



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



©FAO/Max Valencia

COMBATE CONTRA LA OBESIDAD Y SOBREPESO

Iniciativas del sector privado en América Latina y el Caribe

*Mina Namdar-Irani
Qualitas AgroConsultores*

DOCUMENTO BASE PARA DISCUSIÓN

COMBATE CONTRA LA OBESIDAD Y SOBREPESO

Iniciativas del sector privado en América Latina y el Caribe

Mina Namdar-Irani

Qualitas AgroConsultores

Citare querida:

Namdar-Irani, M. 2021. *Combate contra la obesidad y sobrepeso - Iniciativas del sector privado en América Latina y el Caribe*. Santiago de Chile, FAO.

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO los apruebe o recomiende de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan.

Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es), y no reflejan necesariamente los puntos de vista o políticas de la FAO.

© FAO, 2021



Algunos derechos reservados. Esta obra se distribuye bajo licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Organizaciones intergubernamentales (CC BY-NC-SA 3.0 IGO; <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/deed.es>).

De acuerdo con las condiciones de la licencia, se permite copiar, redistribuir y adaptar la obra para fines no comerciales, siempre que se cite correctamente, como se indica a continuación. En ningún uso que se haga de esta obra debe darse a entender que la FAO refrenda una organización, productos o servicios específicos. No está permitido utilizar el logotipo de la FAO. En caso de adaptación, debe concederse a la obra resultante la misma licencia o una licencia equivalente de Creative Commons. Si la obra se traduce, debe añadirse el siguiente descargo de responsabilidad junto a la referencia requerida: “La presente traducción no es obra de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). La FAO no se hace responsable del contenido ni de la exactitud de la traducción. La edición original en [idioma] será el texto autorizado”.

Todo litigio que surja en el marco de la licencia y no pueda resolverse de forma amistosa se resolverá a través de mediación y arbitraje según lo dispuesto en el artículo 8 de la licencia, a no ser que se disponga lo contrario en el presente documento. Las reglas de mediación vigentes serán el reglamento de mediación de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual <http://www.wipo.int/amcl/en/mediation/rules> y todo arbitraje se llevará a cabo de manera conforme al reglamento de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI).

Materiales de terceros. Si se desea reutilizar material contenido en esta obra que sea propiedad de terceros, por ejemplo, cuadros, gráficos o imágenes, corresponde al usuario determinar si se necesita autorización para tal reutilización y obtener la autorización del titular del derecho de autor. El riesgo de que se deriven reclamaciones de la infracción de los derechos de uso de un elemento que sea propiedad de terceros recae exclusivamente sobre el usuario.

Ventas, derechos y licencias. Los productos informativos de la FAO están disponibles en la página web de la Organización (<http://www.fao.org/publications/es>) y pueden adquirirse dirigiéndose a publications-sales@fao.org. Las solicitudes de uso comercial deben enviarse a través de la siguiente página web: www.fao.org/contact-us/licence-request. Las consultas sobre derechos y licencias deben remitirse a: copyright@fao.org

Fotografía de la cubierta: ©FAO/Max Valencia

Índice

Presentación	IV
Resumen y Conclusiones	V
1. Introducción	1
2. La obesidad y los esfuerzos para su combate	3
2.1. La alarmante situación del exceso de peso en la región	3
2.2. Los esfuerzos institucionales y corporativos en marcha	3
3. Un estudio cualitativo y acotado	7
3.1. Identificación de iniciativas privadas de combate contra el exceso de peso	7
3.2. El análisis de los casos seleccionados	9
4. Mirada a las 38 iniciativas identificadas	11
4.1. Localizadas en siete países e impulsadas tanto por empresas como por gremios	11
4.2. Recientes y enfocadas a la educación alimentaria	12
4.3. Población objetivo: tres segmentos distintos	13
5. Zoom sobre 10 iniciativas destacadas	15
5.1. “Escuela Saludable”, Tresmontes Lucchetti, Chile - México	16
5.2. Aliméntate y Actívate, Fundación PepsiCo – Caja de Compensación Familiar Compensar, Colombia	24
5.3. “Crecer Sano con Tottus”, Tottus, Chile	32
5.4. “Crecer es divertidísimo”, Cooperativa Dos Pinos, Costa Rica	36
5.5. “Nestlé por Niños saludables”, Nestlé, Chile y Paraguay	41
5.6. “Kiosko Verde”, Mercado mayorista Lo Valledor, Chile	48
5.7. “Jumbo Come Sano”, Jumbo, Chile	53
5.8. “Equilíbrate”, Sodexo, Chile	59
5.9. “Dale un giro saludable a tu vida”, Consumer Goods Forum, Colombia y Costa Rica	65
5.10. Directriz voluntaria de restricción de venta de bebidas azucaradas en las escuelas, Coca-Cola Brasil	70
6. Síntesis y análisis comparada de las iniciativas	77
6.1. Diversidad en un marco común	77
6.2. Lo destacable	81
6.3. Las preguntas y los desafíos	83
7. Conclusiones	87
Referencias bibliográficas	91
Anexo 1. Aspectos a analizar y sistematizar en las iniciativas seleccionadas	95
Anexo 2. Informantes calificados de los estudios de caso	97
Anexo 3. Las 38 Iniciativas propuestas por las organizaciones consultadas	98
Anexo 4. Principales hitos de reformulación de productos – Tresmontes Lucchetti	104
Anexo 5. Publicaciones científicas asociadas al Programa “Escuelas Saludables”	106

Presentación

La agenda 2030 para el desarrollo sostenible reconoce la importancia de mirar más allá del hambre, buscando garantizar el acceso a alimentos seguros, nutritivos y suficientes para todas las personas durante todo el año, esto, a través de su Objetivo para el Desarrollo Sostenible (ODS) 2. Así, se reconoce que el derecho a una alimentación adecuada no sólo debe apuntar al acceso a alimentos, sino que también a la posibilidad de acceder a una dieta saludable.

En el mes de julio se ha publicado el informe sobre “El estado de la seguridad alimentaria y nutrición en el mundo 2020” dentro del cual no sólo se menciona un aumento en la población que sufre hambre en el planeta y en nuestra Región, si no que a la vez se observa un aumento en el sobre peso y la obesidad, alcanzando 7,9% de sobrepeso en los niños de los países sudamericanos el último año. Esto también es preocupante en adultos, alcanzando un 24,2% de obesidad en Latinoamérica y el Caribe el 2016. En el futuro próximo, se espera que estas cifras aumenten.

La cadena de valor que procure la alimentación saludable es fundamental en la promoción y acceso a una dieta adecuada. Tanto productores, como distribuidores y consumidores adquieren un importante rol en la promoción del consumo de alimentos saludables, lo que se refleja en variadas iniciativas que privados y la sociedad civil han liderado en los países de América Latina.

El presente documento busca ser una herramienta para la discusión, al presentar los resultados de un estudio en que la autora revisa 10 iniciativas privadas que fueron destacadas por los propios gremios del sector agroalimentario de la Región, analizando, sistematizando y compartiendo las buenas prácticas, brechas y lecciones aprendidas. En este contexto, es importante relevar que los casos analizados y las empresas vinculadas han sido seleccionadas por el propio sector privado y no por FAO.

Si bien las iniciativas son muy heterogéneas en cuanto a cobertura, impacto y presupuesto, es un material que permite ampliar el análisis respecto a las posibilidades y compromiso del sector agroalimentario privado en la transformación de entornos alimentarios más saludables.

El desafío de transformar los sistemas agroalimentarios es una tarea de todos. El diálogo y la colaboración público-privada es fundamental para generar las condiciones para avanzar en el derecho a una alimentación adecuada y el cumplimiento de los ODS en nuestra Región.

Resumen y conclusiones

Por primera vez en la historia del mundo, la población con exceso de peso superó a quienes están desnutridos. En América Latina y el Caribe, ese flagelo es más grave que en el resto del mundo: 7,5% de los niños menores de cinco años y 24,1%, de los adultos mayores de 18 años son obesos, cifras que superan significativamente los promedios mundiales que ascienden a 5,9% en el caso de los niños y a 13,2% para los adultos.

La región se encuentra entonces enfrentada al desafío de generar políticas públicas y alianzas para prevenir y combatir esta pandemia y en este contexto, el rol de la empresa privada vinculada a la producción, distribución y comercialización de alimentos resulta fundamental.

Entregar elementos sistematizados de buenas prácticas, lecciones aprendidas y desafíos para enriquecer el debate y análisis sobre la contribución del sector privado en el combate contra la obesidad y sobrepeso constituye el principal objetivo del presente estudio. Las experiencias analizadas fueron seleccionadas dentro de un universo de cerca de 40 iniciativas privadas calificadas como destacadas por los propios gremios empresariales vinculados al sector agroalimentario de la región.

Las diez empresas e iniciativas analizadas son: Tresmonstes Lucchetti (“Escuela Saludable”, Chile y México); PepsiCo-Compensar (“Aliméntate y Actívate”, Colombia); Tottus (“Crecer Sano con Tottus”, Chile); Cooperativa Dos Pinos (“Crecer es divertidísimo”, Costa Rica); Nestlé (“Nestlé por Niños saludables”, Chile y Paraguay); Mercado Mayorista Lo Valledor (“Kiosko Verde”, Chile); Supermercados Jumbo (“Jumbo Come Sano”, Chile); Sodexo (“Equilíbrate”, Chile); Consumer Goods Forum (“Dale un giro saludable a tu vida”, Colombia y Costa Rica); Coca-Cola (“Directriz voluntaria de restricción de venta de bebidas azucaradas en escuelas”, Brasil).

Seis de estas iniciativas son programas de educación alimentaria dirigidos principalmente a niños, tres corresponden a campañas y acciones de información y sensibilización para una vida saludable orientadas a adultos, mientras la última consiste en una directriz voluntaria de restricción de ventas de bebidas azucaradas en escuelas.

Las escalas de los programas analizados son heterogéneas: en los programas de educación a niños, la cobertura anual varía desde 4-5 escuelas con un total de 600-700 niños hasta más de 300 escuelas con casi 80 000 alumnos. Las iniciativas de sensibilización e información presencial a adultos tienen cobertura que oscilan entre 20 a 30 000 personas.

Los montos de recursos invertidos son también variables, pero generalmente discretos en relación a las cifras de negocios de las empresas involucradas: cuatro de estos programas tienen un costo anual que oscila entre 50 a 200 000 USD dos se sitúan alrededor de 400 a 550 000 USD por año (cuatro empresas no divulgaron la información presupuestaria).

Este trabajo exploratorio describe en detalle el enfoque, métodos, acciones, resultados, fortalezas y desafíos de cada una de las experiencias seleccionadas, permitiendo un análisis comparativo. Sus principales conclusiones son:

- **Evidencia de impacto en ciertas condiciones:** algunos de los programas de educación alimentaria a niños evidencian un claro impacto de control y disminución del exceso de peso. Ello ocurre cuando la ejecución tiene una mínima intensidad y duración, un enfoque multidisciplinario (alimentación, actividad física, acceso a alimentos saludables) e involucra al conjunto de la comunidad escolar (padres, docentes, directivos). Los programas masivos de información y sensibilización registran, a veces, cambios de comportamientos, pero éstos son poco documentados y generalmente confidenciales, razón por la cual se desconoce su real impacto.
- **Importancia de las evaluaciones y generación de conocimiento:** la realización de evaluaciones de impacto, así como de estudios de diagnósticos es una de las mejores prácticas a destacar (se registra en 4 de las iniciativas estudiadas). Constituye un sello diferenciador, prueba del compromiso e interés genuino de la empresa en generar evidencias y cambios positivos en esta materia.
- **Rol potenciador y mediador de los centros de estudios:** la participación de centros de estudios (universidades u otros) en el diseño, seguimiento y evaluación de los programas potencia la calidad de las acciones y objetiva sus resultados. Adicionalmente, puede facilitar el diálogo y articulación entre el sector privado y público, gracias a su carácter más neutro (mediador).
- **Influencia del negocio de la empresa:** el giro de negocio de la empresa influye sobre la prioridad y forma en que ésta desarrolla su iniciativa. Cuando la vida saludable constituye un componente “duro” del negocio, la dinámica de los programas es generalmente más potente. Es lo que se observa en el caso de la Caja de compensación Compensar donde la salud constituye el eje de sus prestaciones; en el caso de Sodexo donde la promoción de una vida saludable se convierte en un nuevo servicio a prestar a sus clientes; y también en Lo Valledor donde las frutas y hortalizas constituyen la base del negocio. Buscar aliarse con este tipo de empresas puede resultar más fácil y constituir un interesante motor para potenciar la colaboración con y entre empresas privadas. Más generalmente, la colaboración en aspectos vinculados al *hard core* de las empresas permite alianzas de mayor escala y duración.
- **Articulación multisectorial:** la convergencia del sector privado, del sector público (local y central) y de la academia potencia sin dudas las iniciativas, permitiendo ganar en escala y robustez. Las empresas analizadas han logrado generalmente aliarse con los gobiernos locales y con la academia, pero la colaboración con los gobiernos centrales es casi siempre inexistente. Esta dificultad de articulación puede ser el resultado de un doble freno: el sector público tiene cuidado de no vincularse preferentemente con una empresa mientras que el sector privado presta atención que su iniciativa no se “diluya” en un programa público. Si bien no es tarea fácil acercar a estos dos mundos, es de gran relevancia hacer esfuerzos en este sentido para lograr el escalamiento que requiere el combate de esta pandemia.
- **Colaboración entre empresas privadas:** con excepción de la iniciativa impulsada por un gremio (CGF), las empresas no aúnan ni complementan esfuerzos para ejecutar programas colaborativos. Se percibe incluso una cierta “competencia” entre ellas, sobre todo cuando sus iniciativas son similares, la cual se traduce, entre otros, en una acti-

tud de reserva en la entrega de información. Una mayor colaboración entre empresas privadas constituye un gran desafío, que podría ser abordado tal vez más fácilmente reuniendo empresas de distintos sectores (salud, seguros, deportes, etc).

- **Actitud más visionaria, colaborativa y transparente:** algunas empresas tienen una actitud visionaria, reconociendo que el problema del exceso de peso tiene y tendrá impacto negativo en su competitividad, razón por la cual asumen su combate en forma prioritaria, colaborativa y transparente (el problema es de todos, su solución también). Es necesario que este enfoque se generalice al conjunto de las empresas privadas.

- **El rol de la FAO:** La Oficina Regional de FAO en América Latina y el Caribe tiene un rol muy activo en la prevención y control del exceso de peso. Tras el objetivo de potenciar la participación del sector privado en este desafío, y a la luz de las conclusiones del presente estudio, se identifican a lo menos dos líneas de acción específicas a través de las cuales FAO podría reforzar su accionar: i) **la construcción de una plataforma evaluativa** mediante la cual se identifican, desarrollan y/o comparten evaluaciones de iniciativas privadas y públicas existentes en esta materia. FAO podría jugar un rol importante en la identificación de las iniciativas evaluadas o a evaluar, en el apalancamiento de recursos para realizar estos estudios evaluativos, y en la gestión de conocimiento para la difusión de sus resultados; ii) **la constitución de una plataforma colaborativa** de intercambios –privado/privado y privado/público- que permitiría desarrollar sinergias interesantes. Nuevamente, FAO podría jugar un rol de identificación e intercambios de iniciativas, mediante mecanismos informativos, seminarios, *webinar*, gira de estudios, entre otros.

1. Introducción

Por primera vez en la historia del mundo, la población con obesidad superó a quienes están desnutridos. Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), a pesar que la subalimentación presentó un incremento en los últimos tres años -rompiendo la tendencia a la baja que había descrito durante la década de los años 2 000- fue finalmente sobrepasada por la pandemia de la obesidad.

En América Latina y el Caribe, ese flagelo ya afecta al 7,5% de los niños menores de cinco años, cifra que supera al promedio mundial que asciende a 5,9%. En la población adulta, el 24,1% de los adultos mayores de 18 años son obesos, proporción que casi duplica el 13,2% alcanzado a nivel mundial (FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF, 2019).

La región se encuentra entonces enfrentada al desafío de generar políticas públicas y alianzas para prevenir y combatir este fenómeno, y en este contexto, el rol de la empresa privada vinculada a la producción, distribución y comercialización de alimentos resulta fundamental. Facilitar la disponibilidad y acceso a alimentos saludables, en particular para la población que está en condiciones de vulnerabilidad socioeconómica; contribuir a promover hábitos y estilos de vida saludable; tener un trato diferenciado hacia los pequeños productores agropecuarios que abastecen con alimentos a las grandes ciudades y que pueden convertirse en sus potenciales proveedores; fortalecer sus actuales relaciones con la pequeña y mediana empresa; establecer relaciones de confianza y trabajo conjunto con los organismos que representan a los consumidores, son algunas de las estrategias que el sector privado ha estado impulsando en las últimas décadas.

Identificar experiencias relevantes, sistematizarlas, analizarlas y compartir las buenas prácticas, lecciones aprendidas y desafíos de iniciativas concretas de combate contra la obesidad y sobrepeso desarrolladas por empresas privadas en la región, constituye el objetivo del estudio cuyos resultados se presentan en este documento.

Con este trabajo exploratorio, la Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe quiere visibilizar los esfuerzos y acciones del sector privado en esta materia y generar conocimientos acerca del por qué, cómo y bajo qué condiciones las empresas se involucran en este combate, así como de sus resultados e impacto. Busca también compartir las buenas prácticas, brechas y desafíos que emergen de estas iniciativas, con el objeto de fomentar su escalamiento.

Las experiencias estudiadas han sido propuestas por los gremios empresariales y las principales fuentes de información acerca de éstas fueron las propias empresas ejecutoras. Entonces, si bien la sistematización de cada iniciativa busca visibilizar sus luces y sombras, y se identifican oportunidades de mejora para cada una de ellas, es importante contextualizar los resultados obtenidos en el alcance acotado del estudio e interpretarlos en su mérito.

El presente documento se estructura en siete capítulos. Después de la introducción, el segundo capítulo entrega algunos elementos de contexto acerca de la problemática del exceso de peso en la región y de los esfuerzos institucionales en marcha para su combate. En el tercero, se explica el enfoque y método de trabajo. El cuarto capítulo da un panorama general de todas las iniciativas identificadas, mientras el quinto presenta el análisis en profundidad de las diez iniciativas seleccionadas. Los últimos dos capítulos corresponden a un análisis transversal de los casos estudiados y a las conclusiones del estudio.

El texto entrega una descripción detallada y autocontenida de cada iniciativa y de su inserción corporativa, buscando constituir un material de consulta sobre cada una de ellas en forma independiente. A la vez, realiza una síntesis comparativa y analítica del conjunto de estas experiencias. Ello explica la extensión del texto y sus eventuales repeticiones, pero permite acceder paralelamente a dos tipos de conocimientos según el interés del lector (estudios de casos, análisis transversal).

2. La obesidad y los esfuerzos para su combate

2.1 La alarmante situación del exceso de peso en la región

El sobrepeso y la obesidad en América Latina y el Caribe afectan a 360 y 104,7 millones de adultos¹ respectivamente, colocando a más de la mitad de la población adulta con un alto riesgo de desarrollar Enfermedades No Transmisibles (ENT). Las perspectivas a mediano plazo no son, en absoluto, optimistas: 4 millones de niños menores de cinco años (7,5%) tienen sobrepeso, superando el promedio mundial que asciende a 5.9% (FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF, 2019).

El sobrepeso y la obesidad, ya sea directamente a través de su impacto en las capacidades físicas y mentales e indirectamente a través de las ENT asociadas, representan una gran carga social y económica, incluyendo la disminución de días de vida saludable y los costos que imponen a los sistemas públicos de atención de la salud. Se ha estimado que los costos totales asociados al sobrepeso y la obesidad alcanzan 0,56% y 1,73% del PIB en México y Ecuador respectivamente (Fernández, Martínez, Carrasco, & Palma, 2017). Los cálculos para Chile sitúan la carga total de obesidad entre 0,22% y 0,5% del PIB (Vargas B., 2016); y en Brasil, los costos de salud asociados a esta causa, se han estimado en 5 800 millones de USD en 2010 (Rtveladze et al., 2013 citado en Díaz-Bonilla E y otros, 2018).

En pocas décadas, la población de la región ha pasado a ser mayoritariamente urbana con modos de vida más sedentarios pero todavía con altos niveles de desigualdad en el ingreso, la educación, y el acceso a los servicios básicos como agua y salud, lo cual la expone a la triple carga de la malnutrición². Por ello, es fundamental trabajar de forma complementaria las causas que provocan el hambre, la desnutrición, el sobrepeso y la obesidad. Hoy existe abundantes evidencias de las interrelaciones existentes entre los problemas derivados por insuficiente ingesta energética, y los que provoca la alta acumulación de grasas por el exceso de consumo de productos con mayor contenido de energía y bajos en fibras. Los niños y niñas que sufren hambre y desnutrición hoy, tienen mayor probabilidad de ser adultos y madres obesas en su madurez. El sobrepeso infantil se presenta cada vez con mayor frecuencia junto a situaciones de desnutrición por carencia de nutrientes, sobre todo entre las poblaciones de menores ingresos (FAO, 2019).

2.2 Los esfuerzos institucionales y corporativos en marcha

El año 2004 marca un primer hito en materia del combate del exceso de peso. Por una parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS), a solicitud de sus Estados Miembros, elabora la Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud, la cual es aprobada en mayo de ese año por la 57.ª Asamblea Mundial de la Salud (OMS, 2004).

¹ i) Fuente de la cifra de sobrepeso: "FAO, IFPRI, 2018. Forum on Food Systems and Obesity in Latin América and The Caribbean (LAC) Meeting Report, Costa Rica"; ii) Fuente de la cifra de obesidad: "FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF, 2019. Estado de la Seguridad Alimentaria y la Nutrición en el mundo".

² La triple carga de la malnutrición se refiere a: i) desnutrición; ii) sobrepeso y obesidad, y iii) carencias de micronutrientes.

Con relación a la dieta, la estrategia recomienda: i) lograr un equilibrio energético y un peso normal; ii) limitar la ingesta energética procedente de las grasas, sustituir las grasas saturadas por grasas insaturadas y tratar de eliminar los ácidos grasos trans; iii) aumentar el consumo de frutas y hortalizas, así como de legumbres, cereales integrales y frutos secos; iv) limitar la ingesta de azúcares libres; v) limitar la ingesta de sal (sodio) de toda procedencia y consumir sal yodada.

En este contexto, la OMS alienta a la industria alimentaria y a los fabricantes de equipamientos deportivos a:

- Fomentar las dietas saludables y la actividad física de los niños en consonancia con las directrices nacionales, las normas internacionales y los objetivos generales de la Estrategia mundial sobre régimen alimentario, actividad física y salud.
- Reducir las grasas saturadas, los ácidos grasos trans, los azúcares libres y la sal en los productos alimentarios procesados y disminuir el tamaño de las raciones.
- Aumentar las opciones alimentarias innovadoras, saludables y nutritivas para los niños.
- Revisar las prácticas mercadotécnicas actuales dirigidas a los niños, especialmente en lo que se refiere a la promoción y comercialización de alimentos ricos en grasas saturadas, ácidos grasos trans, azúcares libres y sal.
- Proporcionar a los niños y a los jóvenes información adecuada y comprensible sobre los productos y la nutrición.
- Colaborar en la formulación y aplicación de programas de actividad física para los niños.

Por otra parte, en noviembre del 2004, el Consejo de la FAO aprueba las “Directrices Voluntarias en apoyo de la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada en el contexto de la seguridad alimentaria nacional”, donde, en la directriz 10 sobre nutrición, alienta a los estados a tomar un conjunto de medidas orientadas a la promoción de una alimentación saludable.

Una década después, en 2014, se marca un segundo hito hacia la erradicación de la malnutrición en el mundo, con la firma por 170 países de la Declaración de Roma sobre la Nutrición y de un Marco de acción con 60 medidas, que busca garantizar que todas las personas tengan acceso a dietas más saludables y sostenibles. La iniciativa se formaliza en la apertura en Roma de la Segunda Conferencia Internacional sobre Nutrición (CIN2), organizada por FAO y OMS. Esta declaración constituye un punto de inflexión al reconocer que los gobiernos tienen un rol y la responsabilidad principal en abordar los problemas y desafíos de la nutrición, en diálogo con una amplia gama de partes interesadas, incluyendo la sociedad civil, el sector privado y las comunidades afectadas.

A su vez, la actual Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y sus 17 objetivos (ODS) acordada en 2015 junto con el Pacto Mundial al cual han adherido las principales empresas a nivel internacional³, incluyen también el derecho a una alimentación sana y nutritiva (ODS 2 y 3).

³ En 2015, el Pacto Mundial reunía a 13 000 empresas adherentes en América Latina y el Caribe. <https://www.expoknews.com/cuantas-empresas-estan-adheridas-al-pacto-mundial-en-america-latina/>.

Es en este marco, que, a partir del 2004 y más intensamente del 2014, la industria alimentaria y las grandes cadenas de distribución al detalle (*retail*) empiezan a tomar un conjunto de medidas voluntarias orientadas a reducir el consumo excesivo y no equilibrado de alimentos, siguiendo las recomendaciones de la OMS y de FAO. Entre éstas, se destacan: i) la reformulación de productos, orientada a eliminar los colorantes y saborizantes artificiales, reducir los nutrientes críticos, y también incorporar ingredientes saludables; ii) la rotulación de los productos con un etiquetado veraz y claro de los contenidos nutricionales de los productos; iii) la publicidad responsable, en particular aquella orientada a los niños; iv) la promoción de estilos de vida saludable.

Recientemente, en la última conferencia regional de FAO para América Latina y el Caribe (2018), el sector privado de la región ratifica su compromiso de combatir, junto con el sector público, la academia, y las agencias internacionales, la malnutrición en todas sus formas⁴.

⁴ 35.a Conferencia Regional de FAO para América Latina y el Caribe, Montego Bay, Jamaica, 5-8 Marzo 2018, Declaración del Sector Privado.

3. Un estudio cualitativo y acotado

Este estudio tiene un doble objetivo. Por un lado, busca dar a conocer un conjunto de iniciativas privadas de combate contra el exceso de peso, que han sido identificadas como destacadas por el propio sector empresarial. Por otro, quiere generar conocimiento -mediante un análisis con mayor profundidad de algunas de estas experiencias- sobre los enfoques, escalas, prácticas, alianzas, resultados e impactos de éstas, como contribución a una reflexión más general acerca del rol y espacio de las empresas privadas en este combate.

Este trabajo reviste un carácter exploratorio y ha tenido un acotado alcance temporal y financiero. Es en este contexto que se ha optado por aplicar un enfoque cualitativo de estudio de casos, con muestra razonada y no representativa, y de discreto tamaño. Los resultados obtenidos se refieren entonces al conjunto analizado y no pueden ser extrapolados a todo el universo de experiencias desarrolladas por el sector privado en esta materia.

El estudio se ha desarrollado en dos etapas. La primera consistió en identificar y caracterizar someramente un conjunto de iniciativas, y la segunda se enfocó a seleccionar y analizar en profundidad un subconjunto acotado de éstas.

3.1 Identificación de iniciativas privadas de combate contra el exceso de peso

3.1.1. Tipo de empresas e iniciativas priorizadas

El estudio ha optado por centrarse en el sector privado que desarrolla actividades de negocios con fines de lucro⁵, en uno o más eslabones de la cadena de suministros de alimentos. Dentro de este universo, se ha priorizado a las empresas agroindustriales y a las empresas de distribución, según se indica en el cuadro 1.

En cuanto a las iniciativas, se ha priorizado aquellas que cumplen con los siguientes atributos: i) ser ejecutadas en forma directa o indirecta por empresas privadas; ii) desarrollarse en uno o varios países de América Latina y el Caribe; iii) estar actualmente en ejecución, o de finalización reciente; iv) ser impulsadas voluntariamente por la o las empresas involucradas; v) mostrar evidencias de resultados y/o impacto, lo que implica que debe tener un mínimo tiempo de ejecución.

⁵ Se excluye por tanto a las iniciativas lideradas por centros de investigación y universidades, por corporaciones, fundaciones, o por la sociedad civil. Sin embargo, se optó por considerar iniciativas que se enmarcan en un contexto institucional de segundo o tercer piso (gremios de empresas), o bien que se desarrollan en alianza con otro tipo de actores, siempre y cuando queda claro el rol de liderazgo de la empresa privada (generalmente reflejado por su contribución financiera).

Cuadro 1. Tipo de actores incluidos en el estudio

ESLABONES DE LA CADENA DE SUMINISTRO DE ALIMENTOS	ACTORES DEL SECTOR PRIVADO	Incluido en el estudio	
		SI	NO
PRODUCCIÓN	Agricultores familiares	(a)	
	Medianos y grandes productores	(a)	
PROCESAMIENTO	Gran industria alimentaria		
	Pequeña industria alimentaria		(b)
	Industria alimentaria "alternativa" (c)		
DISTRIBUCION	Intermediarios		
	Transportistas		
COMERCIALIZACION	Mercados mayoristas		
	Supermercados		
	Ferias libres, ferias campesinas, otros circuitos cortos		(d)
	Tiendas de barrios		(e)
	Empresas de distribución de alimentos		
	Restaurantes		(f)

Fuente: Elaboración propia

(a) Se analizan como "parte" de iniciativas que involucran a otros actores.

(b) No fue excluido a priori, pero no hubo ninguna iniciativa con esta característica propuesta por el sector.

(c) Se refiere a Sistema B, Cooperativas, Empresas recuperadas, u otra forma de economía social y solidaria.

(d) Se optó por no incluirlas, por cuanto estarán consideradas en un estudio que se está realizando en forma paralela sobre políticas públicas y combate de la obesidad.

(e) En las últimas décadas, los supermercados han desplazado a las tiendas minoristas en las ventas de alimentos (ver Popkin, B. y Readon T. (2018) citado en FAO, OPS, WFP y UNICEF (2018). Por esta razón y por su atomización, no se incluyeron.

(f) Si bien los gastos en alimentación fuera del hogar han incrementado significativamente en la mayoría de los países de la región (3 a 10 veces más en los últimos 20 años) -lo cual incrementa la posible incidencia de los restaurantes en el combate contra la obesidad- se optó por excluirlas, por constituir un estudio en sí.

3.1.2. Identificación a través de consulta a gremios

En este marco, la Oficina Regional de FAO para América Latina y El Caribe ha solicitado a siete gremios regionales de empresas vinculadas al sector alimentario que propusieran a iniciativas que, cumpliendo con los atributos definidos, son, en su opinión, particularmente destacables (cuadro 2).

Cuatro de estas asociaciones respondieron positivamente a la solicitud, entregando en forma directa o indirecta⁶, un listado de 38 iniciativas y empresas destacables. Mediante una revisión virtual, se levantó información básica sobre estas iniciativas (país, tipo de empresa, tipo de iniciativa, fecha de inicio, escala, entre otros), la cual se sintetiza en el capítulo 4 a continuación.

⁶ En el caso de Alianza Latinoamericana de Asociaciones de la Industria de Alimentos y de Bebidas (ALAIAB), derivó la solicitud a cada uno de sus representantes nacionales.

Cuadro 2. Listado de las organizaciones consultadas

NOMBRE	SITIO WEB
Alianza Latinoamericana de Asociaciones de la Industria de Alimentos y de Bebidas (ALAIAB)	http://alaiab.org
Asociación Latinoamericana de Supermercados (ALAS)	http://www.alasnet.org/
Sistema B	https://sistemab.org/
The Consumer Goods Forum (CGF)	https://www.theconsumergoodsforum.com
Consumers International	https://es.consumersinternational.org/
Federación Latinoamericana de Mercados de Abastecimientos (FLAMA)	https://www.laflama.org/
Corporación 5 al día (a)	https://www.5aldia.org/

Fuente: Elaboración propia. Nota (a): Se consultó la Corporación 5 al día de Chile

3.1.3. Selección de los casos estudiados

Sobre esta base, se efectuó una preselección de 15 iniciativas, buscando constituir una cartera diversa en cuanto a países, tipo de actores y tipo de iniciativas. Diez de las iniciativas preseleccionadas aceptaron formar parte del presente estudio, las cuales se presentan en el capítulo 5 de este documento⁷.

Es importante señalar que, si bien se había preseleccionado una iniciativa de reformulación de productos, ésta no proporcionó respuesta, razón por la cual no se cuenta con una sistematización de iniciativa en esta categoría. Sin embargo, dado que la gran mayoría de las empresas seleccionadas realizan reformulación, se mencionan en forma breve sus avances en esta materia en cada sección correspondiente.

3.2 El análisis de los casos seleccionados

El levantamiento de información para los estudios de casos combinó tres mecanismos:

- Revisión virtual y bibliográfica: sitios web de las empresas, documentos corporativos, informes de actividades, estudios de diagnóstico o evaluación, entre otros.
- Guía de preguntas completada por cada empresa o asociación (anexo 1).
- Entrevistas semiestructuradas a las y los responsables de las iniciativas de cada empresa o institución (anexo 2).

La sistematización resultante fue revisada y validada por cada empresa o institución involucrada.

⁷ Dos de éstas declinaron la invitación: la empresa B “Nahua” (Costa Rica) porque no ha podido implementar su iniciativa -educación alimentaria a sus pequeños proveedores de cacao- por falta de financiamiento y Consumers International porque está en proceso de revisión de agenda estratégica. Dos no respondieron. Se agrupó las iniciativas de Nestlé Paraguay y Nestlé Chile en un solo caso.

4. Mirada a las 38 iniciativas identificadas

Como resultado del proceso de consulta descrito en el capítulo anterior, se identificó un total de 38 iniciativas, cifra relativamente discreta, tratándose de una mirada regional⁸. En este capítulo, se describen algunas de sus principales características⁹.

4.1 Localizadas en siete países e impulsadas tanto por empresas como por gremios

Las 38 iniciativas se concentran en 7 países, con una mayor cantidad de casos en Costa Rica y Chile¹⁰. Están impulsadas por dos tipos de entidades: en un 71%, son empresas o grupos de empresas que las promueven, mientras que el 29% restante corresponde a iniciativas lideradas por gremios regionales o nacionales (cuadro 3). Las empresas involucradas son de carácter nacional o multinacional, en una proporción muy similar (52% nacional; 48% multinacional).

Cuadro 3. Consolidado de las iniciativas identificadas, por país y tipo de entidades a cargo

PAISES	Nº INICIATIVAS	Nº DE ENTIDADES QUE IMPULSAN LA INICIATIVA SEGÚN TIPO (A)	
		EMPRESA O GRUPO DE EMPRESAS	GREMIO REGIONAL O NACIONAL
COSTA RICA	12	8 (b)	2
COLOMBIA	4	2	2
BRASIL	2	1	1
ECUADOR	2	-	1
MEXICO	6	4	2
CHILE	8	7	1
PARAGUAY	4	3	1
TOTAL	38	25	10

Fuente: Elaboración propia

a) Una misma entidad puede impulsar más de una iniciativa, razón por la cual el número de entidades es inferior al número de iniciativas. Cuando las iniciativas se ejecutan en un mismo país, la entidad se contabiliza una sola vez. Cuando las iniciativas se ejecutan en distintos países, la entidad se contabiliza una vez por país. Por ejemplo, cuando Bimbo ejecuta 2 iniciativas en Costa Rica, se contabiliza como 1 empresa en Costa Rica. Cuando PepsiCo ejecuta una iniciativa en México y otra iniciativa en Colombia, se contabiliza como 1 empresa en México y 1 empresa en Colombia.

b) Incluye a una cooperativa de productores.

⁸ En el anexo 3, se entrega el listado exhaustivo de las iniciativas identificadas con una caracterización básica de cada una de ellas.

⁹ Se insiste que este grupo de iniciativas no corresponde a una muestra representativa y por tanto, las proporciones (%) indicadas sólo representan lo que ocurre en este conjunto, y no son extrapolables al universo total.

¹⁰ Considerando el método de identificación utilizado, estas cifras no tienen ninguna significación estadística.

4.2 Recientes y enfocadas a la educación alimentaria

Se observa que predominan las iniciativas más bien recientes: el 58% tienen menos de 5 años de implementación, el 17% entre 5 a 9 años, un 12,5% entre 10 y 15 años y un mismo 12,5% tienen una trayectoria de más de 15 años (cuadro 4).

Cuadro 4. Clasificación de las iniciativas según su antigüedad (a)

ANTIGÜEDAD (DESDE FECHA DE INICIO HASTA JULIO 2019)	Nº INICIATIVAS	% (SOBRE EL TOTAL CON INFORMACIÓN)
Menos de 5 años (2015 – 2019)	14	58,3
Entre 5 y 9 años (2010-2014)	4	16,6
Entre 10 y 15 años (2005-2009)	3	12,5
Más de 15 años (antes del 2005)	3	12,5
SUBTOTAL CON INFORMACIÓN	24	100
Sin información (b)	14	-
TOTAL	38	-

Fuente: Elaboración propia

a) Todas las iniciativas con información están operando.

b) La fecha de inicio de la iniciativa no está indicada en la información revisada.

En cuanto al tipo de iniciativas desarrolladas, se observa que la mayoría (55%) se orienta a acciones de educación alimentaria (incluyendo también, a veces, otras dimensiones de la vida saludable tales como actividad física, higiene, autocuidado). Dentro de éstas, la mitad está dirigida a niños, desarrollándose en establecimientos escolares mientras que la otra mitad está dirigida a adultos, generalmente a los propios colaboradores de las empresas y menos frecuentemente, a miembros de las comunidades localizadas en los territorios donde están instaladas las empresas.

En segundo lugar de importancia (21%), se ubican las iniciativas de información y sensibilización que corresponden principalmente a campañas de promoción de vida saludable y/o acciones más focalizadas de activación (ferias saludables, stands o circuitos de información saludable en supermercados, entre otros). Las iniciativas que dicen relación con ampliar el acceso a productos menos dañinos o más saludables (reducción de ingredientes críticos; ampliación de la oferta de productos tales como frutas y verduras, etc.) representan el 18% del total de iniciativas. Por último, el 6% restante corresponde a iniciativas de publicidad responsable y/o autorregulación de ventas a niños (cuadro 5).

Cuadro 5. Clasificación de las iniciativas según tipo de acciones (a)

TIPO DE ACCIONES	Nº INICIATIVAS	% (SOBRE EL TOTAL CON INFORMACIÓN)
Educación alimentaria (y hábitos saludables)	18	54,6
• A niños y/o adolescentes (en establecimientos escolares)	9	27,3
• A adultos (colaboradores, comunidades vecinas)	9	27,3
Información y sensibilización (campañas, activaciones)	7	21,2
Acceso a productos saludables (reformulación productos, puntos verdes)	6	18,1
Publicidad responsable y/o autorestricción de venta	2	6,1
SUBTOTAL CON INFORMACIÓN	33	100
Sin información (b)	5	-
TOTAL	38	-

Fuente: Elaboración propia

a) Se debe señalar que una misma iniciativa puede combinar distintos tipos de acciones. Para efecto de clasificación, se consideró la acción que constituye el eje principal de la iniciativa.

b) El tipo de acciones de la iniciativa no está indicado en la información revisada.

4.3 Población objetivo: tres segmentos distintos

En las iniciativas identificadas, se puede distinguir dos tipos de enfoque: aquellas que tienen acciones con relación directa y continua con un segmento de población y aquellas, más masivas, que tienen un carácter informativo más puntual y abierto.

En el primer caso, las empresas se focalizan en dos grupos de población: i) población vulnerable, generalmente niños, en escuelas, prioritariamente localizadas en los territorios de incidencia de la empresa (buen vecino); y/o ii) colaboradores de las empresas.

El segundo caso corresponde generalmente a campañas masivas (radio o televisión) o digitales (redes sociales) y/o eventos tales como ferias saludables.

5. Zoom sobre 10 iniciativas destacadas

De acuerdo a los criterios señalados en el capítulo 3, se seleccionaron diez iniciativas como estudio de casos, cuyos principales atributos se indican en el cuadro 6. En este capítulo se describe cada una de ellas, relevando sus enfoques, particularidades, buenas prácticas, alcance, brechas y desafíos.

Cuadro 6. Principales características de las iniciativas analizadas en profundidad

NOMBRE INICIATIVA	PAÍS	NOMBRE ENTIDAD	TIPO ORG.		AÑO INICIO	TIPO DE INICIATIVA				
			EMPRESA	GREMIO		EDUCACIÓN A NIÑOS	EDUCACIÓN A ADULTOS	INFORMACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN	ACCESO A PRODUCTOS SALUDABLES	AUTO-REGULACIÓN
Escuela saludable	Chile México	Tresmontes Lucchetti			2001					
Aliméntate y Actíivate	Colombia	Fundación Pepsico Caja de Compensación Familiar Compensar			2015					
Crece Sano con Tottus	Chile	Tottus			2014					
Crecer es Divertidísimo	Costa Rica	Cooperativa Dos Pinos			1999					
Niños saludables (a)	Chile Paraguay	Nestlé			2010 2009					
Kiosco Verde (b)	Chile	Mercado mayorista Lo Valledor			2010 2016					
Come Sano	Chile	Jumbo			2009					
Equilíbrate (c)	Chile	Sodexo			2013 2017					
Dale un giro saludable a tu vida	Colombia Costa Rica	Consumer Goods Forum (CGF)			2017 2018					
Directriz voluntaria de restricción de venta de bebidas azucaradas en las escuelas	Brasil	Coca Cola			2016					

Fuente: Elaboración propia

a) “Niños saludables” es una iniciativa mundial que se implementa en 84 países. El estudio de caso se focaliza en Chile y Paraguay.

b) De 2009 a 2015, sólo kiosco verde. A partir de 2016, se incorpora educación alimentaria.

c) De 2013 a 2017, sólo se definen estándares de alimentación. A partir de 2017, se incorporan sensibilización alimentaria y diagnósticos corporales.

5.1 “Escuela Saludable”, Tresmontes Lucchetti, Chile - México

5.1.1. Cómo la empresa aborda el combate contra la obesidad y sobrepeso

La empresa Tresmontes Lucchetti (TMLUC) es una empresa de origen chileno, fruto de la fusión, en 2004, de dos compañías con más de cien años de trayectoria en la industria alimentaria, Tresmontes y Lucchetti. En el año 2013, se integra al Grupo Nutresa, mayor productor de alimentos de Colombia. TMLUC tiene operaciones en Chile y en México, con 11 y 2 centros productivos respectivamente, los cuales generan empleos a 1 900 colaboradores directos (Tresmontes Lucchetti, 2017)¹¹.

Desde el final de los años noventa, la empresa ha mostrado una alta preocupación por el crecimiento de la obesidad y sobrepeso en el mundo, y en este marco ha participado en forma activa a las sucesivas iniciativas de combate impulsadas por los gobiernos chilenos (“Vida Chile”, 2000-2006; “Estrategia Global contra la Obesidad”, EGO, 2006-2010; y Elige Vivir Sano, 2011 hasta la actualidad). Asimismo, se ha hecho parte de dos iniciativas impulsadas por el sector privado, el programa “NutriRSE”, lanzado en 2006 por Acción RSE, y Chile Crece Sano, que se lanzó en 2008¹². TMLUC es también parte del Pacto Global, e integra la Mesa ODS2 (Hambre Cero).

Como empresa, contribuye al combate de la obesidad y sobrepeso a través de cuatro líneas de acción:

- **Aporte a una dieta saludable:** realiza importantes mejoras nutricionales en sus productos a través de la incorporación de elementos como fibra, vitaminas y antioxidantes y la reducción de grasas, azúcares y sodio. En este contexto, cabe destacar que TMLUC no utiliza grasas trans y ha iniciado la reducción de los ingredientes críticos mucho antes que entre en vigor la ley chilena de composición nutricional de los alimentos y su publicidad (Ley 20.606) (anexo 4).
- **Publicidad responsable:** realiza esfuerzos en etiquetar sus productos con información adecuada, verídica, relevante y de fácil comprensión, con el fin de contar con un vehículo para instruir al consumidor sobre aspectos nutricionales relacionados con la importancia de ciertos ingredientes, sobre una alimentación balanceada e inclusión de hábitos saludables en la vida diaria. Es así que el 100% de sus productos son rotulados tipo Guía Diaria de Alimentación (GDA).
- **Promoción de estilos de vida saludable:** se concreta mediante: i) el programa “Escuelas Saludables” dirigido a niños y su comunidad escolar (ver detalles en la siguiente sección); ii) actividades orientadas a los colaboradores de la empresa.
- **Generación de conocimientos y materiales educativos para la prevención y control de la obesidad y sobrepeso:** junto con las acciones concretas del programa

¹¹ Los antecedentes de esta sección se basan en el informe de sostenibilidad del año 2016, pudiendo ser levemente desactualizados. TMLUC elabora este informe con una frecuencia bianual, y el correspondiente al periodo 2017-2018 no estaba aún disponible en el periodo de desarrollo del presente estudio.

¹² NutriRSE agrupó 20 empresas de distintos sectores que desarrollaron 25 programas de promoción de estilos de vida saludable en más de 900 escuelas, alcanzando una inversión de US\$ 11,9 millones en cuatro años (2006-2010). Chile Crece Sano tuvo por objetivo replicar y dar escala a la experiencia de TMLUC en materia de publicidad responsable, incorporación de las Guías Diarias de Alimentación en el etiquetado, campañas publicitarias de vida saludable y modificación del código de ética publicitaria.

“Escuelas Saludables”, TMLUC coloca un especial acento en generar conocimientos científicos sólidos, a partir de evaluación sistemática de los cambios que generan sus programas (mediciones antropométricas, condición física, conductas y prácticas alimentarias ex - ante y ex - post).

5.1.2. Zoom sobre el programa “Escuela Saludable”

“Escuela Saludable” es un programa asociativo e intersectorial que logra generar cambios de conducta en niños de escuelas públicas de alta vulnerabilidad y lo hace a través de alianzas.

El objetivo principal del programa es prevenir el sobrepeso y obesidad en niños de escuelas públicas, a través de la promoción de estilos de vida saludable y el desarrollo de entornos y una comunidad escolar que los propicien.

Enfoque, origen y etapas del programa

Tresmontes Lucchetti, en el año 2000, invita al Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA) de la Universidad de Chile, entidad académica estatal, a desarrollar un modelo efectivo para enfrentar la epidemia de la obesidad, basado en evidencia científica. Fruto de ello nace en 2001 el proyecto “Intervención en las Escuelas de Casablanca¹³: un Piloto para Prevenir y Detener la Obesidad Infantil en Chile”.

El diagnóstico realizado al inicio del programa mostró que: i) las escuelas no contaban con ningún tipo de educación nutricional (estos contenidos no forman parte del currículum indicado por el Ministerio de Educación); ii) un alto porcentaje de las clases de educación física no se realizaban (no estaba el profesor, se reemplazaba por otra clase, etc.), y que éstas eran poco efectivas (de los 90 minutos asignados a cada clase, los niños se movían moderadamente apenas 20 minutos; los profesores que dictaban la asignatura no eran especialistas en deportes).

El piloto de Casablanca trabajó en tres escuelas los temas de Educación Alimentaria Nutricional y Actividad Física, entre los años 2002 y 2006, complementado con actividades extra-programáticas de tipo familiar. Para la medición se consideró adicionalmente una escuela control.

¹³ Uno de los centros productivos de la empresa está localizado en la comuna de Casablanca.

Cuadro 7. El programa “Escuela Saludable” en una mirada

NOMBRE DE LA EMPRESA	TRESMONTES LUCCHETTI	
PAIS	Chile	México
NOMBRE DE LA INICIATIVA	ESCUELA SALUDABLE	
TIPO	Programa asociativo público-privado-académico de Promoción de estilos de vida saludable para prevenir y controlar la obesidad en niños de escuelas básicas	
AÑO DE INICIO	2001	2010
COBERTURA	7 comunas; 9 300 niños desde año 2000	2 municipios; 3 000 niños desde año 2010
ALIANZAS	Chile • Municipios de Casablanca, Macul, Rancagua, Chillán, Cerro Navia, Illapel, Salamanca • Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos, Universidad de Chile • Universidad de Viña del Mar • Universidad de Valparaíso • Fundación Ilumina • Fundación Mi Parque	México • Municipios de Tlaltizapán y de Acatlán de Juárez • Instituto Nacional de Salud Pública • Secretaría de Salud de Jalisco • Asociación de Nutriólogos de Jalisco • Universidad Jesuita de Guadalajara • Universidad de Guadalajara
UBICACIÓN INSTITUCIONAL	Gerencia UAC Asuntos Corporativos	
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	• Evaluación anual de cambio en la conducta y práctica alimentaria • Evaluación anual de impacto sobre estado nutricional y condición física • Estudio de efectividad de intervenciones en alimentación y actividad física en escuelas	• Evaluación anual de cambio en la conducta y práctica alimentaria • Evaluación anual de impacto sobre estado nutricional y condición física
INDICADOR DE DESEMPEÑO	El Programa Escuela Saludable es parte del tablero de evaluación de la gerencia de asuntos corporativos y también de la gerencia general.	
INFORME DE SOSTENIBILIDAD	El programa está incluido en el reporte de sostenibilidad	
PRESUPUESTO ANUAL	7 500 USD por escuela (no incluye la instalación de kiosco saludable ni el costo de evaluaciones de INTA). Se estima un costo total anual de 100 000 a 200 000 USD	Sin información
LO DESTACABLE	• Su impacto • Su incidencia • Su larga trayectoria e integralidad • Su carácter asociativo y alianzas • Su potencial de replicabilidad y escalamiento	

Fuente: Elaboración propia

La aplicación del programa tuvo resultados sorprendentes ya que, a fines del segundo año, la obesidad se redujo en un 50% y el sobrepeso en un 25% (ver detalles más adelante, en el punto de seguimiento y evaluación).

Los buenos resultados obtenidos en el piloto impulsaron su réplica en la comuna de Macul a partir del 2006. Durante dicha implementación se identificó que la oferta de alimentos dentro y fuera del colegio era excesivamente calórica y muy accesible a los niños por su bajo costo. Así surgió la idea de implementar un modelo de kiosco/tienda saludable con oferta de bajo aporte calórico y equipado con mesas, sillas y juegos.

Durante el año 2008, se construyó la línea base del proyecto donde se constató que los niños llevaban diariamente 1 a 2 dólares para la compra de alimentos. En 2009 se desarrolló el piloto que validó este modelo de “punto de venta saludable” y lo integró a partir del 2010 como parte fundamental del Modelo de Prevención de Obesidad que pasaría a llamarse “Espacio Saludable” y luego “Escuela Saludable”.

Durante estos años se desarrollaron importantes materiales de apoyo para los profesores, con el fin de facilitar la implementación y replicación del proyecto, todos manuales probados y validados durante la investigación y de acceso gratuito (ver recuadro).

A partir del 2010 Tresmontes Lucchetti México comienza a replicar el programa en México, de la mano con el Instituto Nacional de Salud Pública, el Instituto de Pediatría, el municipio de Tlaltizapán y, con apoyo inicial del INTA de la Universidad de Chile. A partir de 2015 hasta hoy, se implementa también en el municipio Acatlán de Juárez en alianza con el Instituto Nacional de Salud Pública (INSP), el ITESO, la Universidad de Guadalajara, la Asociación Jalisciense de Nutriólogos de México y la Secretaría de Salud de Jalisco, y, como siempre, en alianza con el municipio local.

En 2014, en Chile, se replica el programa en cinco comunas (Casablanca, Macul, Cerro Navia, Rancagua y Chillán), beneficiando a más de 4 600 niños en 17 escuelas públicas, con más de 180 docentes y directores capacitados, con la instalación de 6 kioscos saludables, y 800 niños participando en actividades deportivas. Asimismo en 2016, se implementa en las comunas de Salamanca e Illapel, donde la innovación está puesta en que son los equipos locales municipales de salud, educación y deportes, quienes se hacen cargo de su ejecución, con la supervisión del INTA.

MANUALES Y GUÍAS DESARROLLADOS POR EL PROGRAMA ESCUELAS SALUDABLES DE TRESMONTES LUCCHETTI

- Guía para el Desarrollo de Intervenciones en alimentación, nutrición y actividad física en Escuelas Básicas de Chile.
- Manuales de Educación Alimentaria Nutricional “Qué rico es comer sano” para Educación Básica y preescolar.
- Guía para el Diseño e Implementación de un Espacio y Punto de venta saludable en Escuelas Básicas de Chile.
- Guía de Actividad Física Optimizada: “Una Educación Física Planificada.”

Fuente: Tresmontes Lucchetti, (2009a)

Por último, en 2018 se incorporan otras innovaciones metodológicas al programa, tales como estrategias de aprendizaje al aire libre y la formalización de Comunidades de Aprendizajes con profesores y apoderados. En este contexto, se suman nuevos aliados al programa: Universidad de Valparaíso, Universidad de Viña del Mar y Fundación Ilumina.

Desde sus inicios, Escuela Saludable ha trabajado con más de 9 000 niños en Chile y otros 3 000 en México.

Un programa integral basado en sólidos conocimientos científicos y con evidencias de impacto sobre la obesidad

En sus 20 años de trayectoria y en base a los resultados de sus evaluaciones, el programa se ha ido perfeccionando, adquiriendo un carácter crecientemente integral, lo que se refleja en los seis pilares sobre el cual se sustenta hoy:

- **Asociatividad.** Pilar transversal del modelo de intervención, se basa en la participación y compromisos de múltiples actores: escuelas, academia, empresa privada, autoridades locales¹⁴ y ONGs. Otorga la factibilidad política, económica y estratégica necesaria para asegurar la replicabilidad y sustentabilidad del modelo.
- **Educación Alimentaria Nutricional.** Se insertan obligatoriamente estos contenidos en las asignaturas. Para ello se capacita a los profesores con el material desarrollado por el programa. Adicionalmente se establece un calendario de los tipos de colaciones saludables que los niños pueden consumir y se realizan actividades lúdicas para lograr el aprendizaje y buena adhesión de los niños.
- **Más y mejor Educación Física.** Se duplica la cantidad de horas de esta asignatura, pasando de 2 a 4 horas semanales, en dos días distintos. Se intensifica la clase, para lograr un tiempo efectivo de 70 minutos y con la mitad de este tiempo destinado a actividades de intensidad moderada – vigorosa. Se capacita a los profesores para empoderarlos con metodologías y actividades efectivas, y se le hace disponible una guía muy completa (elaborada por TMLUC, publicada por Elige Vivir Sano).
- **Mejor acceso a productos saludables.** Se instalan kioscos en las escuelas, que expenden alimentos de bajo aporte calórico (máximo 130 kcal por porción en el 80% de los productos vendidos y 150 kcal por porción en el 20% restante), con altos estándares sanitarios, atractivos (juegos) y con capacitación a las concesionarias en alimentación y marketing.
- **Aprendizaje al aire libre.** Se incorpora, a partir del 2018, elementos de la metodología de aprendizaje al aire libre y a través de voluntariado corporativo de la empresa aliada y actores de la comunidad escolar, se construyen cinco espacios al aire libre con un claro foco educativo. Se trabaja con la Fundación Ilumina quien acompaña metodológicamente al equipo docente para que los espacios sean usados diariamente en el proceso de aprendizaje infantil, tanto para los contenidos del programa como para otros contenidos de la malla curricular.

¹⁴ Es importante señalar que se establece un convenio entre TMLUC y las municipalidades involucradas, donde éstas, entre otros, se comprometen a cooperar con la fiscalización activa del comercio informal de alimentos en las afueras de los establecimientos escolares.

- **Comunidades de aprendizaje.** Además de las actividades dirigidas a los niños, el programa involucra a los padres y docentes en actividades promotoras de estilos de vida saludables: charlas, talleres de cocina, elaboración de recetarios, corridas, ferias/stands saludables, cicletadas, mejoramiento del patio escolar, entre otros.

El programa se enfoca a niños de 1º a 4º Básico, incorporando desde el año 2018 a los niños de prekinder y kínder. Un mismo niño participa en general durante 3 años en el programa. Son los profesores de educación básica y de educación física de las escuelas quienes, después de haber sido capacitados por los aliados académicos de TMLUC, realizan las actividades con los niños. A partir del 2018, en Casablanca están participando alumnos en práctica de nutrición y educación física que realizan las actividades en conjunto con el profesor.

Su inserción corporativa

El programa es coordinado por la Gerencia de Asuntos Corporativos de la empresa. La estrategia de sostenibilidad de la compañía se organiza en torno a seis prioridades: i) Actuar íntegramente; ii) Impulsar el crecimiento rentable y la innovación efectiva; iii) Fomentar una vida saludable; iv) Gestionar responsablemente la cadena de valor; v) Construir una mejor sociedad; vi) Reducir el impacto ambiental de las operaciones y productos.

El programa “Escuela Saludable” forma parte del eje “Construir una mejor sociedad”, junto con otros programas asociados a derechos humanos, desarrollo de proveedores, y pérdidas y desperdicios alimentarios. Se rinde cuenta del programa en el Reporte de Sostenibilidad de la firma, y el programa es parte del tablero de evaluación de la gerencia de asuntos corporativos y de la gerencia general, evaluándose el cumplimiento de su carta Gantt.

Sus alianzas

El programa cuenta con múltiples alianzas. En la dimensión académica, cabe destacar, en Chile: el Instituto de Tecnología de los Alimentos (INTA) de la Universidad de Chile (diseño y evaluaciones), y las universidades de Viña del Mar y de Valparaíso. En México, está aliada a la Universidad Jesuita de Guadalajara y la Universidad de Guadalajara¹⁵.

En cuanto al sector público, cuenta con convenios con todos los municipios donde se desarrolla el programa, y con la colaboración del ministerio de salud, de educación y el programa Elige Vivir Sano, en Chile y del Instituto Nacional de Salud Pública y Secretaría de Salud en México.

Asimismo, ha desarrollado alianzas con distintas organizaciones sin fines de lucro como la Fundación Ilumina y la Fundación Mi Parque en Chile y la Asociación de Nutriólogos de Jalisco, en México.

Presupuesto, seguimiento y evaluación

El programa tiene un costo anual de operación de aproximadamente 7 500 USD por escuela. Incluyendo los costos asociados a la instalación de los kioscos saludables y a las evaluaciones de mayor complejidad, se estima que el costo anual del programa en Chile oscila entre 100 000 y 200 000 USD.

¹⁵ Se han publicado 12 artículos científicos sobre los estudios realizados en el marco del programa, con presentaciones en distintos congresos nacionales e internacionales. Para más detalles, ver Anexo 5.

Su sistema de seguimiento y evaluación es particularmente desarrollado. Junto con mediciones antropométricas, de condición física y de conductas y prácticas alimentarias, al inicio y final de cada año de intervención, el INTA ha realizado una evaluación de eficacia, y una evaluación de costo-efectividad randomizado por clusters. Los principales resultados de estos trabajos se resumen en el cuadro a continuación.

Cuadro 8. Resultados destacables de las evaluaciones del programa

EVALUACIONES	PRINCIPALES RESULTADOS
Piloto desarrollado en la comuna de Casablanca entre 2001 y 2004	La prevalencia de obesidad infantil se redujo en un 50%, disminuyendo de 21,6% a 12,2% en los niños y de 19,4% a 8,7% en las niñas. En cuanto a la condición física, se logró un aumento en el desempeño en la prueba Navetta, aumentando de un puntaje de 3,5 a 5 en los niños y de un 2,5 a 3 en las niñas.
Modelo implementado en la comuna de Macul entre el 2006 y 2013	- Los niños cambiaron sus hábitos de alimentación, disminuyendo considerablemente la compra de alimentos altos en grasas y azúcares. Por ejemplo: bajó de 38% a 14% el consumo de productos envasados dulces y aumentó el consumo de frutas (de 6,5% a 21,6%) y lácteos (de 10,2% a 23,4%). - En general los escolares donde se encontraba el kiosco/tienda saludable aumentaron el consumo de fruta, leche, yogurt, jugos light, sándwich saludable, frutos secos y helados de agua significativamente ($p < 0.05$)(b). Por otra parte, las barreras que tenían los niños para comprar colaciones saludables como aroma, sabor, alto precio y baja oferta tendieron a eliminarse ($p < 0.0001$). Además, cabe destacar que aumentaron las preferencias por colaciones más sana traídas de las casas ($p < 0.0341$) en los niños pertenecientes a la escuela con el Espacio Saludable. - La obesidad en las escuelas intervenidas se redujo de 20,2% a 18,3% entre 2006 y 2009, mientras que el país alcanzó tasa de 21,5% en ese último año.
Estudio de efectividad, 2014-2015 (Cerro Navia, Rancagua, Chillán) (a)	- Comprueba que el modelo integral (educación alimentaria + kiosco saludable + actividad física) es más eficaz en disminuir IMC que intervenir estas variables por separado: la obesidad bajó en un 5,5% en los niños con el modelo completo vs. un 3,4% con el modelo de actividad física optimizada y un 3,9% del modelo con kiosco + educación alimentaria nutricional. - Comprueba que la educación alimentaria mejora conocimientos y consumo de alimentos saludables. - Los niños que tienen más Actividad Física Moderada y Vigorosa, mejoran su masa muscular.

Fuente: Elaboración propia en base a Tresmontes Lucchetti, (2019a) y (2019b).

(a) Estudio de Efectividad Randomizado por Clusters que tuvo como objetivo evaluar la efectividad de una intervención integral en alimentación y actividad física, orientada a controlar el incremento de obesidad en niños de 6 a 10 años, de nivel socioeconómico medio bajo y bajo, que asisten a escuelas públicas de tres regiones del país. Se evaluó si el modelo integral de Espacio Saludable es más efectivo que otras intervenciones que trabajen las variables de alimentación o actividad física de forma aislada. Este estudio se realizó en 12 escuelas de Cerro Navia, Rancagua y Chillán, con la participación directa de 1693 niños. En una segunda etapa (2015), se midió el costo-efectividad.

(b) El valor p es una medida de significación estadística. Cuanto menor sea el valor p , más significativo será el resultado.

5.1.3. Lo destacable y los desafíos

Un programa con impacto y escalable

El programa muestra claras evidencias de logros y buenas prácticas, destacándose:

- **Su impacto:** es un modelo que logra el control y reducción de la obesidad infantil, comprobado a través de evaluaciones y medición de impacto validada por expertos. Ha sido reconocido como una iniciativa exitosa, recibiendo numerosos premios y reconocimientos¹⁶.
- **Su incidencia:** aporta y divulga evidencias científicas de alta calidad para la construcción de políticas públicas efectivas. Es así que, por ejemplo, en el 2012 el Ministerio de Educación de Chile instruyó el aumento de dos a cuatro horas obligatorias de educación física para todos los niños entre primero y cuarto básico, en horarios diferidos, efectividad que se validó científicamente en el piloto de Casablanca. En México, el municipio de Tlaltizapán invierte cerca de 185 000 USD para habilitar canchas, juegos, gradas y espacios seguros para la práctica de actividad física en la comunidad.
- **Su larga trayectoria e integralidad:** en forma progresiva, y basándose en las lecciones y evidencias acumuladas durante su larga trayectoria, ha ido haciendo más integral su intervención, actuando en alimentación (educación y acceso) y en educación física, tanto con los niños como con la comunidad escolar. Se ha evidenciado con robustos estudios que la acción integral tiene mayor efectividad.
- **Su carácter asociativo y múltiples alianzas:** asumiendo que la obesidad tiene causas multifactoriales que requiere soluciones intersectoriales, ha logrado generar redes, donde confluyen los actores relevantes, como es el caso de la academia, las autoridades centrales de gobierno, las autoridades locales, la empresa y la sociedad civil.
- **Su potencial de replicabilidad y escalamiento:** es un modelo replicable, ya que su metodología y herramientas se han validado en un trabajo continuo de casi 20 años de trayectoria. Los manuales que se han desarrollado son de acceso público en la web de Espacio Saludable, lo cual permite su replicación en cualquier escuela de la región. Asimismo, el costo de implementación es razonable, pudiendo ser financiado en el marco de programas públicos.

Un programa acotado que no ha logrado aún escalar en políticas públicas

El programa ha trabajado con un poco más de 12 000 niños, cifra relativamente discreta, si se considera su larga trayectoria. Claramente, la empresa ha puesto el acento en construir un modelo que logre prevenir y combatir la obesidad más que en impactar a gran escala, y, en este sentido, ha cumplido plenamente con su objetivo. Si bien podría invertir una mayor cantidad de recursos para ampliar su cobertura, el principal problema es otro: consiste en no haber logrado aún -a pesar de muchos esfuerzos en este sentido- que este programa escale como política pública y sea integrado en los programas educacionales públicos.

¹⁶ Entre ellos se destacan: Sello Bicentenario (2006), Reconocimiento Elige Vivir Sano-Chile y Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial - México (2014), Premio Nacional de la Innovación AVONNI en la Categoría Innovación Pública - Laboratorio de Gobierno (2015), Práctica Ejemplar de Grupo Nutresa- Chile (2015).

5.2 Aliméntate y Actíivate, Fundación PepsiCo – Caja de Compensación Familiar Compensar, Colombia

5.2.1 Cómo las empresas abordan el combate contra la obesidad y sobrepeso

La Fundación PepsiCo

PepsiCo es una compañía líder global de alimentos y bebidas, presente en más de 200 países y territorios. Generó más de 63 000 millones de dólares en ingresos netos en 2017 y genera empleo a 260 mil personas en el mundo. Está presente en Colombia desde 1947, y está comprometida con las comunidades del país no sólo desde su operación sino también a través de la Fundación PepsiCo, que abrió sus puertas en el país en septiembre del 2013 como parte de la visión de la compañía “Desempeño con Propósito” (*Performance with purpose*).

Su estrategia de combate contra la obesidad y sobrepeso tiene acciones concretas tanto a nivel de la firma como de la fundación, destacándose las siguientes líneas de trabajo:

- **Ampliación del portafolio de productos saludables¹⁷:** como firma, ha puesto el acento en la incorporación de innovaciones y reformulaciones de productos. Es así que, en 2017, el 43% del volumen del portafolio de bebidas —un aumento de 40% con respecto al 2016— contenía 100 calorías o menos provenientes de azúcares añadidos por cada porción de 12 oz.
- **Promoción de hábitos y estilos de vida saludable,** a través del programa “*Aliméntate y Actíivate*”, programa educativo para escolares, padres y apoderados, y profesores (ver detalles a continuación).
- **Prevención de la malnutrición,** mediante el “*Proyecto Spoon*”, que en alianza con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), tiene por objetivo prevenir la desnutrición y reducir los riesgos de obesidad infantil en zonas pobres de Colombia, Guatemala, México y Perú. Se concentra en mejorar las prácticas de alimentación infantil, incluyendo la lactancia materna, y en promover el uso de un suplemento nutricional con las vitaminas, minerales y ácidos grasos esenciales que los niños necesitan entre los 6 y 24 meses de edad¹⁸.
- **El programa “*Nutrición para el futuro*”,** que tiene como objetivo brindar acceso a porciones de alimentos y bebidas nutritivas para las comunidades y consumidores marginados de todo el mundo. La compañía está comprometida en lograrlo a través de una variedad de programas apoyados por la Fundación PepsiCo, con un enfoque creciente en productos locales para cada región. Específicamente, en América Latina, este programa proporcionará 6,75 millones de porciones nutritivas durante 18 meses. Hasta la fecha, PepsiCo Latinoamérica y la Fundación PepsiCo han beneficiado a 20 000 personas en la región.

¹⁷ Para efecto de simplificación de la redacción, se usa en todo el documento la terminología de “ampliación del portafolio de productos saludables” para hacer referencia, entre otros, a la reducción de ingredientes críticos. Sin embargo, se reconoce que si bien esta reducción implica que los productos son menos dañinos no necesariamente pasan a ser saludables.

¹⁸ Este proyecto fue lanzado en 2014, con un presupuesto programado de 5 millones de USD como donación de la Fundación PepsiCo y un aporte del gobierno de Colombia de 750 000 USD. Sin embargo, no se ha podido recopilar información acerca de su actual avance y resultados.

La Caja de Compensación Familiar, Compensar

Compensar, creada hace 40 años, es una entidad de seguridad social que facilita a sus afiliados, a través de los Planes de Bienestar, un amplio portafolio de servicios que le permite, mediante su utilización empresarial e individual, generar condiciones que favorecen el desarrollo personal y laboral de los trabajadores inscritos y de su grupo familiar. Con 93 000 empresas y 1,4 millones de personas afiliadas en salud, tuvo un ingreso total en 2018 de 1 200 millones de USD y generó empleo a 20 000 colaboradores (Compensar, 2019). Sus líneas de negocios son el bienestar, la salud y el apoyo financiero. Compensar forma parte del comité directivo de la Red Colombia del Pacto Global, buscando de esta manera contribuir al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La Caja es una institución privada sin fines de lucro que forma parte de los sistemas del Subsidio Familiar y de Salud del país, recibiendo recursos públicos y operando importantes programas sociales, dentro de los cuales, en materia de alimentación, se puede destacar:

- **Los comedores escolares y jardines infantiles:** Compensar se vinculó formalmente a los programas sociales de las administraciones distritales, con el fin de ser aliado en la ejecución de las políticas públicas, en especial de seguridad alimentaria. Esta alianza ha significado un esquema de asociación con la Secretaría de Educación Distrital, en el marco del Programa de Alimentación Escolar (PAE), como un proyecto social sostenible y con impacto en las comunidades beneficiadas y en la ciudad. Busca proporcionar condiciones nutricionales que favorezcan la capacidad de aprendizaje; garantizar una alimentación acorde con las necesidades de la población beneficiada; mejorar la cultura de la alimentación de los escolares y de sus familias; y fomentar hábitos alimentarios y nutricionales sanos en los estudiantes y sus familias. En el año 2018, ha servido más de 30 millones de raciones alimentarias en 152 comedores de establecimientos escolares.
- **Un programa de promoción de hábitos y estilos de vida saludable,** “*Aliméntate y Actívate*”, programa educativo para escolares, padres, apoderados y profesores (ver detalles a continuación).

LA SITUACIÓN DE OBESIDAD Y SOBREPESO EN COLOMBIA

Según la Encuesta Nacional de la Situación Nutricional (ENSIN 2015), el 7,4% de los niños entre los 5 y 12 años de edad presenta desnutrición crónica, mientras el 24,4% presenta sobrepeso u obesidad. El mayor exceso de peso se encuentra en la población sin pertenencia étnica específica (25,4%) y en los niveles socioeconómicos más altos de la población (35%). Si comparamos esta información con los datos del 2010, el exceso de peso aumentó en 5,6 puntos porcentuales.

En cuanto al cumplimiento de las actividades físicas recomendadas para los escolares (5 a 12 años), la media nacional está en 31,1%. Adicionalmente, el tiempo excesivo frente a pantallas, aquel dedicado a actividades sedentarias como ver televisión o jugar con videojuegos, afecta al 67,6% de los escolares, siendo mayor en hombres (69%) y en los estratos socioeconómicos más altos (83,1%).

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Caja de Compensación Familiar Compensar

5.2.2 Zoom sobre el programa “Aliméntate y Actívale”

El programa “Aliméntate y Actívale” nace en el 2015, gracias a una alianza entre la Fundación PepsiCo y Compensar, con el propósito de aunar esfuerzos en pro de la niñez y la juventud del departamento de Cundinamarca, en aras de promover estilos de vida saludable y hábitos nutricionales adecuados.

Enfoque, origen y etapas del programa

“*Aliméntate y Actívale*” se sustenta en un enfoque de red de alianzas -empresa privada, gobierno local, familias, estudiantes, entidades del tercer sector- y su financiamiento refleja esta lógica, sumando recursos públicos (Fondo Foníñez operado por Compensar) y aportes de la Fundación PepsiCo.

En una primera etapa piloto (2015-2016), el programa se centra en la educación alimentaria y de hábitos saludables a los estudiantes durante la jornada escolar complementaria¹⁹. En los años siguientes, el programa se fortalece en tres dimensiones. En el ámbito temático, agrega al aspecto nutricional un trabajo de actividades físicas, cuidado, autocuidado, y entorno socio familiar. En lo relativo a los actores, amplía el estrato etario de los estudiantes beneficiarios, y desarrolla actividades que involucran a las familias, a los profesores y directivos de los establecimientos escolares. Por el lado de las actividades, introduce una intervención personalizada a los casos de malnutrición (exceso o déficit), por medio del acompañamiento integral y personalizado de profesionales especializados en esta materia (visita domiciliaria) y otras acciones tales como huertas portátiles de alimentos orgánicos y semilleros de promotores en hábitos y estilos de vida saludable.

¹⁹ En Colombia, la jornada escolar obligatoria es de 6/7 AM hasta 12/1 PM. El estado, con el objetivo de disminuir el riesgo de delincuencia y mejorar el aprovechamiento del tiempo libre, incentiva la realización de una jornada complementaria de 20 horas al mes aproximadamente, que generalmente se concreta con dos tardes a la semana de 2,5 horas (13 a 15.30). Foníñez aporta recursos para estas actividades (alumnos de 7 a 14 años).

Cuadro 9. El programa “Aliméntate y Actívale” en una mirada

NOMBRE DE LA EMPRESA	FUNDACIÓN PEPSICO COLOMBIA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR COMPENSAR
PAIS	Colombia
NOMBRE DE LA INICIATIVA	ALIMÉNTATE Y ACTÍVATE
TIPO	Educación y asesoría alimentaria, promoción de hábitos saludables (actividades físicas, autocuidado) a niños, niñas y jóvenes, sus familias y profesores
AÑO DE INICIO	2015
COBERTURA	• 4 Instituciones Educativas Departamentales; aproximadamente 620 estudiantes de 7 a 14 años por año. • Acumulado desde Agosto 2015 a Mayo 2019: 3 218 estudiantes; 3 430 padres de familia y 493 docentes y directivos
ALIANZAS	• Secretarías de Educación de los Municipios de Funza y Madrid Cundinamarca • Rectores y directivos de las Instituciones Educativas Departamentales donde opera el programa
UBICACIÓN INSTITUCIONAL	• Compensar: Proyectos sociales • Fundación PepsiCo Colombia: Asuntos Corporativos
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	• Evaluación anual de: • Adquisición y apropiación de conocimientos • Cambio de comportamiento en la familia • Cambios en el estado nutricional
INDICADOR DE DESEMPEÑO	El programa no está vinculado a un indicador de desempeño de las empresas. Compensar tiene que hacer un reporte al estado, por cuanto involucra recursos públicos.
INFORME DE SOSTENIBILIDAD	El programa está incluido en el informe de gestión y sostenibilidad
PRESUPUESTO ANUAL	150 000 USD (aproximadamente)
LO DESTACABLE	• Programa educativo de alta intensidad y calidad, integral, y complementado con atención personalizada (visita domiciliaria) • Programa que incorpora a toda la comunidad escolar (estudiantes, profesores y padres) • Programa focalizado en sector vulnerable • Programa con red de alianzas (privado – público) • Programa con medición anual de resultados e impacto, y divulgación de los resultados

Fuente: Elaboración propia

Un programa educativo intenso e integral

El programa se desarrolla en la comunidad académica priorizada de los Municipios de Funza²⁰ y de Madrid localizados en el departamento de Cundinamarca, donde trabaja anualmente con cuatro Instituciones Educativas Departamentales (IED) y aproximadamente 620 estudiantes de 7 a 14 años, y sus respectivas familias, docentes y directivos.

Tiene un doble objetivo: i) fortalecer la incorporación de hábitos y estilos de vida saludable en la comunidad educativa (estudiantes, docentes, directivos y padres de familia), mediante la imple-

²⁰ PepsiCo tiene una planta en el Municipio de Funza, en el cual residen una parte importante de sus colaboradores.

mentación de una estrategia pedagógica en las instituciones educativas priorizadas; ii) mejorar el estado nutricional de las niñas, niños y jóvenes que presentan malnutrición por exceso o déficit por medio del acompañamiento nutricional, socio familiar y actividad física.

Se organiza en torno a cuatro módulos (educación nutricional; actividad física; autocuidado; y acompañamiento socio familiar) a cargo de un equipo multidisciplinario compuesto por una nutricionista, una trabajadora social, un pedagogo y un profesional en educación física.

El programa tiene una duración de un año escolar (febrero a noviembre) y se imparte dos veces a la semana en sesiones de 2,5 horas cada una, lo cual significa un total de 200 horas por estudiante al año. Los temas tratados están relacionados con: alimentación saludable, higiene y manipulación de alimentos, actividad física, cuidado y autocuidado, hábitos y calidad de vida, entorno y bienestar socio familiar, educación ambiental, y cuidado emocional.

A inicio del año, se realiza una evaluación socio familiar (ficha de caracterización) y nutricional de cada estudiante (peso, talla), a partir de la cual se identifican los alumnos con malnutrición por déficit o exceso (aproximadamente 100 a 150 niños o adolescentes por año). Los alumnos malnutridos reciben una atención personalizada, con dos visitas domiciliarias al año, y son nuevamente evaluados con medición antropométrica a final del año.

Adicionalmente, se realizan talleres con los apoderados, docentes y directivos de los establecimientos escolares.

Su inserción corporativa

El programa es coordinado y ejecutado por el área de Proyectos Sociales de Compensar en convenio con el área de Asuntos Corporativos de la Fundación PepsiCo Colombia. Compensar hace anual o bianualmente una propuesta de trabajo, la cual es revisada y aprobada por la Fundación PepsiCo.

Sus alianzas

El programa recibe el apoyo de las Secretarías de Educación de los Municipios de Funza y de Madrid, así como de los rectores y directivos de las Instituciones Educativas Departamentales donde opera. Estos entregan los criterios de priorización de los establecimientos y cursos que se incorporan al programa y facilitan su desarrollo con las comunidades escolares.

Presupuesto, seguimiento y evaluación: total transparencia

El programa tiene un costo anual de operación que creció desde 100 000 USD a 150 000 aproximadamente, con un aporte fijo de la Fundación PepsiCo de 61 444 USD (cuadro 10). Los recursos aportados por Compensar corresponden a un subsidio social del Fondo Foníñez.

Cuadro 10. Presupuesto del programa “Aliméntate y Actívate” (en USD)

CONVENIO	APORTE COMPENSAR	APORTE PEPSICO	TOTAL CONVENIO
Año 2015 y 2016	149 923	61 444	211 367
Año 2017	76 805	61 444	138 249
Año 2018	84 822	61 444	146 266
Año 2019	96 774	61 444	158 218
TOTAL	408 324	245 776	654 100

Fuente: Caja de Compensación Familiar, Compensar

El sistema de seguimiento y evaluación es particularmente destacable tanto por su integralidad y calidad como por su transparencia.

Los resultados del proyecto se miden por indicadores de gestión y también con indicadores de resultados e impacto. En indicadores de gestión, principalmente por cobertura, se fijan metas al inicio del proyecto y se miden de forma mensual, trimestral o anual según corresponda. Al finalizar el convenio, PepsiCo y Compensar verifican el cumplimiento de los indicadores de gestión (cuadro 11).

Cuadro 11. Número de actividades realizadas (acumulado del 25 de agosto de 2015 al 31 de mayo de 2019)

ACTIVIDADES	NÚMERO
Estudiantes atendidos	3 218
Docentes y directivos atendidos	493
Padres de familia atendidos	3 430
Municipios atendidos	2 (Funza y Madrid)
Instituciones educativas atendidas	4 (9 sedes)
Talleres realizados con estudiantes	1 161
Refrigerios entregados	79 449
Raciones alimentarias entregadas	238 351
Estudiantes valorados por nutrición y trabajo social	2 825
Estudiantes priorizados por malnutrición	773
Visitas domiciliarias realizadas	1 282

Fuente: Elaboración propia en base a Compensar (2018)

En cuanto a resultados e impacto, se evalúan tres dimensiones, que se miden al inicio y al final de cada convenio, verificando igualmente su cumplimiento. Las dimensiones evaluadas son:

- Adquisición y apropiación de conocimientos en hábitos y estilos de vida saludable.
- Cambios positivos en el estado nutricional medido a través de la situación nutricional y del indicador Índice de Masa Corporal (IMC) según edad.
- Cambios positivos en padres de familia y/o cuidadores (incorporación de acciones transformadoras en pro de la apropiación de hábitos y estilos de vida saludables sostenibles en el hogar).

En las tres dimensiones evaluadas, se están logrando cambios positivos. Es así que, desde el punto de vista del conocimiento, se evidencia una mejora de 50 a 60 puntos en la proporción de estudiantes que manejan adecuadamente las distintas temáticas trabajadas en los cursos (cuadro 12).

Cuadro 12. Adquisición de conocimientos en el programa según ámbito, año 2018

ÁMBITOS DE CONOCIMIENTO	% DE ALUMNOS QUE DEMUESTRAN CONOCIMIENTO		
	NIVEL INICIAL	NIVEL FINAL	PROGRESO
Hábitos y estilos de vida saludable	36	95	+ 59
Alimentación y nutrición	41	94	+ 53
Movimiento y salud	28	98	+ 70
Cuidado físico, emocional y social	37	91	+ 54
Entorno, familia y sociedad	38	99	+ 61
PROMEDIO GENERAL	36	95	+ 59

Fuente: Elaboración propia según Compensar (2018)

Asimismo, se observan cambios positivos tanto en la clasificación nutricional como en el indicador IMC/Edad (cuadro 13).

Cuadro 13. Cambios en la situación nutricional de los estudiantes priorizados

AÑO	CRITERIO DE SITUACIÓN NUTRICIONAL	% DE ESTUDIANTES CON UN CAMBIO POSITIVO DE CLASIFICACIÓN NUTRICIONAL (a)	% DE ESTUDIANTES CON UN CAMBIO POSITIVO DEL INDICADOR IMC/EDAD (a)
2015-2016	GENERAL	21,9	53,1
2017	GENERAL	20,1	45,5
2018	GENERAL	26,0	55,0
	• Delgadez a riesgo de delgadez	2,0	-
	• Riesgo de delgadez a peso adecuado	19,0	-
	• Sobrepeso a peso adecuado	4,0	-
	• Obesidad a sobrepeso	1,0	-

Fuente: Elaboración propia en base a Fundación PepsiCo, Compensar (2017) y (2018a); Compensar (2018)

(a) Considera solamente los estudiantes priorizados, estos son aquellos identificados a inicio de año con un problema nutricional (por exceso o déficit).

Si bien los cambios positivos corresponden mayoritariamente a situación de malnutrición por déficit (21% del 26% registrado en el año 2018), es importante observar que se ha logrado mejorar la situación de 10 estudiantes con obesidad o sobrepeso, sobre un total de 130 estudiantes clasificados en estas categorías (7,6%), resultado interesante al considerar el tiempo acotado de la intervención (10 meses).

5.2.3 Lo destacable y los desafíos

Un proceso educativo intenso, integral y con evidencias de resultados positivos

Las buenas prácticas a destacar son:

- **Su calidad, alta intensidad y atención personalizada:** es un programa educativo de buena calidad, a cargo de expertos. Su intensidad es muy alta (5 horas semanales), e incorpora además una atención personalizada (2 visitas domiciliarias al año) a los estudiantes diagnosticados con malnutrición por exceso o déficit.
- **Su integralidad:** incorpora distintas dimensiones de hábitos saludables (alimentación, actividad física, higiene y autocuidado, entorno socio familiar) y distintos actores (niños, padres de familia, docentes, directivos).
- **Su articulación:** se sustenta en una alianza complementaria entre sí (industria de alimentos – institución vinculada a la salud y bienestar) y estrechamente articulada con el sector público.
- **Su seguimiento y evaluación de impacto:** se hace sistemáticamente una evaluación de adquisición de conocimiento y cambios de comportamiento como también una evaluación de cambio nutricional. Esta última, transparentemente divulgada, evidencia resultados positivos.

Acotado en cobertura y temporalidad

Los aspectos que presentan espacios de mejora y desafíos dicen relación con:

- **Su acotada cobertura:** trabajan con 4 escuelas (620 estudiantes), y con un presupuesto acotado.
- **Su temporalidad:** un estudiante y su familia participan del programa una sola vez durante un año. Asumiendo que los cambios de comportamientos son difíciles de instalar, es posible que esta temporalidad no sea suficiente para anclar transformaciones más permanentes.

5.3 “Crece Sano con Tottus”, Tottus, Chile

5.3.1. Cómo la empresa aborda el cambio de hábitos en los niños para educar en alimentación saludable

La empresa Tottus, perteneciente al Grupo Falabella, es una empresa de *retail* que opera en Perú desde 2002 y en Chile, desde 2004. Al cierre del año 2018 totalizaba 69 y 67 tiendas en cada país, respectivamente. Cuenta con un total de casi 20 000 colaboradores (10 300 en Perú y 8 900 en Chile) y en 2017 generó un valor económico de cerca de 2 300 millones de USD (48% en Perú y 52% en Chile) (Tottus, 2018; Tottus, 2019)²¹. Contribuye al combate de la obesidad y sobrepeso a través de dos grandes líneas de acción:

- **Ampliación de la oferta de productos más saludables:** i) en 2018, en Chile, el 97% de los productos Marcas Propias fueron analizados sobre la base de los límites críticos de los alimentos, establecidos por la normativa chilena de etiquetado (Ley 20 606) y se aplicaron los sellos exigidos para el tercer tramo de esta ley; ii) en Perú, se avanzó en la aplicación de sellos para componentes como sodio, grasas y azúcares en productos de Marcas Propias, según la Ley 321 sobre Alimentación Saludable para Niños y Adolescentes. La normativa de alimentación saludable peruana establece que para el año 2020 se deberán eliminar las grasas trans en los alimentos y bebidas no alcohólicas²². En esa línea, Tottus ya comenzó a dar los primeros pasos, y en 2019 está implementando un plan de trabajo junto con los proveedores de Marcas Propias para eliminar estas grasas y avanzar en la reformulación de productos.
- **Información y educación en comportamiento saludable:** se concreta mediante: i) el programa “Crece Sano con Tottus”, dirigido a niños y su comunidad escolar, así como a los colaboradores de la empresa (detalles en la sección siguiente); ii) iniciativas para compartir recetas y consejos saludables en los canales digitales de Tottus Chile.

CHILE: LAS ALARMANTES CIFRAS DE LA MALNUTRICIÓN POR EXCESO

De acuerdo a los resultados de la última Encuesta Nacional de Salud (ENS) 2016-2017, en Chile existe un 74,8% de malnutrición por exceso (39,8% con sobrepeso, 31,2% con obesidad y 3,2% con obesidad mórbida), es decir, 3 de 4 personas presentan alguno de estos diagnósticos nutricionales.

Junto con ello, existe un 86,7% de la población que actualmente es clasificada como sedentaria, o sea, casi 9 de cada 10 personas.

Si lo llevamos a la población infantil, de acuerdo a la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (Mapa Nutricional, 2017), más de la mitad de los niños de 1° básico están en situación de malnutrición por exceso (23,9% con obesidad y 26,4% con sobrepeso), lo cual concuerda con los resultados del SIMCE de Educación Física. El crecimiento de esta pandemia es alarmante, si se considera que la prevalencia de la obesidad en niños y niñas de 1° básico era de 7% en 1987 y de 17% en 2001.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de información proporcionada por Tottus (ENS 2016-2017; Mapa Nutricional 2017); y Tresmontes Lucchetti.

²¹ Datos del año 2018, con excepción del valor económico que corresponde al monto generado el año 2017 (Informe de Sostenibilidad 2018 no informa acerca del este valor).

²² El 27 de julio de 2016, el gobierno peruano aprobó el reglamento que establece el proceso de reducción gradual hasta la eliminación de las grasas trans en los alimentos y bebidas no alcohólicas procesados industrialmente (Decreto Supremo N° 033-2016-SA).

5.3.2. Zoom sobre el programa “Crecer Sano con Tottus”

Tottus en su compromiso de ser un buen vecino y teniendo como antecedente los altos índices de obesidad en el país, definió incorporar en su gestión un programa de responsabilidad social que busca educar y mejorar los hábitos de consumo y alimentación en miles de familias.

Cuadro 14. Programa “Crecer Sano con Tottus” en una mirada

NOMBRE DE LA EMPRESA	TOTTUS Chile
PAIS	Chile
NOMBRE DE LA INICIATIVA	CRECER SANO CON TOTTUS
TIPO	Educación alimentaria y promoción de hábitos saludables (actividades físicas, autocuidado) a niños, comunidades escolares y colaboradores de Tottus
AÑO DE INICIO	2014
COBERTURA	• 21 escuelas. • 4 554 niños • 2 670 profesores y apoderados • 8 400 personas con actividad física • 1 558 voluntarios • 3 550 colaboradores
ALIANZAS	• Corporación 5 al Día del INTA • Programa “Haciendo Escuela” de Falabella
UBICACIÓN INSTITUCIONAL	Gerencia de Marketing, Subgerencia de Sostenibilidad
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Evaluación anual de: i) adquisición de conocimientos; ii) cambios auto declarados de comportamiento. <i>Información confidencial</i>
INDICADOR DE DESEMPEÑO	El desempeño del programa se evalúa con auditorías externas que definen su impacto. <i>Información confidencial</i>
INFORME DE SOSTENIBILIDAD	El programa está incluido en el Reporte de Sostenibilidad de Tottus
PRESUPUESTO ANUAL	<i>Información confidencial</i>
LO DESTACABLE	• Programa educativo de calidad, ejecutado por un equipo profesional experto. Asesorado y evaluado por Corporación 5 al Día del INTA, Universidad de Chile- • Programa que incorpora a la comunidad escolar (niños desde prekínder a 4° básico, profesores y padres) • Programa focalizado en escuelas municipales de escasos recursos • Programa bien inserto en la comunidad, al incorporar voluntarios (colaboradores de Tottus en la comuna)

Fuente: Elaboración propia

Enfoque, origen y etapas del programa

El año 2014, Tottus desarrolló un proyecto piloto en una escuela de la comuna de Melipilla, donde la empresa realizó talleres de educación alimentaria para 200 niños desde prekínder a 4° básico, a profesores y a apoderados. Paralelamente, se desarrollaron diferentes iniciativas con los colaboradores del supermercado Tottus de Melipilla, donde, junto con brindarles cursos de alimentación y mejoras en hábitos de consumo, se promovió su involucramiento como voluntarios en diferentes actividades con la escuela.

” Crecer Sano con Tottus”, cuyo objetivo es educar en alimentación saludable a los niños de las escuelas y a su entorno, se sustenta en tres principios fundamentales, que son condición necesaria para el éxito del trabajo con la comunidad escolar:

- Se alinea con el corazón del negocio de la empresa, que es la alimentación.
- Se acerca a las comunidades cercanas a las instalaciones de Tottus.
- Involucra activamente a los equipos colaboradores como voluntarios.

A partir de esta experiencia, el programa fue creciendo en forma sostenible, alcanzando en el año 2018 una cobertura de 21 escuelas municipales con más de 4 500 niños y 2 600 profesores y apoderados (12 escuelas en la región Metropolitana, 5 en la región de Valparaíso, 3 en la de O'Higgins y 1 en la del Maule).

Un programa robusto de educación

El programa se enfoca a los niños desde prekínder a 4° básico, donde cada niño participa en siete talleres anuales con el equipo de nutricionistas que Tottus tiene contratados específicamente para el programa, a lo que se suman otras actividades físicas complementarias, como, por ejemplo, zumba. Cada taller tiene una duración de 45 minutos.

Las escuelas apadrinadas por Tottus se seleccionan en base a tres criterios: 1) cercanía de un supermercado Tottus; 2) índice de vulnerabilidad; y 3) cruce con el programa de Falabella “Haciendo Escuela” (50 escuelas apoyadas en Chile).

Complementario a lo anterior, se implementan iniciativas educativas y de actividad física con los colaboradores (asesorías nutricionales, entrega de frutas y servicio de consejería personalizado), y se trabaja con los colaboradores y consumidores por medio de distintas campañas informativas orientadas a que las personas modifiquen y mejoren sus hábitos de alimentación.

Su inserción corporativa

El programa es coordinado por la Subgerencia de Sostenibilidad de Tottus Chile, que forma parte de la Gerencia de Marketing de la compañía. La estrategia de sostenibilidad se sustenta en tres ejes: i) mejor experiencia de compras (clientes, proveedores); ii) mejor supermercado para trabajar (colaboradores); iii) ser buen vecino (comunidad, medioambiente).

El equipo de “Crecer Sano con Tottus” está integrada por nutricionistas y responde al eje “Ser buen vecino”. Se da cuenta de los avances y resultados del programa en el Reporte de Sostenibilidad anual de la compañía.

Sus alianzas

La iniciativa cuenta con la asesoría de un equipo de expertos de la Corporación 5 al Día perteneciente al Instituto de Tecnología de los Alimentos (INTA) de la Universidad de Chile, que apoya su diseño y evaluación.

Asimismo, focaliza esfuerzos con el programa “Haciendo Escuela” de Falabella, aportando educación en alimentación saludable en las escuelas compartidas y desarrollando talleres e iniciativas conjuntas con otros negocios de Falabella.

Seguimiento y evaluación

Se evalúa la adquisición de conocimientos y cambios de comportamiento (autodeclarativo) en los niños, profesores y apoderados, a través de encuestas y focus group que se llevan a cabo al inicio y al final del año escolar, y cuya información y resultados es capturada y analizada por la Corporación 5 al Día. Adicionalmente, Tottus ha contratado a una empresa consultora para que realice una evaluación global de “Crecer Sano con Tottus”, de manera de avanzar en su perfeccionamiento. Asimismo, se aplican encuestas a los colaboradores para medir la incidencia del programa²³.

Tottus plantea explícitamente que el objetivo de su programa es el cambio de los hábitos nutricionales y no la disminución de peso, argumentando que el carácter multivariable de la obesidad imposibilita que un solo programa se haga cargo de este problema. Es por esta razón que no considera pertinente evaluar el estado nutricional de los niños participantes.

5.3.3. Lo destacable y los desafíos

Un proceso educativo robusto

Las buenas prácticas a destacar de “Crecer Sano con Tottus” son:

- **Su calidad, intensidad y temporalidad:** es un programa educativo de buena calidad, a cargo de expertos (nutricionistas), y asesorado por la academia (INTA a través de la Corporación 5 al Día). Su intensidad es razonable (una vez al mes), y su carácter continuo y de largo plazo (ya cumple 5 años) responde a la problemática abordada.
- **Su integralidad:** incorpora distintas dimensiones de hábitos saludables (alimentación, actividad física, higiene y autocuidado) y distintos actores (niños, apoderados, profesores, colaboradores y voluntarios).
- **Su seguimiento:** se hace una evaluación de adquisición de conocimiento y cambios de comportamiento.

Aspectos a potenciar en el programa

- **Incrementar la cobertura:** actualmente trabajan con más de 4 000 niños y tienen el desafío de duplicar esa cifra en los próximos años.
- **Generar espacios de intercambio** entre los distintos actores del sector público y privado para potenciar y crear sinergia entre todas las acciones realizadas a nivel país, con el fin de mejorar los hábitos de alimentación de la población.
- **Desarrollar evaluaciones de impacto** del programa, aplicando métodos ad hoc que permitan aislar variables y medir la contribución –por parcial que sea- de la educación alimentaria en la problemática del exceso de peso.

²³ El presupuesto del programa, así como los métodos, información y resultados de todas las evaluaciones son confidenciales.

5.4 “Crecer es divertidísimo”, Cooperativa Dos Pinos, Costa Rica

5.4.1. Cómo la empresa aborda el combate contra la obesidad y sobrepeso

La Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos, R.L, constituida en 1947 por 25 ganaderos costarricenses, es hoy en día la mayor productora y comercializadora de leche y derivados en Costa Rica, y una de las marcas referentes en la región centroamericana. Es líder del mercado y exporta a 10 países en la región.

Emplea a 4 500 trabajadores en Costa Rica, y otros 600 en Centroamérica. Asocia a 2 000 cooperativistas, de los cuales 1 400 son productores (en su mayoría pequeños y medianos), y 600 son trabajadores asociados. Tiene 6 000 proveedores y acopia cerca de 1,6 millones de litros de leche al día en la región (1,4 millones son en Costa Rica)²⁴. Sus ventas sobrepasan 1 000 millones de USD al año.

Con una amplia gama de productos (más de 900 variedades) ofrece leches, helados, yogurt, quesos, mantequilla, natilla, cremas lácteas, jugos, té, bebidas, y agua vitaminada, entre otros. Cuenta con una Dirección Agrocomercial y del Servicio al Asociado que brinda asistencia técnica integral a los productores y les abastece en insumos mediante 18 Almacenes Agroveterinarios.

Su visión es proveer bienestar y salud a sus consumidores a través de un portafolio diversificado de productos de alta calidad, promoviendo prácticas responsables y de excelencia operativa. Sus tres ejes fundamentales son: i) calidad; ii) innovación y iii) un rol real de bienestar en la vida de sus clientes.

Contribuye al combate de la obesidad y sobrepeso a través de dos líneas de acción:

- **Aporte a una dieta saludable:** realiza investigación y desarrollo de productos que velen por el bienestar de los consumidores, en las distintas etapas de su vida. Cabe destacar los productos para niños, tales como jugos, leches saborizadas, así como yogurt líquido y yogurt con *topping*. Son alimentos bajos en calorías, azúcar y grasas, fortificados con multivitaminas, sin preservantes y con sabores y colores naturales, que permiten satisfacer las necesidades nutricionales de los niños.
- **Promoción de estilos de vida saludable:** Se concreta en base a distintos programas, donde se pueden destacar: i) “Crecer es divertidísimo”, programa dirigido a niños de nivel básico (ver detalles en la sección a continuación); ii) “Vivir Mejor”, donde especialistas en nutrición visitan comunidades del Gran Área Metropolitana (GAM) realizando mediciones y brindando recomendaciones a las personas, para mejorar sus estilos de vida. Este programa se inició en 2018, y atendió a 140 personas en el cantón de Belén (Dos Pinos, 2018a); y iii) la iniciativa “5 pasos”, capacitación orientada a educadores de primer ciclo de diferentes centros educativos del Ministerio de Educación, que consiste en 4 sesiones educativas de una hora durante un mes, completadas con mediciones antropométricas de los propios educadores a inicio y final del curso²⁵. El proyecto comenzó en 2018 y trabajó con 215 profesores (Dos Pinos, 2018b).

²⁴ Estrategia y Negocios, 16/01/2018. <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/1143604-330/empresas-que-inspiran-dos-pinos-el-gigante-l%C3%A1cteo-tico>

²⁵ Es interesante señalar que, durante el proyecto 5 pasos 2018, la grasa corporal del grupo de educadores participantes disminuyó en 95 kg (Dos Pinos, 2018b).

ALGUNOS ANTECEDENTES DE LA SITUACIÓN NUTRICIONAL EN COSTA RICA

En Costa Rica, el déficit nutricional en escolares ha ido disminuyendo, mientras que el exceso de peso ha ido en aumento. Es así que el sobrepeso y obesidad incrementó de un 21% en 2008 a un 34% en 2016, mientras que los niveles de desnutrición han disminuido de un 6.2% a un 1.8% en el mismo periodo.

Las tendencias de aumento y de las diferencias sociales en la obesidad hacen que las minorías y aquellos estratos de la población con menor nivel educativo y socioeconómico puedan ser los más afectados. Se observa que hay mayor prevalencia en la zona urbana (34.9%) que en la zona rural (31.4%). Por sexo, el sobrepeso prevalece en las mujeres mientras la obesidad prevalece en hombres. Al analizar los resultados por edad, se demuestra que existe un incremento del sobrepeso y obesidad que inicia a los 8 años de edad, mostrándose las prevalencias más altas entre los 9-11 años, mientras que a los 12 años declina levemente la tendencia independientemente del sexo (34 de cada 100 escolares tienen sobrepeso u obesidad). La malnutrición por exceso se registra a lo largo de todo el país, siendo la mayor prevalencia en la Gran Área Metropolitana, principalmente Heredia y San José.

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por la Cooperativa Dos Pinos

5.4.2. Zoom sobre el programa “Crecer es divertidísimo”

En el año 1999, la cooperativa Dos Pinos lanza el programa “Centros de Nutrición” -que luego se denominó “Misión Diversión” y actualmente “Crecer es divertidísimo”- con un doble objetivo: desde una perspectiva comercial, busca generar desde tempranas edades, vínculos con los futuros consumidores; desde una perspectiva social, busca educar en temas de nutrición, ámbito que siempre ha sido un pilar importante para la cooperativa.

Cuadro 15. El programa “Crecer es divertidísimo” en una mirada

NOMBRE DE LA EMPRESA	COOPERATIVA DOS PINOS
PAIS	Costa Rica
NOMBRE DE LA INICIATIVA	CRECER ES DIVERTIDÍSIMO
TIPO	Programa de sensibilización y promoción de la alimentación saludable con niños de 1° a 3° básico
AÑO DE INICIO	1999
COBERTURA	72 escuelas; 20 123 escolares; 1 033 docentes
ALIANZAS	-
UBICACIÓN INSTITUCIONAL	Area de Mercadeo, Investigación y Desarrollo
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Seguimiento de la gestión del programa (actividades y cobertura)
INDICADOR DE DESEMPEÑO	La Cooperativa no establece indicadores de desempeño
INFORME DE SOSTENIBILIDAD	La Cooperativa no elabora de reporte de sostenibilidad
PRESUPUESTO ANUAL	112 500 USD
LO DESTACABLE	• Su larga trayectoria • Su escala • Su carácter divertido

Fuente: Elaboración propia

Enfoque, origen y etapas del programa

Desde sus inicios, el programa ha implementado actividades educativas en alimentación saludable, desarrolladas en escuelas del Gran Área Metropolitana de Costa Rica, para niños de primer ciclo (1° a 3° básico). Durante 9 años, el programa incorporó además contenidos educativos para sensibilizar sobre la importancia del reciclaje en la población infantil ²⁶.

Actualmente el enfoque del proyecto es educar a la población escolar en temas de meriendas saludables, y de esta forma, contribuir a combatir los problemas de exceso de peso en la población escolar.

Un programa entretenido y de gran escala

El programa tiene como objetivo sensibilizar a los niños y educadores sobre la importancia de consumir meriendas saludables para contribuir con un adecuado crecimiento y desarrollo, y lograr que los niños y educadores conozcan las alternativas de productos lácteos de Dos Pinos, que se ajustan con la reglamentación establecida en el Decreto de Sodas Estudiantiles²⁷.

En cada escuela, se organiza un evento que consta de tres módulos:

- **Charla de nutrición:** esta charla es impartida por un profesional en nutrición y utilizando materiales visuales, se brindan mensajes de relevancia para seleccionar meriendas saludables. Es dinámica, permitiendo la participación activa de los niños.
- **Actividad teatral con reforzamiento de contenidos nutricionales:** la obra de teatro, de un reconocido director costarricense²⁸, pretende llevar a los niños y niñas por el mundo mágico de Lula²⁹. Su contenido busca reforzar, de una manera divertida, la importancia de las meriendas saludables.
- **Dinámicas lúdicas:** por medio de una sesión de juegos, se consolida el conocimiento y se evalúa lo aprendido con la charla y la obra de teatro. Se pretende también sensibilizar sobre la importancia de la actividad física y la diversión que se genera individual y colectivamente cuando se interactúa con los compañeros en diversas actividades.

El programa se desarrolla una vez cada 3 años en una misma escuela, lo cual garantiza que todos los niños entre 1° y 3° básico participarán por lo menos una vez de la actividad. Es ejecutado por dos agencias externas, una asociación experta en nutrición a cargo de las charlas y dinámicas, y un grupo teatral, responsable de la obra. Se interviene en cuatro escuelas al mes.

²⁶ Dos Pinos ha promovido la recuperación de los envases Tetra a través de los centros educativos, envases que se convierten en láminas para la construcción de infraestructura como techos, paredes y pupitres.

²⁷ A partir del 2012, se establece que los expendios de alimentos y bebidas operando en los establecimientos escolares públicos (“sodas estudiantiles”) deben vender alimentos y bebidas saludables. Ver: <https://www.mep.go.cr/sites/default/files/page/adjuntos/reglamento-vigente-2013.pdf>.

²⁸ El autor de la obra es José Fernando Álvarez, dos veces premio Carmen Lyra de la Editorial Costa Rica y autor de “Caminito del mar”, texto seleccionado por el Ministerio de Educación como lectura obligatoria para escuelas.

²⁹ “Lula” es la vaca mascota de Dos Pinos, que da su nombre a los productos orientados a niños.

Los criterios de selección de las escuelas participantes es que éstas tengan un mínimo de 200 escolares y un área adecuada para la actividad. Dentro de éstas, se priorizan a aquellas que según el último Censo de Peso y Talla evidencian una situación nutricional más problemática.

En el año 2018, participaron 72 escuelas con más de 20 000 niños y 1 000 docentes.

Su inserción corporativa

El programa es coordinado por el área de Mercadeo, Investigación y Desarrollo de Dos Pinos, como parte de las actividades de los líderes de Producciones Masivas y Medical Marketing.

Si bien la cooperativa desarrolla muchas iniciativas de sostenibilidad desde larga data, está en proceso de fortalecimiento y reenfoque de su Estrategia de Sostenibilidad, y no cuenta aún con reporte.

Dos Pinos no opera con una lógica de indicadores de desempeño (KPI) para sus cargos directivos.

Sus alianzas

En este programa, la cooperativa no ha desarrollado alianzas, ni con el sector público, ni con el privado. Es la Agencia a cargo de la obra de teatro la que establece la relación con cada una de las escuelas participantes, en una lógica operativa.

Presupuesto, seguimiento y evaluación

El programa tiene un costo anual total de 112 500 USD.

Su sistema de seguimiento se centra en indicadores de gestión, principalmente de cobertura, con los resultados que se indican a continuación³⁰.

Cuadro 16. Cobertura del programa en los últimos años

VARIABLE	AÑO			
	2016	2017	2018	Total
Centros educativos visitados	60	62	72	194
Público infantil	20 164	22 774	20 123	63 061
Público docente	864	1 066	1 033	2 963

Fuente: Cooperativa Dos Pinos

³⁰ También existe un registro preciso de la entrega de pupitres, resultado del programa de reciclaje de Treta pack.

El programa no cuenta por el momento con una evaluación de impacto y sólo realiza en forma lúdica una evaluación de adquisición de conocimientos. Esta información es procesada y analizada internamente por la agencia a cargo, permitiendo perfeccionar el programa.

5.4.3. Lo destacable y los desafíos

Un programa entretenido, de larga trayectoria y gran escala

El programa se destaca por:

- **Su larga trayectoria:** tiene 20 años de operación, lo que muestra una preocupación constante y algo visionaria sobre el tema de la malnutrición.
- **Su gran escala:** trabaja con cerca de 20 000 niños al año, cifra significativa.
- **Su pedagogía innovadora:** la combinación de diferentes recursos pedagógicos, y en particular la obra de teatro, facilita la transmisión de conocimientos con niños pequeños.

Una intervención puntual, con deuda en articulación y evaluación

Se identifican cinco aspectos que presentan espacios de mejora o reflexión:

- **Su carácter puntual a nivel del niño:** cada niño participa una vez a esta actividad, lo cual puede constituir una excelente sensibilización, pero con impacto limitado si no se refuerza en el tiempo con otras actividades.
- **Su falta de articulación con otros sectores:** el programa no ha logrado aún articularse ni con el sector público ni con otras empresas que persiguen el mismo objetivo, limitando las potenciales sinergias y mayor escalamiento que se podrían generar.
- **Sus actores:** el programa está centrado en niños, no integra al grupo familiar, y lo hace en forma marginal con los docentes (sólo participan de la actividad, no benefician de una capacitación ad hoc que les permita reproducir actividades con los niños). Ello no propicia la posibilidad de desencadenar procesos de sensibilización e información a nivel de la comunidad escolar. Sin embargo, es importante señalar que la implementación de dos nuevos programas –uno dirigido a educadores y otros a adultos- pueden generar estas sinergias, siempre y cuando se focalice estos tres programas en los mismos territorios y comunidades.
- **Su falta de evaluación:** si bien es probable que el impacto sea acotado -considerando el carácter puntual de la intervención- la cobertura y duración de este programa lo constituyen en un excelente laboratorio para realizar evaluación de los posibles cambios en los hábitos alimentarios. La medición de indicadores de desempeño permitiría además demostrar con evidencias concretas el impacto del programa, lo cual facilitaría su articulación con el sector público y su consecuente escalamiento.
- **El límite poco nítido entre promoción de productos y educación alimentaria:** la marca Dos Pinos y sus productos saludables para meriendas están presentes en el programa. De hecho, declaran en forma explícita que uno de los objetivos del programa

es “lograr que los niños y educadores conozcan las alternativas de productos lácteos de Dos Pinos, que se ajustan con la reglamentación establecida del Decreto de Sodas Estudiantiles”. Esta superposición de objetivos –promoción comercial y educación alimentaria- puede ser cuestionable.

5.5 “Nestlé por Niños saludables”, Nestlé, Chile y Paraguay

5.5.1. Cómo la empresa contribuye con educación temprana a la lucha contra la obesidad y sobrepeso

La firma Nestlé, industria alimentaria multinacional, tiene presencia en cerca de 200 países. Su cifra de negocio ascendió, en 2018, a 92 000 millones de USD y cuenta con 308 000 empleados en todo el mundo (<https://www.nestle.com/aboutus/overview/keyfigures>).

Nestlé se unió al Pacto Global de las Naciones Unidas en 2001 y contribuye al combate de la obesidad y sobrepeso a través de una iniciativa común en todos los países, “Niños saludables”, programa de educación alimentaria a niños en establecimientos escolares que se inició en el año 2009.

A partir del 2014, Nestlé decide nuclear sus distintas acciones vinculadas a la alimentación saludable bajo un solo “paragua” que toma el nombre de “Nestlé por Niños saludables” y se sustenta en tres pilares:

- Educación alimentaria a los niños y su entorno familiar.
- Oferta de alimentos más saludables (reformulación e innovación en los productos).
- Generación y divulgación de conocimientos nutricionales (investigaciones para entender mejor las necesidades nutricionales, hábitos de vida y estado de salud de los niños; información transparente; recetas sencillas, cocina y consejos de estilo de vida).

Desde la investigación hasta el desarrollo de productos, desde la educación hasta servicios innovadores de nutrición y estilo de vida, esta iniciativa se desarrolla en 84 países beneficiando a 8 millones de niños. La firma se ha fijado como ambiciosa meta ayudar a 50 millones de niños a llevar una vida más saludable para el año 2030.

5.5.2. Zoom sobre el programa “Nestlé por Niños Saludables” en Chile y Paraguay

Bajo los lineamientos generales de la firma, cada empresa a nivel nacional diseña y ejecuta el programa “Niños Saludables”, adaptándose a la situación alimentaria e institucional del país donde está instalada. Es así que se observan atributos comunes (educación alimentaria a niños pequeños; material educativo de alta calidad) y algunas diferencias (temas abordados; actores involucrados; intensidad del proceso educativo; tipo de alianzas y relación con el sector público; rol de Nestlé; nivel de cobertura, entre otros).

En el cuadro 17, se evidencian las diferencias de cobertura en cuatro países de la región, las cuales se explican -además del tamaño y presupuesto de cada país- por una estrategia distinta en el enfoque del programa (educación directa a los niños en el caso de Paraguay, Uruguay y Argentina versus capacitación a los profesores en el caso de Chile; mayor grado de intensidad educativa en el caso de Paraguay y Uruguay versus Argentina que privilegia la cobertura).

Cuadro 17. Número de niños participantes del programa Nestlé Niños Saludables en cuatro países de la región latinoamericana

	ARGENTINA	URUGUAY	PARAGUAY	CHILE
Año 2019	12 000	3 500	2 000	78 692
Año 2018	12 000	3 500	1 500	63 300
Año 2017	8 037	450	560	51 000
Año 2016	7 061	355	754	40 000
Año 2015	3 664	347	607	20 000
Año 2014	2 519	215	558	9 000

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Nestlé Paraguay y Nestlé Chile

Un análisis comparativo un poco más preciso entre Chile y Paraguay –ver cuadro a continuación– permite detallar un conjunto de diferencias entre ambos programas, teniendo cada una ventajas y desventajas. Las principales son:

- **Niños:** Paraguay se centra en niños de 1º a 3º básico mientras Chile lo amplía desde prekindergarten hasta 4º básico. Ello implica que un mismo niño participará del programa durante 3 años en Paraguay versus 6 en Chile.
- **Actores:** Paraguay involucra a los padres mediante actividades en el hogar (grupos de WhatsApp con los profesores donde muestran como los niños aplican lo aprendido en su día a día), mientras Chile focaliza su atención en los niños y profesores.
- **Temática:** Paraguay trabaja en una mayor amplitud de tema (comer variado y nutritivo; conocer las porciones; jugar y ser activos; beber agua; incorporar buenos hábitos de higiene) mientras Chile se centra más en la alimentación (colaciones, pescado, legumbres, lácteos, frutas, verduras y agua) y en forma transversal a todos los ejes, en la actividad física o movimiento, a través del juego.
- **Pedagogía:** Paraguay aplica métodos lúdicos (teatro, taller de cocina, taller del cuerpo humano). Chile trabaja con un material educativo metodológicamente estructurado de prekindergarten a 4º básico, que profundiza progresivamente los temas.
- **Mecanismo de transferencia de conocimiento:** Paraguay trabaja en alianza con la Fundación Tierranuestra, quien es responsable de ejecutar el programa en las escuelas, bajo la supervisión de Nestlé en cuanto a contenidos. Chile, por su lado, tiene un equipo de nutricionistas (13) a cargo de capacitar y asesorar a los profesores, quienes son los que desarrollan las actividades educativas en aula con los niños.
- **Cobertura:** Paraguay desarrolla un programa de escala acotada, con alto control sobre la calidad del proceso educativo dado que éste es ejecutado con una sola entidad de reconocida trayectoria en esta materia. Chile privilegia la masividad del programa y el hecho de dejar capacidad instalada en los establecimientos (capacitación de los profesores y guías educativas para docentes).

Cuadro 18. Comparación del programa “Niños Saludables” en Chile y Paraguay

NOMBRE DE LA EMPRESA	NESTLÉ CHILE	NESTLÉ PARAGUAY
PAIS	Chile	Paraguay
NOMBRE DE LA INICIATIVA	NESTLÉ POR NIÑOS SALUDABLES	
TIPO	Educación nutricional temprana y promoción de hábitos saludables (actividades físicas, autocuidado) a niños	
AÑO DE INICIO	2010 (piloto)	2009
COBERTURA	• Niños de prekinder a 4º básico; • 78 693 niños; 309 colegios (en su mayoría de sectores muy vulnerables); 59 comunas; 13 regiones (acumulado a junio 2019) • 1 843 profesores capacitados en alimentación saludable (acumulado 2010-a junio 2019)	• Niños de 1º a 3º básico • 2 000 niños; 10 colegios críticos (vulnerables)
ALIANZAS	• Convenios formales con 18 Corporaciones educativas y 33 municipios • Corporación 5 al día; INTA (diseño y evaluación del piloto); Sociedad Chilena de Nutrición y patrocinio del Ministerio de Educación (revisión y validación de contenidos) • Universidad Mayor (análisis de resultados anual del programa desde 2013). En la actualidad se trabaja en una nueva herramienta de medición.	• Fundación Nuestra Tierra (ejecuta) • Ministerio de Educación y Ciencias apoya el programa
UBICACIÓN INSTITUCIONAL	Área de Nutrición, Salud y Bienestar (NHW por su sigla en inglés), que forma parte de Comunicaciones y Asuntos Corporativos	Gerencia de Comunicaciones y bienestar
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	• Cobertura (Nº niños, Colegios, Profesores capacitados) • Evaluación anual de la adquisición de conocimientos y cambios autodeclarados de comportamiento; Evaluación de satisfacción de los niños. <i>Información confidencial</i>	
INDICADOR DE DESEMPEÑO	<i>Información no disponible</i>	
INFORME DE SOSTENIBILIDAD	El programa está incluido en el reporte de sustentabilidad	El programa está incluido en el reporte de sustentabilidad
PRESUPUESTO ANUAL	538 000 USD, aproximadamente	<i>Información confidencial</i>
LO DESTACABLE	• Programa de gran escala, con buen material educativo • Programa replicable (instala capacidades) • Programa de 6 años de trabajo con los niños intervenidos	• Programa ejecutado por una organización experta • Programa apoyado por el Ministerio de Educación y Ciencias

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada por Nestlé Chile y Nestlé Paraguay

A continuación se presenta una sistematización detallada del programa en Chile, el cual se distingue de las otras iniciativas de educación presentadas en el presente documento, por su escala y mecanismo de implementación³¹.

³¹ Cabe señalar que Nestlé Paraguay proporcionó información detallada sobre su programa, información que no pudo ser incluida en su totalidad en el presente estudio.

Enfoque, origen y etapas del programa en Chile

Desde 2010, Nestlé Chile promueve estilos de vida saludable y buenos hábitos alimentarios en los menores (prekinder a 4° básico), mediante un programa que inicialmente se llamó “Niños en Acción” y que, a partir del 2014, tomó el nombre del programa global de la firma, “Nestlé Niños Saludables”.

Después de un exitoso proyecto piloto que se desarrolló entre 2010 y 2012 en alianza con la Municipalidad de Peñalolén (9 colegios, 1 800 niños), donde Nestlé se hizo cargo de la intervención nutricional y la municipalidad de la actividad física³², la firma decide masificarlo progresivamente en todo el país. Alcanza en la actualidad una cobertura de 309 colegios con cerca de 78 700 niños y más de 1 500 profesores, localizados en 59 comunas y 13 regiones del país. Su meta, para el 2020, es llegar a beneficiar a 100 000 niños.

Su enfoque consiste en capacitar a profesores en alimentación saludable, entregándoles una Guía de Actividades que consta de tres tomos (Prekinder y Kinder/1° y 2° básico/ 3° y 4° básico) que les permita desarrollar, con sus alumnos, un curso sobre esta materia durante todo el año. Además, cada niño beneficiario recibe todo el material didáctico asociado a cada uno de los ejes temáticos que se desarrollan durante el año escolar para que puedan ejecutar adecuadamente las actividades sugeridas en la misma Guía.

Para extender el impacto del programa y llegar a más docentes de todo el país, Nestlé decidió poner a su disposición un *e-learning* del programa totalmente gratuito. Este *e-learning* estuvo disponible durante un año (2015 – 2016)³³.

En los últimos dos años, Nestlé está ampliando la mirada del programa. Es así que se incorpora el tema de actividad física y se busca sensibilizar a los padres y cuidadores mediante distintos mecanismos.

Cabe destacar que el programa en colegios, así como el material entregado a profesores y estudiantes no efectúan la promoción de ninguna marca o producto de la compañía.

Un programa de educación nutricional temprana de gran escala

El modelo de trabajo se organiza en base a cinco etapas:

- Firma de un convenio entre Nestlé y la entidad a cargo de los establecimientos (municipalidades, corporaciones educativas) que establece los compromisos de las partes.
- Organización del equipo de nutricionistas de Nestlé que se hará cargo del trabajo de capacitación y acompañamiento (equipo de 13 profesionales).

³² Este proyecto recibió en 2012 el “Sello Más por Chile” entregado por el Ministerio de Desarrollo Social, que reconoce su aporte en la superación e integración de sectores vulnerables. Ese mismo año, obtuvo también el Premio a la Innovación Sustentable en categoría plata, entregado por El Mercurio y la Universidad Autónoma de Chile. Una evaluación realizada por el INTA revela que los niños mejoraron su conocimiento en conceptos saludables.

³³ Se discontinuó esta modalidad por cuanto muchos profesores no terminaban el curso virtual por falta de tiempo, y la mayoría prefería acceder al material educativo impreso en lugar de la digital.

- Capacitación a los docentes de prekinder a 4° básico por los nutricionistas de Nestlé (un módulo de 3 a 6 horas) en base a la Guía de Actividades para el Docente (ver recuadro). Los ejes temáticos son: Colaciones, Pescado, Legumbres, Lácteos, Frutas y Verduras y Agua, en línea con las Guías Alimentarias del Ministerio de Salud para la población chilena.
- Acompañamiento al desarrollo de las actividades en aula, mediante 6 visitas al año de uno de los nutricionistas (una visita por eje temático).
- Evaluación de adquisición de conocimientos a una muestra de niños (realizada por la Universidad Mayor).

El programa se enfoca a los niños desde prekinder a cuarto básico, y cada alumno recibe esta formación -que se adecúa a su edad- durante seis años seguidos. Generalmente, los profesores realizan una o dos actividades de unos 45 minutos por tema, esto es unas 6 a 12 actividades al año. Hasta el momento, los padres y apoderados no han sido involucrados en forma directa a esta formación. Sin embargo, Nestlé está buscando abordar este tema, con iniciativas tales como la publicación de un recetario llamado “Sabores Saludables” que promueve la cocina en familia con ingredientes asociados a los ejes temáticos del programa y que resultan en recetas de bajo costo, así como la entrega de variados *tips* nutricionales, entre otros.

La identificación de las escuelas que se incorporan al programa se realiza en función de la demanda que manifiestan las municipalidades o corporaciones, buscando priorizar a establecimientos con población vulnerable. Hasta el momento, la demanda no ha superado la capacidad del programa, razón por la cual no ha sido necesario definir criterios de selección.

MANUALES EDUCATIVOS DE NESTLÉ

El primer Manual Educativo fue editado en 2013, a partir del material didáctico creado por la empresa y su experiencia piloto. En el año 2018, entre otros cambios, se hizo una actualización de contenidos científicos e incorporación de fichas sobre actividad física a través del juego y se realizó una nueva edición bajo el nombre de Guía de Actividades en Alimentación y Nutrición para el Docente. Fueron elaborados por una nutricionista de la Universidad de Chile y una profesora de ciencias biológicas y experta metodóloga en textos escolares, destacándose el carácter inédito de la guía orientada a los niveles de prekinder y kínder. Fueron validados por el Instituto de Nutrición y Tecnología de los Alimentos (INTA) de la Universidad de Chile y cuentan con el respaldo de la Corporación “5 al Día”, el patrocinio del Ministerio de Educación (2013 a la fecha) y el patrocinio del Programa Elige Vivir Sano (2014).

Qué contiene la Guía de Actividades (ex Manual Educativo):

- Consta de tres tomos (Pre kínder - Kínder; Primero - Segundo Básico; Tercero - Cuarto Básico)
- Trae 6 fichas de actividades por cada nivel relacionadas con los ejes temáticos de alimentación.
- Especifica los objetivos de aprendizaje y habilidades que se espera lograr en los alumnos, así como los materiales y recursos didácticos que se requieren para desarrollar la actividad.
- Entregan sugerencias metodológicas para el desarrollo de la actividad.
- Incluye una breve pauta de autoevaluación para que los estudiantes puedan evaluar su desempeño. Contiene fichas de fomento de actividad física a través del juego.

Fuente: Nestlé, Nutrición, Health and Wellness

Su inserción corporativa

La estrategia global de sostenibilidad de la compañía a nivel mundial se sustenta en tres ejes y compromisos:

- Para las personas y familias: ayudar a 50 millones de niños a llevar una vida más saludable.
- Para las comunidades: contribuir a mejorar las condiciones de vida de 30 millones de personas directamente relacionadas con las actividades empresariales de la compañía.
- Para el planeta: esforzarse por alcanzar un impacto medioambiental cero en las actividades de la empresa.

El programa “Niños saludables”, que se inscribe en el primer eje, es coordinado en Chile por el Área de Nutrición, Salud y Bienestar (NHW por su sigla en inglés), que forma parte de la división de Comunicaciones y Asuntos Corporativos.

Sus alianzas

El programa se ejecuta, principalmente, en el marco de convenios de colaboración con municipalidades y corporaciones de educación, y en algunos casos, directamente con colegios.

Además, contó con la asesoría de la Corporación 5 al día perteneciente al Instituto de Tecnología de los Alimentos (INTA) de la Universidad de Chile, para el diseño y evaluación del proyecto piloto.

La Universidad Mayor estuvo a cargo de la evaluación anual del programa, cuyos resultados se entregaron solamente a las instituciones directamente involucradas en el programa y que son de carácter reservado. En la actualidad, la compañía junto al INTA está trabajando en la actualización de la herramienta de medición, la que se espera aplicar a partir de 2020.

Presupuesto, seguimiento y evaluación

El programa tiene un costo anual de cerca de 520 000 a 540 000 USD, que incluye el costo de los recursos humanos y del material didáctico. Nestlé cubre la totalidad de los gastos, siendo gratuito para los establecimientos y niños.

Tal como se señaló anteriormente, se realiza una evaluación anual de adquisición de conocimientos y cambios autodeclarados de comportamiento, así como de evaluación de satisfacción de los niños y se está trabajando en la actualización de la herramienta de medición, la que se espera aplicar a partir de 2020.

No se realiza evaluación del estado nutricional de los niños participantes. En efecto, Nestlé parte del principio de que la obesidad y sobrepeso se deben a múltiples factores y actores y por esta razón no la evalúa.

5.5.3. Lo destacable y los desafíos

Un programa de educación temprana de gran escala

Las buenas prácticas a destacar son:

- **Su gran escala:** trabaja con cerca de 80 000 niños en todo el país, y la meta es de llegar a 100 000 en 2020.
- **Su temporalidad:** cada niño recibe educación nutricional durante 6 años y a temprana edad.
- **Su carácter replicable:** deja capacidad instalada y material educativo en cada establecimiento, lo cual facilita su replicabilidad a futuro y/o en otros establecimientos.
- **Su adecuada metodología y seguimiento:** se sustenta en una metodología que ha sido probada y desarrollada en salas de clase del país y ha sido validada por el ministerio de educación y la academia. Presta atención a los resultados del programa, a través de un sistema de seguimiento aplicado por entidades académicas.

Centrado en el niño, en deuda de retroalimentación y articulación

Se identifican tres aspectos que presentan espacios de mejora:

- **Sus temas y actores:** hasta hace poco, el programa estaba centrado en alimentación y niños, sin integrar otros temas (actividad física, acceso a alimentos saludables) ni otros actores (familias). Está avanzando en este sentido, habiendo ya incluido sesiones de actividades físicas en las guías y algunas actividades con padres y apoderados. Sin embargo, el hecho de poner el acento en el número de niños participantes podría ser un freno para ampliar los temas y actores involucrados, por cuanto esta ampliación implica un incremento del costo unitario por niño.
- **Su baja retroalimentación:** no se divulgan los resultados de evaluación en materia de adquisición de conocimientos, información que podría ser de gran utilidad para otros programas similares y para el diseño de políticas públicas. En efecto, es de gran relevancia –para las políticas públicas– poder saber hasta dónde y en qué condiciones la cadena “capacitador-profesor-niño” logra ser eficiente en la transmisión de conocimientos. Asimismo, este programa, por su cobertura y duración, podría convertirse en un excelente laboratorio de evaluación de impacto sobre el estado nutricional de los niños, lo cual constituye sin lugar a duda una interesante oportunidad de mejora.
- **En deuda de articulación:** el programa, a pesar de ser apoyado por el ministerio de educación y de su significativa escala, no ha logrado aún articularse ni con el sector público ni con otras empresas que persiguen el mismo objetivo, limitando las potenciales sinergias y mayor escalamiento que se podrían generar. Si bien ha hecho intentos de alianzas con el sector público (salud y educación en particular), éstas no han prosperado, probablemente –según opinión de Nestlé– porque cada gobierno ha querido impulsar sus propias iniciativas sin querer aliarse a una sola empresa privada.

5.6 “Kiosko Verde”, Mercado mayorista Lo Valledor, Chile

5.6.1. Cómo la empresa aborda el combate contra la obesidad y sobrepeso

Lo Valledor, que cumplió 50 años de existencia el año pasado, es el principal mercado mayorista privado de comercio hortofrutícola de Chile. Con 1 300 locales y 2 600 posturas para camiones instalados en una superficie de 300 000 m², permite una transacción anual de 2,5 millones de toneladas de productos hortofrutícolas (90% de las transacciones de este tipo de productos de los terminales del gran Santiago). Constituye el principal canal de comercialización para micro, pequeños y medianos productores agrícolas, feriantes y almaceneros, y optimiza la distribución y venta de sus productos a una importante población del país, recibiendo 30 000 visitas diarias.

La alimentación saludable, junto con la sustentabilidad medioambiental, constituye uno de sus principales ámbitos de preocupación, abordándola a través de dos importantes programas:

- **Un programa de combate contra la obesidad y sobrepeso**, *Kiosko Verde*, de distribución gratuita de frutas en escuelas, acompañado de un programa educativo para escolares, padres y apoderados, y profesores (ver detalles a continuación).
- **Un programa de recuperación alimentaria**, que conecta la disponibilidad de alimentos con quienes las necesitan, rescatando y distribuyendo a fundaciones y casas de acogida aquellas frutas y verduras que no se comercializaron por distintos motivos, pero que están aptas para el consumo humano. El mercado mayorista cuenta con un Centro de Recuperación, con una cámara de frío para mantener los productos recuperados, un área donde se realiza la entrega directa, además de un stock de bienes, cajas y pallets, para el intercambio con los comerciantes y locatarios. Lo Valledor es colaborador directo de la Red de Alimentos, una corporación sin fines de lucro que desde 2010 opera el primer banco chileno de alimentos en Santiago, y desde 2014 en la Región del Biobío. Lo Valledor forma parte del Comité Nacional para la Prevención y Reducción de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos, que se constituyó en 2017, y agrupa a FAO, al Ministerio de Agricultura, a la corporación Red de Alimentos, a la Universidad de Santiago de Chile y a la organización Cadenas de Valor Sustentables.

5.6.2. Zoom sobre el programa “Kiosko Verde”

La Corporación 5 al día tiene por objetivo promover el consumo de frutas y verduras en Chile y el Mercado Mayorista Lo Valledor comparte este interés³⁴. Es en este contexto que ambas instituciones deciden implementar, en el año 2008, un piloto que consiste en la distribución gratuita de frutas en “kioscos verdes” en escuelas ubicadas en la Comuna de Pedro Aguirre Cerda, cercanas al Mercado. A partir del año 2016, el programa da un paso importante: para potenciar el impacto de los kioscos verdes, se implementa un programa educativo integral para escolares, padres, apoderados y profesores de estas escuelas.

³⁴ Gonzalo Bravo, consejero y administrador general del Mercado Mayorista Lo Valledor es parte del directorio de la Corporación 5 al día.

Cuadro 19. El programa “Kiosko Verde” en una mirada

NOMBRE DE LA EMPRESA	MERCADO MAYORISTA LO VALLEDOR
PAIS	Chile
NOMBRE DE LA INICIATIVA	KIOSKO VERDE
TIPO	Distribución gratuita de frutas a escuelas, acompañada de educación alimentaria a niños, apoderados y profesores
AÑO DE INICIO	• 2008 (entrega de frutas) • 2016 (entrega de frutas + educación alimentaria)
COBERTURA	5 escuelas básicas vulnerables; 700 niños + 2 100 apoderados y profesores
ALIANZAS	Corporación 5 al día - INTA
UBICACIÓN INSTITUCIONAL	Gerencia de Comunicaciones, Área de Responsabilidad Social Empresarial
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Evaluación anual de; i) estado nutricional de los niños; ii) adquisición de conocimientos y prácticas de alimentación saludable
INDICADOR DE DESEMPEÑO	No está vinculado a indicadores de desempeño
INFORME DE SOSTENIBILIDAD	En proceso de elaboración
PRESUPUESTO ANUAL	50 000 USD (aproximadamente)
LO DESTACABLE	• Programa que combina el acceso a alimentos saludables (frutas gratuitas) con educación alimentaria • Programa educativo de calidad, ejecutado por una nutricionista, y diseñado, asesorado y evaluado por la academia (INTA) • Programa que incorpora a toda la comunidad escolar (profesores y padres) • Programa focalizado en sector vulnerable • Programa con evaluación de impacto

Fuente: Elaboración propia

Enfoque, origen y etapas del programa

Durante los primeros años de su implementación, el programa se centró en la distribución gratuita de frutas en un kiosko verde instalado en la escuela Lo Valledor, de la comuna de Pedro Aguirre Cerda, con algunas actividades puntuales tales como talleres de cocina saludable. A partir del año 2016, el programa se extiende instalando kioscos verdes en otras cuatro escuelas de la comuna y agrega un segundo pilar de intervención: un programa educativo de alimentación saludable en las aulas orientado a niños y talleres para apoderados y profesores sobre estilos de vida saludable.

Actualmente, el programa beneficia a 2 800 personas, de los cuales 700 corresponden a niños.

**LOS 7 MODULOS TEMATICOS DEL PROGRAMA
DE EDUCACION ALIMENTARIA DE KIOSKO VERDE**

1. Me gusta la alimentación saludable
2. Es bueno tomar agua
3. En el recreo como mi colación saludable
4. Frutas y verduras dan color y sabor a tu vida
5. Que rico y saludable es el pescado
6. Las legumbres me dan energía y cuando las como, me siento bien
7. Los lácteos me ayudan a crecer, tener huesos y dientes sanos y fuertes

Fuente: Lo Valledor

Un interesante binomio: acceso a alimentos saludables y educación alimentaria

El programa, por un lado, facilita el acceso a frutas –manzana, pera, plátano y naranja– mediante su distribución gratuita³⁵ en los kioscos verdes, motivando de esta manera su consumo durante la jornada escolar a toda la comunidad (alumnos de todas las edades y profesores). Simultáneamente, se desarrolla un programa de educación alimentaria para los niños desde prekindergarten a cuarto básico, programa que se estructura en torno a siete temas (ver recuadro). Cada tema se trata en dos sesiones al mes, una primera sesión de 45 minutos durante la cual la nutricionista desarrolla la temática en forma lúdica apoyándose en el material didáctico “Kiosko Verde, Cuaderno de actividades” que se entrega a cada alumno; y una segunda sesión, con proyección de videos (cápsulas animadas). Un mismo niño puede recibir esta formación durante 6 años. En forma complementaria, se desarrollan otras actividades adicionales tales como concursos “Alimentación y Arte”, huertos escolares, entre otros.

Paralelamente, se realizan 2 a 4 talleres y charlas a apoderados y profesores (que incluye un taller de cocina con chef de Les Toques Blanches) con entrega de material educativo, y capacitación sobre higiene y manipulación de alimentos a los encargados del Kiosko Verde.

El programa cuenta con una nutricionista responsable del trabajo en las cinco escuelas, quien planifica las actividades con el director y jefe de la Unidad Técnico-Pedagógico de cada establecimiento a inicio del año escolar.

Las escuelas seleccionadas por Lo Valledor están localizadas en la misma comuna que las instalaciones del mercado mayorista. El nivel de vulnerabilidad y de compromiso con el programa son los criterios aplicados para seleccionar a las escuelas participantes.

Su inserción corporativa

El programa es coordinado por el Área de Responsabilidad Social Empresarial que forma parte de la Gerencia de Comunicación de la Empresa. El programa es ejecutado por profesionales remunerados, sin recurrir a voluntariado.

³⁵ Cabe señalar que cada escuela decide si entrega las frutas gratuitamente o bien si las vende a muy bajo precio. El funcionamiento de cada kiosco es de responsabilidad de cada escuela, siendo generalmente gestionado por los alumnos o por el centro de padres.

El programa es claramente destacado en la web institucional (<https://mercadolovalledor.cl/kiosko-verde/>)³⁶. No está vinculado con indicadores de desempeño de cargos directivos (KPI).

Sus alianzas

El programa cuenta con la asesoría de un equipo de expertos de La Corporación 5 al día perteneciente al Instituto de Tecnología de los Alimentos de la Universidad de Chile, que apoya su diseño, asesora y capacita a la nutricionista, entrega contenidos, mensajes y materiales educativos (guías alimentarias, cuadernos de actividades), y lleva a cabo un plan de monitoreo y evaluación del programa.

Presupuesto, seguimiento y evaluación

El programa tiene un costo anual de operación de aproximadamente 50 000 USD, lo cual financia el apoyo de la Corporación 5 al día (44%), el costo de la fruta (24%), la remuneración de la nutricionista (21%) y otros costos tales como los talleres con chef, premios de concursos, etc (11%).

- Se ejecuta un sólido sistema de seguimiento y evaluación que analiza las siguientes dimensiones:
- Se miden indicadores de gestión (Nº y tipo de actividades, Nº y tipo de participantes, etc).
- Se realiza a final de año una encuesta de satisfacción del programa, la cual es respondida por directores, profesores, apoderados y alumnos.
- Se evalúan conocimientos y prácticas de alimentación saludable por parte de los alumnos, aplicando una encuesta diseñada y validada para tal fin.
- Se miden resultados del estado nutricional de los alumnos participantes del programa, mediciones estandarizadas realizadas por nutricionistas calificadas a inicio y final del año.

Todas estas evaluaciones son ejecutadas y analizadas por un equipo del INTA, y sus resultados son presentados en informes muy detallados (Zacarías I. y otros, 2016, 2017, 2018).

Como se puede apreciar en el cuadro a continuación, se evidencia una clara disminución de la obesidad (desde 32% a inicios de 2016 a 19% a final del 2018) y un incremento de la proporción de niños en estado normal (42% a 54% en el mismo periodo). Es importante destacar que, en 2018, la proporción de alumnos en estado de sobrepeso y obesidad (40%) es menor a la registrada en el Mapa Nutricional de la Junaeb 2018.

³⁶ El Reporte de Sostenibilidad estaba en proceso de elaboración cuando se levantó la información de este estudio.

Cuadro 20. Distribución de los niños participantes del programa según estado nutricional (inicio y final de cada año)

ESTADO NUTRICIONAL	2016		2017		2018	
	INICIAL %	FINAL %	INICIAL %	FINAL %	INICIAL %	FINAL %
Enflaquecido	2,54	1,69	3,70	5,09	5,26	5,54
Normal	41,53	49,15	50,93	50,46	55,96	54,85
Sobrepeso	23,73	22,03	18,52	20,83	19,94	21,05
Obeso	32,20	27,12	26,85	23,61	18,84	18,56
Total	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Nº Niños evaluados	118	118	216	216	361	361

Fuente: Elaboración propia en base a Zacarías I. y otros (2016); Zacarías I. y otros (2017); Zacarías I. y otros (2018).

En relación al consumo de alimentos, también se observa un cierto incremento de consumo de frutas, pero sin tendencias aún claras en los otros consumos (cuadro 21).

Cuadro 21. Consumo diario de algunos alimentos, escolares de 1º a 4º básico

ALIMENTOS	2016		2017		2018 (A)	
	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL	INICIAL	FINAL
Lácteos (porción)	2,0	1,8	1,9	2,9	2,0	2,0
Verduras (platos)	0,96	0,94	1,5	1,5	0,9	1,0
Fruta (unidades)	1,51	1,74	2,4	2,5	2,0	2,0
Agua (vasos)	-	-	3,4	4,7	3,0	4,0
Bebidas azucaradas (vasos)	-	-	1,7	2,1	-	-

Fuente: Elaboración propia en base a Zacarías I. y otros (2016); Zacarías I. y otros (2017); Zacarías I. y otros (2018).

(a) Escolares de 2º a 4º básico

Por último, es importante mencionar que en la prueba SIMCE, las 5 escuelas con Kiosko Verde tuvieron resultados sobresalientes a las preguntas sobre alimentación, obteniendo mejores resultados que las otras cinco escuelas de la comuna.

5.6.3. Lo destacable y los desafíos

La sinergia entre el acceso a alimentos saludables y la educación alimentaria

Las buenas prácticas a destacar son:

- **Su doble abordaje:** interviene en dos de las limitaciones que inciden en la malnutrición: el acceso a alimentos saludables y la educación.
- **Su calidad, intensidad y temporalidad:** es un programa educativo de buena calidad, a cargo de expertos (nutricionistas), y asesorado por la academia (INTA a través de la Corporación 5 al día). Su periodicidad es buena (dos veces al mes), y su carácter continuo y de largo plazo (ya cumple 10 años) responde a la problemática abordada.

- **Su enfoque multi-actores:** incorpora los distintos actores de la comunidad escolar (niños, apoderados, profesores, directores).
- **Su seguimiento y evaluación de impacto:** hace una evaluación de adquisición de conocimiento, cambios de comportamiento y de impacto sobre el estado nutricional. Divulga los resultados de estas evaluaciones, lo cual constituye insumos valiosos para retroalimentar otros programas privados o públicos.
- **Su real impacto:** a pesar de su relativa corta trayectoria de su programa de educación (3 años), evidencia cambios positivos en el estado nutricional de los escolares.

Acotado y en deuda de articulación

Los aspectos que presentan espacios de mejora dicen relación con:

- **Su acotada cobertura:** trabajan con 5 escuelas, 700 niños, con un presupuesto acotado; centra su atención en la alimentación, sin integrar formalmente otras dimensiones.
- **Su falta de articulación:** el programa trabaja “hacia adentro” y aparte de su articulación con la municipalidad, no ha logrado aún articularse con otros actores del sector público o con otras empresas que persiguen el mismo objetivo, limitando las potenciales sinergias y escalamiento que se podrían generar.

5.7 “Jumbo Come Sano”, Jumbo, Chile

5.7.1. Cómo la empresa aborda el combate contra la obesidad y sobrepeso

Cencosud –holding al cual pertenecen los supermercados Jumbo junto con los de Santa Isabel es uno de los más grandes conglomerados de *retail* en América Latina, con operaciones activas en Argentina, Brasil, Chile, Perú y Colombia. Genera empleo a más de 140 000 colaboradores.

En 1978, Cencosud inauguró su primer hipermercado “Jumbo” en Chile, y hoy, cuenta con 50 salas Jumbo y cerca de 200 locales de Santa Isabel. A diciembre de 2018, la división de supermercados de Cencosud Chile contaba con una dotación de más de 36 000 colaboradores, distribuidos por parte igual entre ambas marcas. La participación de Jumbo y Santa Isabel en el mercado nacional asciende aproximadamente a un 30%, generando ventas netas por un monto aproximado de 2 500 millones de USD (cifra del año 2017³⁷).

Cencosud forma parte de la Red Pacto Global Chile, y es una de las empresas chilenas que integran el Índice de Sostenibilidad Dow Jones (DJSI por sus siglas en inglés), recibiendo así un importante reconocimiento a las diferentes políticas e iniciativas que impulsa en esta materia.

Uno de los pilares de la estrategia de sostenibilidad de la división de supermercados de Cencosud es la calidad de vida. Dentro de esta dimensión, la alimentación saludable fue definida

³⁷ El Reporte de Sostenibilidad 2018 no informa acerca del valor económico generado.

como la primera prioridad³⁸, tanto por Jumbo como por sus grupos de interés (ver Jumbo, 2018, pp.10). En este marco, y buscando posicionarse como el supermercado líder en la promoción de la alimentación saludable, contribuye a la prevención y control del exceso de peso mediante dos líneas de trabajo:

- **Ampliación de la oferta de productos más saludables:** incrementa y diversifica la cartera de productos saludables que pone a disposición de sus clientes, haciéndolos además más visibles mediante la instalación de “pasillos saludables” y la publicación de un “catálogo saludable”. Asimismo, está en un proceso de reformulación de sus productos de marca propia, con el objetivo de reducir los ingredientes críticos y ofrecer productos sin sello “alto en”. Por último, da acceso gratuitamente a frutas en todos sus locales durante todo el año.
- **Información y educación en comportamiento saludable:** este eje corresponde al programa “Jumbo, Come sano”, que incluye un conjunto de acciones (campañas, estudios, herramientas educativas, entre otros) dirigidas tanto a la población en general, como más específicamente a sus clientes y colaboradores (ver más detalles en la sección siguiente).

5.7.2. Zoom sobre el programa “Jumbo, Come Sano”

La alimentación saludable es un tema abordado por Jumbo desde el año 2009, centrándose en una primera etapa en la promoción del consumo de cinco frutas y verduras al día.

Progresivamente, se consolida como prioridad y culmina, en 2015, con la elaboración de la estrategia “Come Sano”, la cual ha ido evolucionando en sus énfasis y expresiones desde entonces hasta hoy, pero ha sido aplicada de manera constante.

³⁸ Las otras prioridades establecidas en el Reporte de Sostenibilidad 2017 corresponden a: Marketing responsable; E-commerce; Red de locales ecoamigables; Diversidad e inclusión; Voluntariado corporativo e inversión social.

Cuadro 22. El programa “Jumbo, Come Sano” en una mirada

NOMBRE DE LA EMPRESA	JUMBO CHILE
PAIS	Chile
NOMBRE DE LA INICIATIVA	JUMBO, COME SANO
TIPO	Información y educación en alimentación saludable a la población, clientes y colaboradores de Jumbo
AÑO DE INICIO	2009: Promoción de 5 frutas y verduras al día 2015: Estrategia Come Sano
COBERTURA	• Campaña televisiva masiva • Club Jumbito: 2 500 niños invitados (2018) • Colaboradores: 5 000 (feria de salud)
ALIANZAS	• Team Chile • GfK Adimark • Fundación Diabetes Juvenil
UBICACIÓN INSTITUCIONAL	Gerencia de Marketing, Subgerencia de Estudios y Sustentabilidad
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	• Indicadores de cobertura • Impacto de las campañas masivas (alcance y recepción) • Monto de ventas de productos saludables
INDICADOR DE DESEMPEÑO	La proporción de productos saludables vendidos es un indicador de desempeño (KPI) del gerente general
INFORME DE SOSTENIBILIDAD	El programa está incluido en el reporte de sostenibilidad
PRESUPUESTO ANUAL	Información confidencial
LO DESTACABLE	• Su carácter masivo con medios y rostros de alto impacto • La generación de conocimiento en materia de alimentación saludable • Su seguimiento y prioridad (KPI Gerencia General = % venta alimentos saludables)

Fuente: Elaboración propia

Enfoque, origen y etapas del programa

La iniciativa “Come Sano” surge en la división de supermercados de Cencosud Chile, con una expresión total en Jumbo, siendo replicado en menor escala en Santa Isabel. Actualmente, Jumbo Argentina también cuenta con un espacio saludable, que es una réplica del trabajo realizado en Chile.

El eje de esta iniciativa consiste en una campaña televisiva masiva “Come Sano”, la cual se lanza por primera vez en 2016, bajo el lema “5 al día”. A partir del 2017, el diseño y mensajes de estas campañas anuales están retroalimentados por estudios de comportamiento alimentario, realizado por Jumbo junto a GfK Adimark.

Para potenciar las campañas televisivas, el programa desarrolla un conjunto de acciones complementarias, diferenciadas según el público objetivo al cual se orienta.

Un programa de promoción masiva de la alimentación saludable, sustentado en estudios de comportamiento alimentario

El programa se sustenta en los siguientes componentes:

- **La campaña televisiva de promoción:** se trata de una campaña de tres semanas de duración, que se realiza una vez al año. Orientada en los primeros años a adultos de más de 25 años, a partir del 2018 su público objetivo son los niños y sus padres. Se realiza en alianza con Team Chile³⁹, selección chilena de todos los deportes, donde algunos de sus representantes participan como rostros de las campañas. Con ello, se busca lograr un doble objetivo: primero, romper con la imagen “alimentación saludable = flaco comiendo lechuga” y, segundo, asociar la alimentación saludable con el hábito de actividad física.

Es importante señalar que estas campañas no están asociadas a la oferta de productos ni marcas específicos.

- **Los estudios de comportamiento alimentario:** a partir del 2017, el diseño y mensajes de las campañas están retroalimentados por estudios de comportamiento alimentario, realizado por Jumbo junto a GfK Adimark. El primer estudio buscó entender lo que las personas entendían por “alimentación saludable”, poniendo en evidencia dos importantes hallazgos: en primer lugar, los chilenos se ven a sí mismos más saludables de lo que son, a pesar de tener los índices más altos de sobrepeso de Latinoamérica; en segundo lugar, el consumidor asocia la “alimentación saludable” a una alimentación cara y compleja (Jumbo, GfK Adimark, 2017).

La siguiente versión del estudio se centró en las colaciones escolares y concluyó con tres ideas centrales: i) las colaciones son percibidas como clave por los padres; ii) se observa una tendencia de consumo de colaciones más saludables (la Ley de etiquetado ha contribuido en este cambio); iii) persisten barreras para lograr colaciones saludables: mayor costo, mayor tiempo, y requerimiento de planificación (Jumbo, GfK Adimark, 2018)⁴⁰.

En 2019, el tema analizado fue el “desayuno”, y sus resultados aún no estaban publicados cuando se levantó la información del presente estudio.

- **Acciones complementarias:** Simultáneamente, para potenciar las campañas televisivas, el programa desarrolla un conjunto de acciones complementarias, diferenciadas según el tipo de público:
 - **Los niños:** el club Jumbito invita a los niños a realizar “visitas guiadas” a sus locales, culminando la actividad con una colación saludable compartida. Las visitas, que se realizan quincenalmente, se realizan con grupos de hasta 30 niños de 5 a 10 años y al menos 2 adultos/apoderados acompañándolos. Están abiertas

³⁹ Team Chile es la Selección Chilena de todos los deportes. Es un proyecto que nace bajo el alero de la Asociación de Deportistas Olímpicos de Chile (ADO Chile) como parte del Comité Olímpico. Es un concepto que engloba a todos los deportistas de alto rendimiento que representan al país a nivel internacional, compitiendo todos como un gran equipo olímpico, que persigue objetivos y fines comunes en todos los deportes afiliados al Comité Olímpico de Chile.

⁴⁰ Adicionalmente, Jumbo colaboró en el volumen 7 del estudio “Chile Saludable” de la Fundación Chile sobre este mismo “tema (Fundación Chile, 2018).

a toda la comunidad, con solicitud de inscripción en línea (2 500 niños participantes en 2018; fuente: Jumbo, 2019). Adicionalmente, se realizan talleres de cocina saludable en el KidZania. Por último, es importante señalar que el lema del Circo Jumbo en 2017 fue “Alimentación saludable”.

Los colaboradores y sus familias: con el apoyo de un nutricionista, se ha realizado ajustes en los menús de los casinos de la empresa, asegurando una alimentación adecuada para los colaboradores. Además, se desarrollan ferias de salud (actualmente sólo en la región Metropolitana), donde se realizan evaluaciones de salud gratuitas, las cuales en el último año contaron con la presencia de la Universidad Autónoma, que ofreció evaluaciones kinesiológicas, de fono audiología, entre otros (7 ferias con la participación de 5 000 colaboradores en 2018; fuente: Jumbo, 2019). En los campamentos de invierno se organiza la visita de Jumbito y sus amigos, quienes entregan snacks adecuados para los niños de los campamentos. Además, se hace entrega de la alimentación para el campamento. También, se realizan actividades de invierno, en las cuales se hacen clases de cocina saludable y promoción de este tipo de alimentación. Los campamentos están asociados a la fundación Diabetes Juvenil.

Los clientes y la población: junto con ampliar el acceso a productos saludables (nuevos productos, productos reformulados y acceso gratuito a frutas), cada local cuenta con un pasillo saludable, el cual fue desarrollado con nutricionistas, lo que permite darles una distribución adecuada y acorde a las necesidades potenciales. Asimismo, se desarrollan activaciones en distintos momentos del año, con participación de chefs y degustaciones de platos saludables. Adicionalmente, se pone a disposición de toda la población información en línea, tales como recetas y consejos, para promover de manera activa la alimentación saludable en el país (<https://mundosjumbo.cl/come-sano>).

Su inserción corporativa

El programa se aloja en la Gerencia de Marketing, específicamente en la Subgerencia de Estudios y Sustentabilidad, pero cuenta con presencia en las áreas comerciales de alimentos y en la gerencia general.

La estrategia de sostenibilidad de la empresa se sustenta en tres ejes: i) calidad de vida; ii) abastecimiento consciente; e iii) innovación ambiental.

El programa y sus logros forman parte del Reporte de Sostenibilidad de la firma. Además, es importante destacar que uno de los indicadores de desempeño (KPI) del gerente general corresponde a la proporción de productos saludables vendidos.

Sus alianzas

El programa cuenta con la colaboración de Team Chile (rostros para la campaña) con el cual Jumbo firmó un convenio en 2015, y trabaja en conjunto con GfK Adimark para la realización de los estudios. Tiene también un convenio con la Fundación Diabetes Juvenil. También colabora en “Chile Saludable” coordinado por la Fundación Chile.

Seguimiento y evaluación⁴¹

El seguimiento y evaluación del programa se realiza desde tres puntos de vista:

- **Indicadores de cobertura**, que registran el número de actividades y participantes (Nº de visitas guiadas y niños involucrados; Nº ferias saludables y colaboradores participantes, entre otros).
- **Impacto de las campañas masivas**, el cual se mide mediante el alcance de éstas y la recepción que tienen desde el público. Se usan metodologías NPS y otros mecanismos, para identificar la percepción de marca.

La evaluación de la campaña del año 2017, arrojó los siguientes resultados: i) el comercial “Come Sano” alcanzó una visibilidad del 67% superando el promedio Jumbo; ii) 76% de los encuestados califica el comercial con notas 6 o 7; iii) el comercial “Come Sano” alcanzó un nivel de agrado de 89% superando el promedio Jumbo (80%); iv) 39% de los encuestados atribuyó su agrado comercial a la promoción de la alimentación saludable y 13% a que se combata la obesidad y/o se tome conciencia de ésta; v) 52% indica que mejoró la imagen que tiene de Jumbo después de ver el comercial; vi) el comercial es percibido como claro, creíble, diferente y relevante (Jumbo, 2018).

- **Monto de ventas de productos saludables**, que se mide de manera mensual, y refleja eventuales cambios en el comportamiento de compra (información confidencial).

En relación al impacto sobre el estado nutricional, Jumbo plantea que no se puede establecer un efecto directo entre el programa y la disminución del sobrepeso y obesidad, razón por la cual no evalúa este aspecto.

5.7.3. Lo destacable y los desafíos

Una campaña masiva sustentada en estudios de comportamientos alimentarios

Las buenas prácticas a destacar son:

- **Su carácter masivo, con medios y rostros de alto impacto:** las campañas publicitarias televisivas tienen un alto impacto sobre los comportamientos de compra, más aún cuando se sustentan en rostros conocidos. En este sentido, esta campaña podría contribuir en que la población incorpore hábitos más saludables. Conocer la evolución de las compras de productos saludables sería una información de relevancia para evaluar esta contribución.
- **La generación de conocimiento en materia de alimentación saludable:** la realización de estudios no sólo constituye un valioso insumo para los mensajes de las campañas de promoción, sino que también puede aportar interesantes elementos para otras iniciativas y el diseño de políticas públicas en esta materia.
- **Su seguimiento y prioridad:** la medición mensual de la compra de productos saludables –y su inclusión como KPI de la gerencia general de la firma– ratifica que posicionarse como supermercado saludable constituye una de las prioridades de Jumbo.

⁴¹ El presupuesto del programa es información confidencial.

Retroalimentación y articulación: en deuda

Los aspectos que presentan espacios de mejora dicen relación con:

- **Una retroalimentación en deuda con la academia:** concebida como información directamente vinculada con su estrategia comercial, no se divulgan los resultados en materia de comportamientos de compra. Estos antecedentes y otros complementarios -analizados por la academia- podrían ser de gran utilidad para generar nuevos conocimientos en materia de hábitos alimentarios y condiciones de transformación, insumos claves para otros programas similares y para el diseño de políticas públicas.
- **Su falta de articulación interna:** un importante desafío sería ampliar y articular la ejecución del programa en todos los países en donde Cencosud cuenta con supermercados, de manera de transformarla en una estrategia transversal en su política corporativa de sostenibilidad.
- **Su falta de articulación externa:** el programa ha generado pocas alianzas -ni con el sector público ni con otras empresas que persiguen el mismo objetivo- limitando las potenciales sinergias y consecuente escalamiento que se podrían generar.

5.8 “Equilíbrate”, Sodexo, Chile

5.8.1. Cómo la empresa aborda el combate contra la obesidad y sobrepeso

Sodexo, empresa multinacional de origen francesa fundada en 1966, es una de las más importantes compañías que ofrece servicios de alimentación colectiva. A partir del 2010, amplía su giro, buscando ofrecer a sus clientes soluciones globales mediante la incorporación de servicios conexos (mantención de áreas verdes, mantención de equipamiento médico, capacitación de personal, entre otros). Ello la posiciona hoy en día como una empresa líder en servicios de calidad de vida. Está presente en 72 países, trabaja con 460 000 personas y su cifra de negocio anual en la temporada 2017-2018 ascendió a 23 500 millones de USD (Sodexo, 2018a).

Como empresa ciudadana, asume que sus acciones y objetivos tienen un impacto directo sobre las personas, las comunidades y el medio ambiente, y que su éxito está relacionado con su capacidad de establecer relaciones sustentables con ellos⁴². Es en este marco que desarrolla un conjunto de programas responsables, donde uno de ellos está dirigido a la promoción del bienestar y de estilos de vida saludables y equilibrados. “Nutrición y opciones sanas”, y “el combate contra el hambre y la malnutrición” constituyen prioridades de alta importancia tanto para la empresa como para sus grupos de interés, según se indica en su matriz de materialidad⁴³ (Sodexo, 2018a, pp.10).

⁴² Sodexo es número 1, en su sector, según el Dow Jones Sustainability Index (DJSI) y según el RobecoSAM Sustainability Yearbook 2018. El DJSI clasifica a las empresas del mundo según su grado de responsabilidad económica, social y medioambiental, y es calculado por S&P Dow Jones Indices y RobecoSAM. El RobecoSAM Sustainability Yearbook, publicación de referencia a nivel mundial en materia de responsabilidad empresarial, evalúa a más de 3.400 empresas en 59 sectores en función de indicadores económicos, sociales, medioambientales y financieros.

⁴³ La materialidad es el umbral en el que los aspectos adquieren suficiente importancia que deben ser reportados. El análisis de materialidad permite identificar las prioridades de las empresas y evaluar su importancia en sus grupos de interés.

En Chile, Sodexo tiene una cobertura nacional con cerca de 700 sitios⁴⁴ donde presta diversos servicios. Se organiza en torno a cuatro segmentos de clientes⁴⁵ y un área transversal de sostenibilidad. Sodexo Chile es adherente a la Red Pacto Global Chile. Alineado con los ODS, uno de sus nueve compromisos al 2025 es proveer y fomentar alternativas para un estilo de vida saludable a sus clientes.

En materia de alimentación, desarrolla una estrategia de “Alimentación con conciencia” que trabaja en tres eslabones del sistema alimentario (Sodexo, 2019):

- **El origen de los alimentos:** se autoimpone una cuota de compra local, buscando por un lado acceder a productos más frescos, más sostenibles (menor huella de carbono) y más pertinentes, y por otro, dinamizar la economía local.
- **Amar la comida, alimentación sana y saludable:** diversifica y autoregula su oferta alimentaria, incorporando más productos saludables (quínoa, chía, jugos antioxidantes, aguas saborizadas, entre otros) y buscando crear atractivas experiencias de comida. Junto con lo anterior, desarrolla el programa “Equilíbrate”, con sus clientes y consumidores finales (ver detalles en sección siguiente).
- **Reducción de pérdidas y desperdicios:** incorpora herramientas de gestión y de educación para disminuir las pérdidas y desperdicios en los distintos eslabones de la cadena del servicio de alimentación. Asimismo, es contribuyente de la Red de Alimentos, y aporta alimentos a distintas fundaciones.

5.8.2. Zoom sobre el programa “Equilíbrate”

En el año 2013, Sodexo Chile asume el compromiso de promover la actividad física y hábitos saludables de nutrición en el trabajo, lanzando “Equilíbrate”, programa que se enfoca en la entrega de conocimientos, herramientas y espacios necesarios para que los colaboradores de sus clientes lleven una vida balanceada y saludable.

⁴⁴ Un sitio se refiere al binomio cliente-espacio donde se entrega un servicio en el marco de un contrato. Un mismo cliente puede tener más de un sitio, por ejemplo, una misma institución tendrá tantos sitios como casinos.

⁴⁵ 1) Empresas de servicios tales como entidades financieras, computacionales, entre otros (300 empresas, aproximadamente, atendida por el segmento “Corporate”); 2) Empresas de recursos energéticos, donde está principalmente las mineras; 3) Sector vinculado a salud y educación (hospitales, escuelas); y 4) Sector vinculado a justicia (cárceles).

Cuadro 23. El programa “Equilíbrate” en una mirada (a)

NOMBRE DE LA EMPRESA	SODEXO CHILE
PAIS	Chile
NOMBRE DE LA INICIATIVA	EQUILÍBRATE
TIPO	Información, sensibilización, educación alimentaria, y promoción de hábitos saludables (actividades físicas) a colaboradores de sus clientes
AÑO DE INICIO	• 2013 (sólo definición de estándares) • 2017 (acciones de información y sensibilización)
COBERTURA	88 sitios; 31 703 personas impactadas
ALIANZAS	• Puntos de Ferias Saludables • ONG “Vegetarianos hoy”
UBICACIÓN INSTITUCIONAL	Area de Marketing, Segmento Corporativo, Soluciones de Servicio <i>On-site</i>
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	• Encuesta de satisfacción del servicio global (encuesta a los colaboradores de los clientes) • Evaluación nutricional semestral (medición antropométrica)
INDICADOR DE DESEMPEÑO	El programa no está vinculado a un indicador de desempeño.
INFORME DE SOSTENIBILIDAD	El eje “Alimentación con Conciencia” forma parte del reporte de sostenibilidad. El programa específico “Equilíbrate” no está mencionado.
PRESUPUESTO ANUAL	4 500 USD/ sitio; Total Chile: 392 000 USD (aproximadamente)
LO DESTACABLE	• Programa de sensibilización e información de gran escala • Programa directamente vinculado al servicio de alimentación prestado por SODEXO • Programa que se puede transformar en un servicio a las empresas preocupadas de la salud de sus colaboradores • Programa con medición semestral de resultados (medición antropométrica).

Fuente: Elaboración propia

(a) Corresponde al desarrollo del programa en el segmento de clientes de empresas corporativas. No incluye su desarrollo en los otros segmentos (Recursos y Energía; Educación y Salud; Justicia).

Enfoque, origen y etapas del programa

Si bien es en 2013 que se lanza una primera versión del programa “Equilíbrate” en Chile (definición de estándares), es a partir del año 2017 que se implementa a plenitud, a cargo de un equipo de nutricionistas.

El programa se enfoca en la entrega de conocimientos, herramientas y espacios necesarios para que los colaboradores de las empresas clientes de Sodexo lleven una vida balanceada y saludable. Este programa nace por la necesidad de entregar a los clientes un servicio integral de equilibrio entre la salud y el trabajo. Asumiendo que la calidad de vida es un componente del éxito, se hace evidente que los estilos de vida saludable, una correcta nutrición y el fomento de la actividad física en el espacio de trabajo impactan positivamente en el desempeño laboral y el bienestar tanto de los colaboradores como de su entorno familiar.

Esta herramienta busca mejorar de forma integral la salud, bienestar y satisfacción de los trabajadores, lo cual, a su vez, contribuye a que las empresas mejoren su productividad y competitividad al activar factores clave como: disminuir el ausentismo laboral, detectar oportunamente problemas de salud, aumentar el bienestar, mejorar el clima de trabajo, incrementar el compromiso hacia la compañía, retener los talentos y bajar la rotación de personal.

El programa creció exponencialmente en estos tres años, desde 13 sitios en 2017 (cerca de 3 000 personas impactadas) a 88 sitios en 2019 (31 700 personas impactadas).

A partir de la buena experiencia del programa en Chile, “Equilíbrate” se implementó en Colombia y Perú, y, recientemente en Argentina.

Un programa de información y educación, variado e “in situ”

Concebido con un enfoque multidisciplinario, “Equilíbrate” consta de tres pilares de trabajo:

- “Nutrir”: entrega pautas de alimentación y nutrición saludable en los restaurantes de las empresas, mediante pantallas y animaciones saludables de acuerdo a efemérides de la salud (“Hidratación”, “Cuida tu corazón”, “Consume frutas y verduras”, etc).
- “Inspirar”: entrega conocimientos y herramientas para el autocuidado a través de evaluaciones nutricionales semestrales, pautas personalizadas, talleres de cocina, ferias saludables, y charlas de alimentaciones saludables tales como: “Etiquetado nutricional”, “Diabetes”, “Obesidad”, entre otras.
- “Fortalecer”: pilar destinado a motivar la realización de actividad física y de autocuidado⁴⁶.

Concretamente, el equipo de trabajo conformado por 4 nutricionistas (2 en Santiago, 1 en Concepción y otra en Puerto Montt) desarrolla un conjunto de actividades orientadas a: i) dar a conocer la información nutricional del menú diario de los diferentes clientes, a través de pantallas led o acrílicos; ii) celebrar las efemérides de la salud, a través de dinámicas animaciones durante el horario de las comidas; iii) educar acerca de problemáticas actuales relacionadas a la salud, a través de charlas y talleres; iv) informar acerca de la alimentación saludable y conciente, a través de las evaluaciones nutricionales y talleres de cocina; v) dar a conocer nuevos productos saludables existentes en el mercado, para fomentar su consumo (degustaciones).

Cada año, el programa completo incluye: 4 animaciones, 3 charlas, 2 evaluaciones nutricionales, 1 taller de cocina, 1 feria de bienestar y 1 punto de feria saludable.

El programa forma parte, de manera sistemática y sin costo para el cliente, de los servicios ofrecidos por Sodexo en sus propuestas técnicas en los procesos de licitación para servicio de alimentación a los cuales postula (producto “adicional”). En este contexto, el cliente puede solicitar “intensificar” el programa (más actividades, actividades más complejas), lo cual tiene un costo adicional.

Su inserción corporativa

El programa es coordinado y ejecutado por el área de *Marketing* de cada segmento de clientes, en este caso el segmento Corporativo. Por el momento, no existen incentivos de desempeño específicos asociados al programa, pero puede incidir en el grado de satisfacción de los clientes, variable que sí forma parte del tablero de evaluación de los cargos directivos de la empresa.

⁴⁶ En Chile, el eje “Fortalecer” no se ha implementado con todos los segmentos de clientes: se desarrolla con las empresas mineras -que cuentan generalmente con el espacio e instalaciones ad hoc, y con mayor disponibilidad e interés de los empleados- pero no con las empresas de servicios (poco espacio físico y baja disponibilidad de tiempo de los trabajadores).

Sus alianzas

Sodexo ha establecido alianzas con sus proveedores, un grupo de emprendedores y con “Puntos de ferias saludables” para instalar estos puntos en los sitios de sus clientes. Asimismo, en colaboración con la ONG “Vegetarianos hoy”, ha implementado “los lunes sin carne” en distintos sitios.

Presupuesto, seguimiento y evaluación: total transparencia

El programa tiene un costo anual de operación de cerca de 4 500 USD por sitio (programa completo), lo cual significa un costo total de aproximadamente 392 000 USD al año. El programa Equilíbrate se concibe como valor agregado para los clientes, y por tanto Sodexo no realiza cobro adicional por su implementación.

El sistema de seguimiento y evaluación es destacable por su frecuencia. Considera:

- **Una evaluación de gestión**, donde se registra todas las actividades realizadas. Es así que, entre septiembre 2018 y junio 2019, se ha realizado 70 animaciones, 9 ferias de bienestar y 13 evaluaciones nutricionales.
- **Una evaluación de satisfacción** del servicio global, que incluye algunas preguntas sobre los beneficios entregados por el programa. Es así que en el periodo de 2018 a 2019, la satisfacción relativa a “entrega de información nutricional” ha aumentado de un 55,1% a 68,8% en los contratos donde se ha implementado el programa Equilíbrate (variación positiva de 13,7%).
- **Una evaluación nutricional** que se aplica, semestralmente, a los colaboradores interesados en hacerlo. El programa tiene dos tipos de evaluación nutricional, aplicando una u otra según se acuerda con el cliente:
 - Tipo A (más completa): Corresponde a una medición antropométrica de peso, talla, IMC, circunferencia de cintura, porcentaje grasa, porcentaje muscular, y una medición clínica de presión arterial y glicemia. Se realiza un diagnóstico nutricional, requerimiento y se entrega una pauta alimentaria personalizada, de acuerdo a la condición de la persona. Esta evaluación tiene una duración de aproximadamente una hora por persona y tiene un costo adicional para el cliente.
 - Tipo B (más simple): Se realiza una medición antropométrica de peso, talla, IMC, circunferencia de cintura, y una medición clínica de presión arterial; se entrega un tríptico informativo con recomendaciones estándar. Este tipo de evaluación se realiza mediante un circuito con la ayuda de 2 nutricionistas y abarca hasta el 15% de las personas consideradas en el contrato. No tiene costo adicional para el cliente.

En ambas evaluaciones se entrega una ficha nutricional y se realiza un seguimiento de forma semestral.

Cuadro 24. Resultados de las evaluaciones nutricionales (Inicial y Control)

ESTADO NUTRICIONAL EVALUACIÓN INICIAL	%	VARIACIÓN DEL PESO CORPORAL (a) CONTROL	%
Normal:	23	Disminución	42
Sobrepeso:	51	Mantención	16
Obesidad:	26	Aumento	42
Total	100	Total	100

Fuente: Programa Equilibrate, Sodexo

(a) Se refiere al cambio en el peso corporal, dado que no hubo cambio en la categoría del estado nutricional.

Entre septiembre 2018 y febrero 2019, se realizaron 219 evaluaciones nutricionales en diferentes sitios (cuadro 24). Estos resultados se entregan a cada persona evaluada y a la empresa cliente (innominado). Se observa que la situación nutricional es alarmante (más de 2/3 de la población está con exceso de peso) y con un impacto difícil de interpretar (más aún en un periodo tan corto): la proporción de disminución de peso es equivalente a la de incremento. Sin embargo, más allá del impacto, el hecho que haya medición constituye una muy buena práctica en sí misma.

5.8.3. Lo destacable y los desafíos

Un interesante programa de sensibilización e información a gran escala

Las buenas prácticas a destacar son:

- **Forma parte integrante de la propuesta de valor:** el programa, al incorporarse sin costo adicional para los clientes, constituye un interesante mecanismo de incremento de la propuesta de valor de Sodexo.
- **Su sinergia con el servicio de alimentación prestado:** la sensibilización e información nutricional se vincula muy bien con el espacio y momento en el cual se desarrolla (casino, durante las comidas). Ello permite poner en práctica ciertas recomendaciones (introducción de nuevos productos, eliminación del salero en la mesa, etc) y sensibilizar en un momento oportuno. También, eso significa que podría ser fácil transitar hacia a un programa más intenso cofinanciado por el cliente.
- **Su diversidad de recursos pedagógicos:** la combinación de distintas herramientas de sensibilización y educación (pantallas, animaciones, talleres, ferias, evaluación personalizada, etc) hace atractiva la propuesta.
- **Su gran escala:** es un programa de alta cobertura (más de 30 000 personas) y puede escalar fácilmente, considerando el universo de clientes de Sodexo.
- **Su seguimiento y evaluación de impacto:** se hace sistemáticamente una evaluación de satisfacción y de impacto en los indicadores antropométricos. Si bien los resultados no evidencian aún un impacto positivo, la práctica de evaluación es totalmente acertada. Sería tal vez necesario buscar mecanismos para incentivar a las personas para que participen de estas evaluaciones.

Débil en sus articulaciones, limita su potencial de escalamiento y su carácter de modelo

Los aspectos que presentan espacios de mejora dicen relación con:

- **Su falta de alianza con el sector privado y público:** este programa tiene un interesante potencial de escalamiento, tanto en cobertura como en intensificación de las actividades (4 nutricionistas para casi 32 000 personas impactadas obligan a privilegiar intervenciones masivas). Sin embargo, es probable que Sodexo no esté en condiciones de financiar un programa de mayor alcance, razón por la cual sería interesante lograr alianzas con los propios clientes y con el sector público para buscar mecanismos de cofinanciamiento de acciones. Con este objetivo, podría incluir este programa con sus clientes estratégicos⁴⁷ en su enfoque de “Co-construcción de Iniciativas”⁴⁸ y por el lado público, establecer relaciones en las carteras de salud y educación⁴⁹.
- **La ausencia de la academia:** por su escala, por su ubicación, por la diversidad de actividades desarrolladas y por su sistema de seguimiento, este programa constituye un excelente terreno de estudio y acompañamiento por parte de la academia. Ello permitiría por un lado medir el impacto de la sensibilización e información alimentaria en adultos y por otro, perfeccionar un modelo de intervención con este segmento poblacional.

5.9 “Dale un giro saludable a tu vida”, Consumer Goods Forum, Colombia y Costa Rica

5.9.1. Cómo la organización aborda el combate contra la obesidad y sobrepeso

El Foro de Bienes de Consumo (CGF por su sigla en inglés) es una organización global, única asociación en la industria de bienes de consumo que reúne a las principales empresas del mundo de manufactura y de los minoristas (*retail*), tanto del sector alimentario (alimentos y bebidas) como no alimentario (productos de belleza, higiene, limpieza, entre otros). A nivel mundial, agrupa a cerca de 400 miembros que corresponden a pequeñas y grandes empresas -tanto nacional como multinacional- y también a proveedores de servicios y asociaciones locales.

Sus miembros colaboran para impulsar cambios positivos a nivel de las empresas y de los consumidores en cinco ámbitos estratégicos: la sustentabilidad ambiental, la sustentabilidad social, la seguridad alimentaria, la salud y bienestar y la cadena de valor. Asimismo, en forma transversal a estos pilares, se coloca énfasis en el intercambio de ideas, conocimiento y mejores prácticas. CGF es liderada por los directores ejecutivos (CEO) de cada empresa miembro, los cuales definen las prioridades estratégicas de acción.

⁴⁷ Los clientes estratégicos de Sodexo Chile son: Telefónica, Nestlé, Sodimac, El Mercurio, Arauco (Corporate Services); y Anglo American, Collahuasi, Caserones, CAP, Minera Pelambres, Minera Escondida (Energía y Recursos).

⁴⁸ Actualmente, los 3 ejes donde fomenta la articulación con otros actores son: Comunidades locales, Medio Ambiente y Diversidad e Inclusión.

⁴⁹ Sus actuales alianzas con el gobierno son con: Ministerio de Desarrollo Social, Ministerio del Medio Ambiente, Servicio Nacional de la Mujer, y la Agencia de Sustentabilidad y Cambio Climático.

En Salud y Bienestar, se busca proveer al consumidor las herramientas para tomar decisiones bien fundamentadas al momento de escoger sus alimentos, y así, ayudarlo a adoptar estilos de vida más saludable. En este marco, en junio 2014, CGF adopta cuatro compromisos:

- Eliminar la publicidad dirigida a los menores de 12 años en productos que no cumplan criterios de nutrición específicos.
- Hacer públicas las políticas de empresa sobre nutrición y formulación de productos.
- Implementar en todo el sector un etiquetado de productos y una información consistente al consumidor, a fin de ayudar a este último a tomar decisiones bien fundamentadas en lo relativo a la compra y consumo de productos.
- Implementar programas de salud y bienestar para sus colaboradores.

El capítulo Latino América de CGF⁵⁰ nace en junio del 2015 en la Cumbre Mundial de Nueva York, donde un grupo de compañías latinoamericanas recomiendan que el CGF tome medidas para facilitar la acción colectiva en la industria en Latinoamérica, en respuesta a los apremiantes retos y oportunidades en la región. Es en este contexto que se aprueba la creación de una Junta Directiva regional para Latinoamérica, la cual identifica como primera prioridad el pilar de Salud y Bienestar, seguida del de Sustentabilidad ambiental y Seguridad Alimentaria (CGF, 2018; Ganar-Ganar, 2016).

En Salud y Bienestar, CGF Latino América opta por focalizar los esfuerzos en tres segmentos de personas: los colaboradores de las empresas; los menores de edad; y los consumidores.

5.9.2. Zoom sobre el programa “Dale un giro saludable a tu vida” en Colombia y Costa Rica

La Junta Regional CGF decide impulsar acciones concretas de promoción de estilos de vida saludable, para lo cual, designan integrantes de sus compañías para conformar grupos de trabajo responsables de diseñar e implementar dichas iniciativas. Es así que en 2017 nace el programa “Dale un giro saludable a tu vida”, que se implementa en forma gradual en tres países: Colombia, en 2017; Costa Rica, en 2018; y México, en 2018.

Estas iniciativas tienen objetivos y marco común, pero se adaptan a las realidades de cada país y de las empresas participantes. Comparten los siguientes principios y acciones:

- Participan siempre integrantes de la industria y del *retail*.
- Se instalan campañas con mensajes e infografías sobre alimentación saludable al interior de los supermercados participantes.
- Se instalan stands en espacios cercanos a los supermercados con información, evaluación y recomendaciones en estilos de vida saludable.

En el cuadro 25, se sintetizan las principales características de este programa en dos países, Colombia y Costa Rica.

⁵⁰ En el total del continente americano (incluyendo América del Norte), CGF agrupa a 37 compañías que generan un ingreso de 851 000 millones de USD (The Consumer Goods Forum, Deloitte, 2018).

Un programa de sensibilización e información en los puntos de ventas

En Colombia, el programa empieza en 2017 y se implementa en torno dos líneas de trabajo:

- **Campana de información y sensibilización en los puntos de venta:** durante algunos días y periodos del año, se “visten” los supermercados, instalándose mensajes e infografías de información sobre calidad nutricional de ciertos alimentos, platos y canastas saludables, dieta equilibrada, entre otros. Estos mensajes son previamente revisados y validados por la Universidad de Antioquia. Complementariamente, se realizan distintos tipos de activaciones en los puntos de venta.
- **Evaluación e información personalizada sobre estado nutricional:** se implementan dos proyectos pilotos, con instalación de stands cerca de los puntos de venta (The Consumer Goods Forum, 2018):
 - **Piloto 1:** se desarrolla en la ciudad de Bogotá, en 8 locales de Carulla, Éxito, Jumbo y Metro. Durante dos meses, todos los días desde 11 AM hasta las 7 PM, dos especialistas –un nutricionista y un experto en deportes- realizan evaluaciones (mediciones corporales) y recomendaciones. Impactó a más de 12 300 personas en 2018, y se registró un incremento de compra de productos de 38,8%⁵¹.
 - **Piloto 2:** se instalan 60 estaciones saludables en almacenes Carulla, Éxito y Jumbo de Bogotá y Medellín, donde nutricionistas informan a las personas en materia de alimentación balanceada, control de porciones, vida activa, cuidado personal, aseo del hogar, hidratación y lectura de etiquetas. Impactó a más de 23 000 personas en 2018.

⁵¹ La medición se realizó en base a una canasta de productos definidas por Nielsen sobre un periodo de 4,5 meses, canasta que incluye productos saludables que fueron “activados” en el piloto pero también que considera otros productos (saludables y no saludables). Por tanto, este incremento no corresponde sólo a productos saludables, desconociéndose la proporción que éstos representan en la canasta.

Cuadro 25. El programa “Dale un giro saludable a tu vida” en una mirada

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	FORO DE BIENES DE CONSUMO (CGF por su sigla en inglés)	
PAÍS	Colombia	Costa Rica
NOMBRE DE LA INICIATIVA	DALE UN GIRO SALUDABLE A TU VIDA	
TIPO	Información y sensibilización en alimentación y estilos de vida saludables a los clientes de los supermercados	
AÑO DE INICIO	2017	2018
COBERTURA	• Piloto 1: 12 389 consumidores impactados • Piloto 2: 23 131 consumidores impactados	• Sin información registrada
EMPRESAS PARTICIPANTES	• Carulla, Éxito, Cencosud (Jumbo), Metro • Bimbo, Coca Cola, PepsiCo, Postobon, Kellogg's, Nestlé, Colgate, P&G, Clorox	• Walmart, Automercado • Bimbo, Mars, SC, Merck, Sigma, PepsiCo, Kellogg's, Nestlé, Colgate, P&G, Johnson, Lala
ALIANZAS	Universidad de Antioquia	Area de Salud de San Sebastián Clínica Bíblica
UBICACIÓN INSTITUCIONAL	• CGF: Gerencia Salud y Bienestar • Empresas: Variable según empresa, pero en general en Gerencia de Sostenibilidad	
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	• Cobertura (Nº de consumidores impactados, encuestados) • Medición del monto de productos saludables comprados	
INDICADOR DE DESEMPEÑO	• El programa no está vinculado a un indicador de desempeño	
INFORME DE SOSTENIBILIDAD	CGF Latino América no elabora de Reporte de Sostenibilidad regional. En el Reporte mundial, se mencionan acciones en bienestar y salud en Costa Rica y Colombia.	
PRESUPUESTO ANUAL	<i>Información confidencial</i>	<i>Información confidencial</i>
LO DESTACABLE	• Programa colaborativo entre distintas empresas que generalmente están en competencia	

Fuente: Elaboración propia

En Costa Rica, el programa debuta en 2018. Consiste en la realización de Ferias Saludables, donde cada empresa participante instala un stand de información y sensibilización en materia de vida saludable desde la perspectiva de su giro comercial (alimentación, higiene y cuidado personal, limpieza doméstica, etc.), pudiendo también incorporar actividades tales como clase de gimnasia, yoga, cocina, entre otros. La Feria se realiza dos veces al año durante un periodo de 3 días (de las 10 AM a las 6 PM), instalándose en los espacios que los dos supermercados involucrados (Walmart y Auto Mercado) hacen disponible para tal efecto. A futuro, se quiere desarrollar comunidades virtuales, generando información digital permanente.

Su inserción corporativa

Este programa está coordinado por la Gerencia de Salud y Bienestar de la GFC y generalmente por la Gerencia de Sostenibilidad de cada empresa.

La división Latino América de CGF no elabora Reporte de Sostenibilidad específico. En el Reporte global, se menciona la existencia de acciones en bienestar y salud, en Colombia y Costa Rica. La iniciativa no está asociada a un indicador de desempeño (KPI) de los cargos directivos.

Sus alianzas

En Colombia, el programa cuenta con la colaboración de la Universidad de Antioquia que revisa y valida los mensajes compartidos con los consumidores. En Costa Rica, las ferias cuentan con la participación del área de Salud de San Sebastián y de la Clínica Bíblica.

Presupuesto, seguimiento y evaluación

En Colombia, se constituye un fondo común a partir de los aportes de cada empresa participante, con lo cual se financia tanto la campaña al interior de los puntos de venta como los stands. El monto del presupuesto es un dato confidencial. En Costa Rica, la organización financiera es distinta: los supermercados proporcionan el espacio físico de la feria y se hacen responsable de su promoción, y cada empresa financia su stand y actividades asociadas.

El seguimiento y evaluación del programa se realiza desde tres puntos de vista:

- **Indicadores de cobertura**, que registran el número de personas impactadas en las distintas líneas de trabajo (sólo en Colombia).
- **Indicadores de satisfacción y cambio de comportamiento**: se aplica una encuesta de satisfacción acerca de la actividad (campaña, activación, evaluación, consejos, etc) a una muestra de consumidores. Esta información es confidencial.
- **Canasta de compra**: se realiza un análisis comparativo de las compras realizadas (antes y después de las actividades del programa). Esta información es confidencial, sólo se entregan algunas cifras globales del incremento de la compra de productos saludables.

5.9.3. Lo destacable y los desafíos

Un programa colaborativo

Las buenas prácticas a destacar son:

- **Su carácter colaborativo**: al ser impulsado desde una organización gremial y funcionar en una lógica de grupo de trabajo que diseña y coordina la ejecución del programa, ello genera una interesante colaboración entre empresas que generalmente compiten entre ellas (cuando pertenecen al mismo eslabón de la cadena) o tienen los clásicos conflictos de negociación entre proveedores (industria) y *retail* (puntos de venta). Este espacio de trabajo colaborativo puede constituir una interesante base para generar sinergias a mayor escala.

Puntual, con poca retroalimentación y sin articulación con el sector público

Los aspectos que presentan espacios de mejora dicen relación con:

- **Una intervención puntual**: Se trata de intervenciones acotadas en el tiempo (algunos días al año) y que interactúa con una población flotante. Es necesario evaluar en qué medida este tipo de acciones incide de manera estable en el comportamiento de compra.
- **Los resultados de seguimiento y evaluación a compartir**: la información generada por el sistema de seguimiento (satisfacción, cambios de hábitos, cambios de comportamiento de compra) no es divulgada por las empresas. Esta información es de gran

relevancia para poder evaluar el impacto del programa. El gremio podría jugar un rol más activo en esta materia, buscando generar nuevos conocimientos en materia de hábitos alimentarios y condiciones de transformación.

- **Su falta de articulación:** el programa no ha generado alianzas con el sector público, limitando las potenciales sinergias y escalamiento que se podrían generar.

5.10 Directriz voluntaria de restricción de venta de bebidas azucaradas en las escuelas, Coca-Cola Brasil

5.10.1. Cómo la compañía aborda el combate contra la obesidad

La compañía Coca-Cola, industria de bebidas, ofrece 500 marcas y 4 300 productos en más de 200 países. Trabaja con 225 embotelladoras socias y cuenta con 700 000 empleados (incluyendo los de las embotelladoras), generando un ingreso neto de 31 900 millones de USD (The Coca-Cola Company, 2019).

Su preocupación por la obesidad y sobrepeso se expresa a través del desarrollo de cuatro estrategias:

- **La ampliación del portafolio de productos con menos ingredientes críticos:** la disminución o eliminación del azúcar añadido en las bebidas y la incorporación de nuevos productos tales como bebidas vegetales y ecológicas es una de la prioridad de la compañía. Es así que en 2017 ya se ha reformulado 300 bebidas con contenido reducido de azúcar y la Coca-Cola Zero Sugar ha sido mejorada e introducida en 20 mercados (La Compañía Coca-Cola, 2018). En España, se logró un descenso del contenido de azúcar por litro en el total de ventas de Coca-Cola de un 47% en los últimos 18 años (Coca-Cola, 2019). Asimismo, en Brasil, la empresa tiene como compromiso reducir en un 30% la cantidad media de azúcar en todo su portafolio en el periodo 2015-2020 (Coca-Cola Brasil, 2017). La proporción de las ventas de bebidas bajas o sin calorías es uno de los indicadores de logros de la firma.
- **El fomento de envases pequeños:** en los últimos años, la firma ha desarrollado una variedad de envases, apuntando a envases más pequeños (200 ml y 250 ml) que permiten a los consumidores controlar su consumo de azúcares añadidos. En 2017, las mini latas y otros envases más pequeños representan el 15% de las transacciones de bebidas gaseosas de la compañía en Norteamérica, se venden en 140 países alrededor del mundo mientras que en Brasil ya se distribuyen en 70% de los puntos de venta.
- **Las decisiones informadas:** Coca-Cola entrega información nutricional en las etiquetas de todas sus bebidas. Esta información incluye datos de energía (kilocalorías) y macronutrientes (proteínas, hidratos de carbono, de los cuáles azúcares, grasas, de las cuáles saturadas, y sal). También entrega información nutricional voluntaria por porción o unidad de consumo, incluyendo su contribución a la ingesta de referencia, mostrando el indicador para la ingesta de energía también en el frontal del envase de manera visible.
- **El marketing responsable:** para la promoción de una publicidad responsable, en 2008 The Coca-Cola Company firmó un compromiso con la Organización Mundial de la Salud (OMS), que busca ampliar el papel de la industria como corresponsable en la orientación

de los consumidores en favor de un estilo de vida más sana. El compromiso refuerza la intención de la industria en promover un diálogo abierto y una discusión transparente sobre la publicidad dirigida a los niños. En 2009, Coca-Cola Brasil adhiere a este acuerdo y en 2016, actualiza el Compromiso por la Publicidad Responsable para Niños. La iniciativa voluntaria tiene la adhesión de 11 empresas globales del sector de alimentos y bebidas no alcohólicas que operan en Brasil. Las empresas signatarias se comprometen a no presentar publicidad de alimentos o bebidas a niños menores de 12 años (salvo cuando los productos cumplen con los criterios de nutrición) y no realizar comunicaciones de *marketing* de productos alimenticios o de bebidas en las escuelas donde predominan niños menores de 12 años.

5.10.2. Zoom sobre la iniciativa de restricción de venta de bebidas azucaradas en las escuelas brasileñas

Enfoque y origen de la iniciativa

Desde el año 2006, Coca-Cola ha establecido como política voluntaria de la compañía, la auto restricción de venta de bebidas azucaradas en establecimientos escolares con niños menores a 12 años. Esta política se está aplicando desde entonces en Estados Unidos y se ha implementado de manera heterogénea -en tiempo y forma- en los países de América Latina y El Caribe⁵². Es así que, en Brasil, el acuerdo se adopta en junio 2016 e involucra a tres de las empresas más importantes de bebidas del país –Coca-Cola, PepsiCo y Ambev- que controlan el 80% del mercado nacional de bebidas no alcohólicas.

Las condiciones y tipo de restricciones a aplicar se establecieron mediante un proceso de diálogo entre representantes de la industria, sociedad civil, academia y sector público que lograron a un consenso sobre la materia (ver recuadro).

PROCESO DE DIÁLOGO IMPULSADO POR LA ASOCIACIÓN BRASILEÑA DE LA INDUSTRIA DE REFRIGERIOS Y BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS (ABIR)

Durante una jornada, 16 representantes de los distintos sectores dialogaron y consensuaron planteamientos en torno a los siguientes cinco ejes:

COMUNICACIÓN, MARKETING Y PUBLICIDAD

- No hacer publicidad orientada a los niños, incluyendo *merchandising*.
- Ausencia de material publicitario en las escuelas.
- Prohibición de la publicidad corporativa en el entorno de la escuela, pública y privada.
- Publicidad dirigida a los niños en un concepto más amplio.

ENTORNO Y EDUCACIÓN ESCOLAR

- La industria no debe ingresar al ambiente escolar, incluso con campañas educativas.
- La educación nutricional financiada por la industria no debe contener exposición de marca.

PARTICIPACIÓN DE EMPRESAS EN EL DISEÑO DE POLÍTICAS ALIMENTARIAS

- Las empresas no deben participar activamente en la construcción de políticas dirigidas a la educación alimentaria.

PORTAFOLIO

- Compromiso de no comercializar bebidas procesadas, excepto agua y jugo 100% de fruta.
- Prohibición de ofrecer bebidas azucaradas y edulcorantes, centrándose en opciones más saludables y alimentos naturales (jugos enteros, etc.)
- Cambio de cartera, mayor producción de productos no ultra procesados.

PAPEL DE ABIR

- Hacer público y difundir el compromiso de autorregulación y su justificación.
- Adecuar los productos en la cadena de distribución a su opción de comercialización y socializar su decisión.
- La autorregulación debe entenderse como algo que no se opone a la regulación estatal, pero la fortalece y amplía
- Difundir amplia y claramente las razones por las cuales se ha tomado estas medidas.

Fuente: ABIR, sf. (traducción libre)

⁵² Un acuerdo similar se estableció en Colombia a partir de 2016.

En lugar de prohibir las bebidas azucaradas –medida aplicada en Estados Unidos– se optó por establecer una gama de productos que pueden ser vendidos a los casinos de las escuelas donde predominan los niños menores de 12 años⁵³. Los productos autorizados son: agua, jugo 100%, agua de coco y bebidas lácteas con hasta 150 calorías por 237 ml. La elección de este portafolio se basó en conversaciones con especialistas en salud pública, alimentación y nutrición, además de profesionales e instituciones ligadas a los derechos de los niños.

La política se aplica en los casinos de las escuelas que compran las bebidas directamente a los fabricantes y sus distribuidores. En cuanto a las demás, aquellas que se abastecen en otros puntos de venta (supermercados, bodegas, almacenes, por ejemplo), se busca sensibilizar a esos comerciantes, invitándolos a unirse a la iniciativa.

Cuadro 26. Coca-Cola Brasil: la directriz voluntaria de restricción de venta de bebidas azucaradas en las escuelas en una mirada

NOMBRE DE LA EMPRESA	COCA COLA BRASIL
PAÍS	Brasil
NOMBRE DE LA INICIATIVA	Venta restrictiva de bebidas en las casinos de las escuelas: sólo se venden agua, jugo 100%, agua de coco y bebidas lácteas con hasta 150 calorías por 237 ml
TIPO	Normativo, directriz voluntaria
AÑO DE INICIO	2016
COBERTURA	Todas las escuelas del país con una mayoría de niños menores de 12 años (aproximadamente 40 000 escuelas)
ALIANZAS	PepsiCo, Ambev
UBICACIÓN INSTITUCIONAL	Dirección de Sustentabilidad de Coca-Cola
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Auditoría interna y externa que mide la venta de bebidas no autorizadas (<i>información confidencial</i>)
INDICADOR DE DESEMPEÑO	La iniciativa no está vinculada a un indicador de desempeño
INFORME DE SOSTENIBILIDAD	La iniciativa no está mencionada en los informes 2017 y 2018.
PRESUPUESTO ANUAL	Información confidencial. Corresponde principalmente al costo de las auditorías.
LO DESTACABLE	• Diseño participativo • Normas claras • Gran escala de aplicación • Auditoría interna y externa anual para evaluar el cumplimiento de la auto restricción

Fuente: Elaboración propia

⁵³ Se considera que en un establecimiento escolar predomina los niños menores de 12 años cuando el 50% o más de los alumnos pertenecen a este estrato etario.

Su inserción corporativa

A nivel corporativo, esta iniciativa es liderada por la Dirección de Sustentabilidad de Coca-Cola Brasil, en coordinación con otras divisiones. No está vinculada a un indicador de desempeño en tanto tal, pero la aprobación de las auditorías forma parte de las metas a lograr. Esta iniciativa no está mencionada en los informes de sostenibilidad 2017 y 2018 de Coca Cola Brasil (Coca-Cola, 2017; Coca-Cola 2018).

Sus alianzas

Coca-Cola estableció una alianza con PepsiCo y Ambev para suscribir en conjunto esta directriz voluntaria.

Seguimiento y evaluación

Anualmente, la empresa realiza una auditoría interna y externa en base a la revisión de las facturas de sus plantas y distribuidores que le permite verificar si hubo venta de bebidas no autorizadas a las escuelas. Si bien los resultados de estas auditorías son confidenciales⁵⁴, Coca-Cola declara que la medida se aplica correctamente, con baja y decreciente proporción de evasión. Asimismo, la compañía indica que esta restricción ha impactado negativamente en los resultados financieros de la empresa, generando una disminución del monto total de ventas⁵⁵.

Cada empresa firmante del compromiso lo aplica y supervisa de manera independiente, sin que haya habido, hasta el momento, un espacio de diálogo e intercambios para confrontar los aciertos, dificultades y posibles mejoras a introducir.

Es importante señalar que esta directriz voluntaria no cuenta con un sistema de evaluación de resultados e impacto. En efecto, las empresas involucradas insisten en que la restricción del acceso y comercialización de bebidas en las escuelas es una acción que, en forma aislada, difícilmente puede tener impacto. Para que esta acción pueda contribuir a un posible impacto, debe formar parte de un sistema más amplio que va más allá de la fábrica, distribución y comercialización de los productos.

El costo de la iniciativa corresponde básicamente al costo de las auditorías internas y externas (información confidencial).

5.10.3. Lo destacable y los desafíos

Un proceso voluntario, masivo, participativo y fiscalizado

Como buenas prácticas, se destacan:

- **Su gran escala:** se aplica a todas las escuelas del país (que se abastecen directamente con los fabricantes y sus distribuidores) e involucra a las 3 empresas que controlan al 80% del mercado nacional.

⁵⁴ La información referida al nombre de la empresa que realiza la auditoría externa, al costo de la auditoría y a sus resultados es confidencial.

⁵⁵ No se tuvo acceso a la información cuantitativa sobre esta materia (información confidencial).

- **Su diseño participativo:** las condiciones y tipo de restricciones (tipo de escuelas mixtas; catálogo de bebidas autorizadas) se consensuaron en un diálogo donde participaron la industria, el sector público, la academia, y la sociedad civil.
- **La claridad de la norma:** al definir un portafolio de bebidas autorizadas -en lugar de prohibir un cierto tipo de bebidas- su aplicación es más controlada. En efecto, la prohibición de bebidas con ciertas características (ejemplo de las bebidas sin azúcar añadido en Estados Unidos) deja abierta la posibilidad de ventas de productos que, si bien no tienen azúcar añadido, pueden contener otros ingredientes dañinos.
- **Su fiscalización:** se efectúa una fiscalización sistemática y externa de la aplicación de la norma.

Una medida tardía, no tan prioritaria, en deuda de retroalimentación y articulación

Los aspectos más débiles de esta iniciativa dicen relación con:

- **Su desfase temporal:** se aplicó 10 años después que la compañía la haya definida como política global.
- **Su relativa marginalidad corporativa:** no se releva como iniciativa destacable en la estrategia de sostenibilidad de la compañía en Brasil, ni en 2017 ni en 2018.
- **Su falta de retroalimentación:** no se evalúa los resultados ni impacto que esta medida está generando (cambios en el comportamiento, en el consumo), información y análisis que podrían tener mucha utilidad considerando la amplia cobertura de la iniciativa. Tampoco se dan a conocer los resultados de la fiscalización, aspecto importante para evaluar el grado de transgresión de la medida.
- **Su falta de articulación y sinergia:** las empresas involucradas en este compromiso no dialogan entre sí acerca de su aplicación, de sus logros y dificultades. Por el lado del grupo de diálogo que diseñó la directriz no se realiza un seguimiento de su aplicación, para identificar posibles espacios de mejora. Más generalmente, no se ha generado sinergia con otras iniciativas del sector público o privado, que pudieron amplificar o completar esta iniciativa.

6. Síntesis y análisis comparada de las iniciativas

6.1 Diversidad en un marco común

El análisis en profundidad de este grupo de iniciativas pone en evidencia una diversidad de enfoques y prácticas dentro de un marco común. En el cuadro 27 y puntos a continuación, relevamos los principales planteamientos de esta síntesis comparativa.

Cuadro 27. Síntesis comparativa de las iniciativas analizadas

NOMBRE DE LA INICIATIVA	ESCUELA SALUDABLE	ALIMÉNTATE Y ACTÍVATE	CRECER SANO CON TOTTUS	CRECER ES DIVERTIDÍSIMO	NESTLÉ POR NIÑOS SALUDABLES
NOMBRE DE LA EMPRESA	Tresmonstes Lucchetti	PepsiCo-Compensar	Tottus	Dos Pinos	Nestlé
TIPO EMPRESA	Agroindustria	Agroindustria Caja de compensación	Retail	Cooperativa de producción y agroindustria	Agroindustria
PAIS	Chile (México)	Colombia	Chile	Costa Rica	Chile (Paraguay)
TIPO INICIATIVA	• Educación • Niños • Kiosco • Saludable	• Educación • Niños	• Educación • Niños	• Educación • Niños	• Educación • Niños
AÑO DE INICIO	2001	2015	2014	1999	2010
COBERTURA ANUAL	4 a 5 000 niños 15-20 escuelas	620 estudiantes 4 escuelas	4 500 niños 21 escuelas	20 000 niños 72 escuelas	79 000 niños 309 escuelas
ALIANZAS	Academia, Municipios, Fundaciones	Municipios, Foníñez (programa público)	Academia	No hay	Academia Municipios
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (dimensiones evaluadas)	• Conocimiento • Comportamiento • Estado nutricional	• Conocimiento • Comportamiento • Estado nutricional	• Conocimiento (confidencial)	• No hay	• Conocimiento • Comportamiento (confidencial)
INICIATIVA VINCULADA A INDICADORES DE DESEMPEÑO	Si	No	No	No	No disponible
INICIATIVA MENCIONADA EN INFORME DE SOSTENIBILIDAD	Si	Si	Si	-	Si
PRESUPUESTO ANUAL	100 a 200 000 USD	150 000 USD	Confidencial	112 500 USD	538 000 USD

NOMBRE DE LA INICIATIVA	KIOSKO VERDE	JUMBO COME SANO	EQUILÍBRATE	DALE UN GIRO SALUDABLE A TU VIDA	DIRECTRIZ VOLUNTARIA DE RESTRICCIÓN DE VENTA DE BEBIDAS EN ESCUELAS
NOMBRE DE LA EMPRESA	Lo Valledor	Jumbo	Sodexo	Consumer Goods Forum	Coca-Cola
TIPO EMPRESA	Mercado Mayorista	Retail	Servicios de restauración colectiva y soluciones globales	Asociación Empresas Agroindustria y Retail	Agroindustria
PAIS	Chile	Chile	Chile	Colombia, Costa Rica	Brasil
TIPO INICIATIVA	• Kiosco saludable • Educación niños	• Campaña masiva • Promoción alimentación saludable	• Sensibilización e información adultos (colaboradores, clientes)	• Sensibilización e información adultos (consumidores)	• Restricción Voluntaria Ventas Bebidas azucaradas en escuelas
AÑO DE INICIO	2008 (kiosco) 2016 (educación)	2009 (5 al día) 2015 (más integral)	2013 (estándares) 2017 (educación)	2017 (Colombia) 2018 (Costa Rica)	2016
NOMBRE DE LA INICIATIVA	KIOSKO VERDE	JUMBO COME SANO	EQUILÍBRATE	DALE UN GIRO SALUDABLE A TU VIDA	DIRECTRIZ VOLUNTARIA DE RESTRICCIÓN DE VENTA DE BEBIDAS EN ESCUELAS
COBERTURA ANUAL	700 niños 5 escuelas	s.i	30 000 adultos	23 000 (Colombia)	40 000 escuelas
ALIANZAS	Academia Municipios	Fundaciones	Fundaciones	Academia	-
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (dimensiones evaluadas)	• Conocimiento • Comportamiento • Estado nutricional	• % Ventas productos saludables (confidencial)	• Satisfacción beneficiarios • Estado nutricional	• % Ventas productos saludables (confidencial)	• Auditoría (confidencial)
INICIATIVA VINCULADA A INDICADORES DE DESEMPEÑO	No	Si	No	No	No
INICIATIVA MENCIONADA EN INFORME DE SOSTENIBILIDAD	No	Si	Si	Si	No
PRESUPUESTO ANUAL	50 000 USD	Confidencial	392 000 USD	Confidencial	Confidencial

Fuente: Elaboración propia

- **Los asientos territoriales.** Se observan tres estrategias distintas: i) en la primera, las iniciativas se implementan y desarrollan primero en un país y cuando la experiencia es exitosa y si el contexto de la empresa lo permite, se replica en otro. Es el caso de Tresmontes Lucchetti que ejecutó su programa en Chile durante cerca de una década antes de instalarlo en México, o de Tottus que proyecta la implementación de “Crece Sano” en Perú. También es el caso de empresas de carácter multinacional como Sodexo que inició “Equilíbrate” en Chile, luego lo instaló en Colombia y Perú, y recientemente en Argentina, o de CGF que empezó en Colombia y siguió en América Central, México y pronto Chile; ii) en la segunda estrategia -es la de Nestlé y Coca-Cola- la iniciativa se define primero a nivel global y cada país la implementa, adaptándola según su realidad

local; iii) la tercera corresponde a iniciativas que se circunscriben a un solo país, generalmente impulsadas por empresas de carácter nacional, como es el caso de la Cooperativa Dos Pinos de Costa Rica, el mercado Mayorista Lo Valledor de Chile, la Caja de Compensación Familiar Compensar de Colombia, y también de Jumbo Chile.

Dentro de cada país, los programas con asiento territorial específico se focalizan generalmente -por lo menos en su primera etapa- en los territorios donde las empresas tienen sus instalaciones (puntos de venta, plantas agroindustriales), enmarcándose en una lógica de “buen vecino”, o bien sus clientes, como es el caso de Sodexo. Nestlé, probablemente por su gran cobertura, no tiene territorios priorizados y responde a la demanda de los municipios y corporaciones educacionales con mayor nivel de vulnerabilidad. **Una interesante diversidad en las iniciativas de educación a niños:** seis de las iniciativas analizadas son de este tipo (Tresmontes Lucchetti; PepsicCo-Compensar; Tottus; Cooperativa Dos Pinos; Nestlé y Lo Valledor). Las principales diferencias que se identifican entre ellas dicen relación con:

- **El tramo etario de los escolares:** la mayoría trabajan con un amplio tramo en los más pequeños (4 a 10 años), pero también algunas abarcan escolares más grandes (7 a 14 años) o estrato más focalizado (6 a 9 años). Se observa una tendencia a poner mayor énfasis a la educación temprana (4 a 6 años).

- **La intensidad, frecuencia y temporalidad:** en general, el programa educativo se estructura en torno a 6 o 7 temas, lo cuales son trabajados en aula con una frecuencia mensual o bimensual, en sesiones de una hora pedagógica, lo cual significa 10 a 20 horas al año. Sin embargo, se identifica también un programa mucho más intensivo, con 200 horas anuales (PepsiCo-Compensar) y otro más extensivo con una jornada al año (Dos Pinos).

También hay diferencia en el periodo de participación del niño al programa educativo: la mayoría de los programas consideran la participación del escolar todos los años, lo cual implica que un mismo niño puede beneficiar de esta formación hasta 6 años sucesivos. No obstante, el programa de PepsiCo-Compensar trabaja un solo año con un mismo estudiante y el de Dos Pinos también interviene una sola vez con un mismo niño.

- **La integralidad temática:** algunas de las iniciativas son más integrales incorporando tres dimensiones de trabajo (educación alimentaria, actividad física y acceso a frutas) mientras otras se focalizan en la educación alimentaria.

- **La globalidad comunitaria:** varias de estas iniciativas han empezado su trabajo enfocándose en el niño, pero actualmente, la mayoría de éstas han integrado al conjunto de la comunidad escolar en sus intervenciones (padres y apoderados, docentes, directivos de los establecimientos escolares). También en algunos casos, se integran colaboradores voluntarios de las empresas, en actividades específicas.

- **El sujeto de la formación:** la mayoría de las iniciativas educan en forma directa a los niños a través de un equipo de profesionales contratados para ello (algunas empresas tienen su propio equipo mientras otras hacen alianza con una institución externa). En otros casos (Nestlé, Tresmontes Lucchetti más recientemente),

el sujeto de la formación son los docentes o funcionarios municipales, los cuales quedan a cargo de desarrollar el programa educativo con los escolares.

- **Los programas de sensibilización e información a adultos:** corresponden a tres iniciativas⁵⁶. Dos de éstas corresponden a programas de sensibilización e información presencial: en el caso de Sodexo, se desarrolla con los colaboradores de sus clientes en los puntos de restauración colectiva mientras CGF impulsa campañas y ferias en los locales de los supermercados y sus alrededores. En el caso de Jumbo, se trata de una campaña televisa amplia sobre la promoción de estilos de vida saludable, orientada a un amplio público.
 - **La regulación voluntaria:** corresponde a una iniciativa, la de Coca-Cola en Brasil (junto con otras dos industrias de bebidas) que se autoimpusieron desde el año 2016 la venta de una cartera restringida de bebidas en los establecimientos escolares con niños menores de 12 años.
 - **Diversas escalas, un presupuesto generalmente discreto:** la “cobertura” de estas iniciativas es, por supuesto variable, según el tipo (virtual o presencial) y la intensidad de la iniciativa. Sin embargo, también se observan importantes diferencias en iniciativas del mismo tipo. Es así que, en los programas de educación a niños, se identifican tres magnitudes de escalas: las pequeñas que trabajan con 4-5 escuelas y un total de 600-700 niños al año (Lo Valledor, PepsiCo-Compensar), las medianas con 15-20 escuelas y 4 a 5 000 niños (TMLUC, Tottus), y las más grandes (72 escuelas y 20 000 niños en Dos Pinos; 309 escuelas y casi 80 000 niños en Nestlé). Las iniciativas de sensibilización e información presencial a adultos tienen cobertura que oscilan entre 20 a 30 000 personas.
- Los presupuestos involucrados son también variables, pero generalmente discretos en relación a los niveles de ventas de las empresas involucradas: cuatro de estos programas tienen un costo anual que oscila entre 50 a 200 000 USD (Lo Valledor, TMLUC, PepsiCo-Compensar, Dos Pinos); dos se sitúan alrededor de 400 a 550 000 USD por año (Sodexo y Nestlé). Cabe señalar que, en el caso de cuatro empresas, la información presupuestaria no fue divulgada, considerándose como confidencial.
- **La interesante generación de conocimientos:** algunas empresas (3) han desarrollado –a través de la academia o de empresas de investigación de mercado– estudios previos y/o durante la ejecución de su programa, con el objetivo de alimentar el diseño del programa y/o de conocer sus resultados e impactos. Los resultados de estos estudios son de uso público.
 - **Las alianzas, una dimensión en deuda:** en la mayoría de los casos, las alianzas establecidas son acotadas y generalmente funcionales a la operación del programa. Se destacan algunos programas por su sólida alianza con la academia y/o con los gobiernos locales (municipios). También, es de particular interés la alianza PepsiCo-Compensar, por su articulación entre fondos públicos y fondos privados, y la experiencia de CGF de colaboración entre empresas privadas.

⁵⁶ Es importante señalar que varias de las empresas que desarrollan programas educativos para niños, también cuentan con una línea de trabajo en estilos de vida saludable con sus propios colaboradores.

- **El seguimiento y evaluación, un aspecto clave:** todas las iniciativas cuentan con indicadores de gestión que permiten registrar cobertura y actividades. La mitad (5) posee también un sistema de evaluación de adquisición de conocimiento, cambio autodeclarado de hábitos alimentarios, y satisfacción de los beneficiarios, cuyos resultados tienen carácter confidencial para algunas de éstas. Cuatro empresas hacen además una evaluación de impacto, a través de mediciones antropométricas que permite conocer los cambios de estado nutricional (TMLUC, PepsiCo-Compensar, Lo Valledor, Sodexo), y TMLUC ha financiado adicionalmente una evaluación comparativa de costo-efectividad de cada línea de trabajo (educación alimentaria, actividad física, acceso a frutas). Por otro lado, dos iniciativas (Jumbo y los supermercados asociados a GFC) analizan el comportamiento de compras de alimentos saludables, mediante los registros de boletas de los compradores (información confidencial).
- **Una larga temporalidad:** Dos de los programas se iniciaron a final de los 90' o inicios de los 2000, otros dos a inicios de 2010, y los otros seis alrededor de los 2015. Todos –los más antiguos como los más recientes- proyectan su continuidad a largo plazo.
- **Un impacto positivo, cuando se mide:** Se evidencia un claro impacto positivo sobre el estado nutricional en tres de las cuatro iniciativas que lo miden. En el caso de Sodexo, donde no se observa una tendencia clara de cambio, ello puede explicarse por la relativa baja intensidad de la acción y/o corto periodo de ejecución del programa.
- **Reporte de sostenibilidad e Indicadores Clave de Desempeño (KPI):** la gran mayoría de las iniciativas forman parte del Reporte de Sostenibilidad de las empresas (cuando lo elaboran). Sin embargo, sólo en dos casos están incluidas como KPI en el tablero de evaluación de los cargos directivos.
- **La transparencia y retroalimentación:** la mitad de las empresas (5) clasifican como confidencial información como el presupuesto y los resultados de sus evaluaciones. Ello genera dudas –tal vez infundadas- acerca del esfuerzo y prioridad que representa la iniciativa en la empresa. También, limita la posibilidad de generar y compartir nuevos conocimientos a partir de estas experiencias.

6.2 Lo destacable

La síntesis comparativa realizada en la sección anterior, nos permite identificar un conjunto de buenas prácticas y lecciones aprendidas, dentro de las cuales destacamos:

- **Impacto de la educación alimentaria:** se identifican programas de educación alimentaria a niños que evidencian un positivo impacto en la prevención y control de la obesidad y sobrepeso. Ello muestra la pertinencia y efectividad de estos programas, siempre y cuando se desarrollan bajo ciertas condiciones. Estos positivos resultados ponen en tela de juicio los planteamientos de las empresas que no realizan evaluación de impacto, argumentando el carácter multifactorial del exceso de peso.

- **Integralidad y globalidad:** el impacto es mayor cuando se aplica un enfoque integral (con educación física, acceso a productos saludables, y restricción de productos no saludables) y se involucra globalmente a toda la comunidad escolar.
- **Seguimiento y evaluación de impacto:** es un aspecto clave para retroalimentar y perfeccionar la iniciativa en sí misma, pero también para aportar más globalmente a la reflexión y a la acción de todos los actores involucrados en este combate (comunidad científica, política pública, sector privado, agencias internacionales). En este sentido, se valora altamente a las empresas que realizan evaluación de impacto y comparten sus resultados.
- **Generación de conocimiento en alianza con centros de investigación o estudios:** es otro aspecto importante para diseñar y perfeccionar los programas de intervención. Puede ser orientado a investigación nutricional, pero también a investigación de mercado, comportamiento de compras, entre otros. Se valora a las empresas que invierten en ello y/o facilitan el acceso a su iniciativa como “objeto” de estudio.
- **Influencia del negocio de la empresa:** los casos estudiados muestran que el tipo de negocio de la empresa influye sobre la prioridad y forma en que ésta desarrolla el programa. En efecto, cuando la alimentación saludable constituye un componente “duro” del negocio, la prioridad y dinámica de los programas son generalmente más potentes. Es lo que se observa cuando el tema salud es eje fundamental del negocio (Compensar), o bien cuando la promoción de una vida saludable puede convertirse en un nuevo servicio a prestar a sus clientes (Sodexo), o cuando los productos saludables como las frutas y hortalizas constituyen la base del negocio (Lo Valledor). Buscar aliarse con este tipo de empresas puede resultar más fácil y constituir un interesante motor para potenciar la colaboración con el sector privado.
- **Alianzas entre empresas privadas:** son poco frecuente en los casos analizados, pero muy potenciadoras cuando se establecen. Se destacan, por ejemplo, las alianzas PepsiCo-Compensar, o Jumbo-Team Chile, o el trabajo colaborativo entre distintas empresas impulsado por CGF.
- **Articulación con el sector público:** la articulación con los gobiernos locales es fundamental y se establece formalmente a través de convenio en algunas de las iniciativas estudiadas. Sin embargo, solamente en un caso (PepsiCo-Compensar) se identifica una articulación sólida -que se expresa en cofinanciamiento- entre la iniciativa y un programa público de nivel central. En los otros casos, la presencia del sector público de carácter regional o central es más bien débil, circunscribiéndose a avalar los materiales educativos y/o participar de algún hito de los programas.
- **Adecuada temporalidad de los programas:** generalmente, los programas tienen o se proyectan a largo plazo, temporalidad adecuada para abordar la complejidad de la obesidad y sobrepeso.

6.3 Las preguntas y los desafíos

Este estudio exploratorio genera preguntas y plantea desafíos que son interesante compartir:

- **¿Impacto de las campañas, activaciones y acciones masivas?:** las iniciativas de este tipo que fueron analizadas realizan evaluaciones de conocimiento, y/o satisfacción y/o comportamiento de compras. Sin embargo, esta información es generalmente confidencial, y por tanto sólo se tiene resultados de impacto en el caso de Sodexo. Además, es importante notar que una parte de estas campañas están orientadas a la persona que toma la decisión de compra (generalmente padre o madre), que no coincide necesariamente con los consumidores (miembros del hogar). Este desfase debe ser considerado al momento de interpretar los resultados de las evaluaciones.
- **¿Impacto distinto según las condiciones de ejecución de los programas de educación infantil?:** como se describió a lo largo de este documento, estos programas se ejecutan de manera diversa (edad de los niños, intensidad, frecuencia y temporalidad del programa, temática y actores involucrados, etc). No todas las empresas hacen evaluaciones y, cuando las hacen, no necesariamente la comparten, lo cual dificulta un análisis comparativo de resultados y efectividad. Sin embargo, algunos de los casos analizados evidencian interesantes impactos. Ello muestra que este tipo de programas, adecuadamente ejecutados, con planes de acción y resultados robustos y socializados podrían ser la base para alianzas con el sector público, lográndose apalancar recursos públicos para su escalamiento.
- **¿Impacto en los adultos?:** los programas orientados a adultos (colaboradores, consumidores) no cuentan o no comparten sus resultados de evaluación (salvo Sodexo en una muestra no representativa), lo cual impide conocer su posible impacto. Sin embargo, asumiendo que estas estrategias se inscriben en una lógica comercial, es probable que tengan algún tipo de impacto en los comportamientos de compra.
- **¿Estrategia comercial, responsabilidad social o reputación corporativa?:** uno o varios de estos objetivos están presentes en las iniciativas estudiadas, en forma más o menos explícita. Es así que algunos programas responden a una estrategia comercial y a una preocupación social (Dos Pinos, Jumbo, Tottus, Lo Valledor, Sodexo), mientras otros se enmarcan más claramente en un objetivo de reputación corporativa y/o de visión a más largo plazo de las consecuencias de la obesidad -disminución de la productividad del trabajo y por ende de la competitividad - (CGE, Coca-Cola, TMLUC, PepsiCo-Compensar, Nestlé). Los tres objetivos son válidos y su combinación puede ser potente en un enfoque “ganar-ganar”. Sin embargo, es importante que sean explícitos, tanto al interior de la empresa como en su entorno, para evitar de generar desconfianza y rechazo.
- **¿El esfuerzo de las empresas podría tener mayor escala financiera?:** de las empresas que informaron del presupuesto de su iniciativa (6 de 10), un 67% aporta un financiamiento anual que oscila entre 50 y 200 000 USD. En una aproximación muy gruesa, este monto podría representar menos del 0,01% de sus cifras de negocio. Pareciera razonable esperar un mayor esfuerzo financiero por parte de estas empresas.
- **Las iniciativas podrían ser más colaborativas entre empresas:** generalmente, con excepción de la iniciativa impulsada por una asociación de empresas (GFC), las empre-

sas no aúnan ni complementan esfuerzos entre ellas para ejecutar programas colaborativos. Incluso, se percibe una cierta “competencia” entre ellas, sobre todo cuando sus iniciativas son similares, la cual se traduce, entre otros, en una actitud de reserva en la entrega de información. Una mayor colaboración entre empresas privadas constituye un gran y potente desafío, tanto entre empresas del mismo sector agroalimentario, como también con empresas de otros sectores que podrían aportar con su expertiz (empresas vinculadas a la salud, a los seguros, etc).

- **Una mayor articulación e incidencia con las políticas públicas facilitaría posible escalamiento y/o replicabilidad:** las iniciativas tienen generalmente poca articulación con los gobiernos centrales y regionales y con los programas públicos de alcance nacional. La mayoría de los programas de educación alimentaria y vida saludable dirigidos a niños son de buena calidad técnica y pedagógica, y podrían ser buenos modelos para ser incorporados total o parcialmente en los programas escolares. Pareciera que esta falta de articulación se debe a las dos partes involucradas: el sector público tiene cuidado de no vincularse preferentemente con una empresa mientras que el sector privado presta atención que su iniciativa no se “diluya” en un programa público. Si bien no es tarea fácil acercar a estos dos mundos, es de gran relevancia hacer esfuerzos en este sentido para lograr el escalamiento que requiere el combate de esta pandemia.

- **Iniciativas más transparentes y más retroalimentadoras:** la mayoría de estas iniciativas, ejecutadas con seriedad y calidad técnica, constituyen valiosos espacios de investigación e intercambios para generar conocimientos en torno a cómo combatir en forma eficaz y eficiente los problemas de obesidad y sobrepeso. En este sentido, sería muy útil que las empresas se abran a entregar información y que sus iniciativas sean seguidas y evaluadas. Los casos que lo han fomentado (TMLUC, Lo Valledor, Compensar, entre otros) han sido un gran aporte.

7. Conclusiones

Este estudio nos entrega varias conclusiones, algunas son confirmaciones de planteamientos ya conocidos, otras son hallazgos un poco más novedosos.

- **Evidencia de impacto en ciertas condiciones:** la primera conclusión a resaltar es el impacto que evidencian algunos programas de educación alimentaria a niños, cuando se ejecutan con una mínima intensidad y duración, con un enfoque multidisciplinario (alimentación, actividad física, acceso a alimentos saludables) e involucra a la comunidad escolar (padres, docentes, directivos).

En los programas masivos de información y sensibilización, se registra, a veces, cambios de comportamientos, pero éstos son poco documentados y generalmente confidenciales, razón por la cual se desconoce su real impacto.

- **Importancia de las evaluaciones y generación de conocimiento:** un atributo muy diferenciador entre un programa y otro es el hecho que se realice o no evaluaciones de impacto (y se comparta sus resultados), así como estudios de diagnósticos. Esta característica es, a nuestro juicio, una de las mejores prácticas a relevar, por cuanto permite perfeccionar los programas, evidencia seriedad en el enfoque, y muestra el genuino interés de la empresa en generar cambios positivos.

- **Rol potenciador y articulador de los centros de estudios:** la participación de centros de estudios (universidades u otros) en el diseño y/o seguimiento y evaluación de los programas potencia la calidad de las acciones y objetiva sus resultados. Adicionalmente, puede facilitar el diálogo y articulación entre el sector privado y público, gracias a su carácter más neutro (mediador).

- **Aportes de empresas privadas vinculadas al sector salud y calidad de vida:** la participación de empresas cuya misión está directamente vinculada al tema de la salud (caja de compensación, aseguradora, institución de salud previsional, por ejemplo), de la calidad de vida (alimentación colectiva, actividades de deportes, entre otros), o también de comercialización de productos hortofrutícolas puede generar sinergias interesantes de promover. En efecto, para estas empresas, mejorar la salud y/o ampliar la cartera de servicios o productos que contribuyen a la calidad de vida forman parte del corazón de su negocio y, por tanto, de su estrategia comercial. Ello implica que sus esfuerzos y prioridades en este ámbito pueden tener mayor alcance y creatividad.

- **Articulación multisectorial:** la convergencia del sector privado, del sector público (local y central) y de la academia potencia sin dudas las iniciativas. Un particular esfuerzo debe realizarse en este sentido.

- **Asiento territorial desde lo local:** se está demostrando crecientemente la importancia del entorno en las iniciativas de combate contra el exceso de peso, evidenciando que el involucramiento de toda la comunidad permite obtener mejores resultados⁵⁷. En

⁵⁷ Entre otros, ver: El método EPODE o como luchar todos juntos contra la obesidad infantil.

Chile, se está promoviendo desde la mesa ODS2 el concepto de “Comunas saludables”. Esta ampliación de la mirada es particularmente atractiva y debe ser respaldada por todos los sectores involucrados.

- **Actitud más visionaria, colaborativa y transparente:** Algunas empresas tienen una actitud visionaria, reconociendo que el problema de la obesidad tiene y tendrá impacto negativo en su competitividad, razón por la cual asumen su combate en forma prioritaria, colaborativa y transparente (el problema es de todos, su solución también). Es necesario que este enfoque se generalice al conjunto de las empresas privadas.

- **El rol de la FAO:** La Oficina Regional de FAO tiene un rol muy activo en la prevención y control del exceso de peso y, en este marco, busca potenciar la participación del sector privado en este desafío. Tras este objetivo y a la luz de las conclusiones del presente estudio, se identifican a lo menos dos líneas de acción específicas a través de las cuales FAO podría reforzar su accionar:

- **Plataforma evaluativa:** la construcción de una plataforma evaluativa mediante la cual se identifican, desarrollan y/o comparten evaluaciones a iniciativas privadas existentes en esta materia podría constituir un valioso aporte. FAO podría jugar un rol importante en la identificación de las iniciativas evaluadas o a evaluar, en el apalancamiento de recursos para realizar estos estudios evaluativos, y en la gestión de conocimiento para la difusión de sus resultados.

- **Plataforma colaborativa:** lograr constituir una plataforma de intercambios –privado/privado y privado/público– permitiría desarrollar sinergias interesantes. Nuevamente, FAO podría jugar un rol de identificación e intercambios de iniciativas, mediante mecanismos informativos, seminarios, webinarios, gira de estudios, entre otros.

Referencias bibliográficas

Associação Brasileira das Indústrias de Refrigerantes e de Bebidas não Alcoólicas (sf), Diálogos

Coca Cola Brasil (2018), Relatório de Sustentabilidade, 2017

Coca Cola Brasil (2019), Relatório de Sustentabilidade, 2018

Coca Cola (2019), Avanzamos, Informe de Sostenibilidad 2018

Commission EAT-Lancet (2019). Une alimentation saine issue de production durable. Rapport de synthèse de la Commission EAT-Lancet

Compensar (2018), Convenio 2018-0048-CONV.-1874-2017, Aliméntate y Actívate, Comité Técnico Final

Compensar (2019), Informe de Gestión y Sostenibilidad 2018.

Díaz-Bonilla E., Rapallo R., Intini J., Paz F., Hernández Y. (2018). Forum on Food Systems and Obesity in Latin America and The Caribbean (LAC), Meeting Report, San Jose, Costa Rica, 27-28 June 2018.

Dos Pinos (2018a), Vivir mejor, Gira Cantones Belén

Dos Pinos (sf), Reseña histórica

Dos Pinos (2018b), Resultados Proyecto 5 pasos

El poder del consumidor (sf), ¿Por qué la campaña Checa y Elige engaña y constituye un riesgo para el consumidor?

FAO (2005), Directrices Voluntarias en apoyo de la realización progresiva del derecho a una alimentación adecuada en el contexto de la seguridad alimentaria nacional.

FAO (2013), Estrategia de la FAO para la colaboración con el sector privado.

FAO (2014), Estrategia y visión de la labor de la FAO en materia de nutrición. Roma

FAO (2017), Reflexiones sobre el sistema alimentario en América Latina y el Caribe y perspectivas para alcanzar su sostenibilidad. Santiago. 2017.

FAO (2018), Transformar la alimentación y la agricultura para alcanzar los ODS. Roma.

FAO (2019), Estrategia FAO América Latina y el Caribe para abordar el problema del sobrepeso y la obesidad (2019-2021) (versión preliminar).

FAO, OPS, WFP y UNICEF (2018), Panorama de la seguridad alimentaria y nutricional en América Latina y el Caribe 2018. Santiago. 2018.

FAO, FIDA, OMS, PMA y UNICEF (2019), El estado de la seguridad alimentaria y la nutrición en el mundo 2019. Protegerse frente a la desaceleración y el debilitamiento de la economía. Roma, FAO.

Fundación Chile (2018), Chile Saludable: Oportunidades y desafíos de innovación para colaciones escolares saludables

Fundación PepsiCo, Compensar (2017), Aliméntate y Actíivate, Informe Final de Resultados, Comité Técnico –Convenio 19 de 2017, Fundación Pepsico –Compensar, diciembre 2017

Fundación PepsiCo, Compensar (2018a), Aliméntate y Actíivate, Informe Final de Resultados, Convenio 19 de 2017 Fundación Pepsico – Compensar

Fundación PepsiCo, Compensar (2018b), Aliméntate y Actíivate, Informe Final de Actividades, Convenio 2018 – 0048 – Conv – 1874 – 2017 Fundación Pepsico – Compensar

Fundación PepsiCo, Compensar (2018c), **Proyecto A2**, Aliméntate y Actíivate, Resultados 2015-2017

Instituto Nacional de Salud Pública (2019), Comunicado del Instituto Nacional de Salud Pública de México sobre el amparo indirecto en revisión relacionado con el etiquetado frontal de alimentos.

Jumbo (2019), Reporte de Sostenibilidad 2018

Jumbo (2018), Reporte de Sostenibilidad 2017

Jumbo, GfK Adimark (2017), Estudio Chile Come Sano

Jumbo, GfK (2018), Estudio Chile Come Sano Vº2

JUNAEB (2018), Mapa nutricional 2017, Resumen nutricional

La Compañía Coca Cola (2018), Informe de Sustentabilidad 2017.

Lo Valledor (2018), Revista Nuestro Mercado, Edición N°30, Edición Aniversario 50, agosto 2018.

Mares Consumers Intelligence (2019), Desempeño del Etiquetado Frontal Nutrimental.

Movisa, ConMéxico (2019), Checa y Elige, Hoja de datos.

Nestlé (sf), Nestlé por Niños Saludables. Comunicaciones Corporativas.

OMS (2004), Estrategia Mundial sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud

PepsiCo (2018), Performance with Purpose, Sustenaibility Report 2017

Revista Ganar-Ganar (2016), Entrevista al Consumer Goods Forum EL FORO DE BIENES DE CONSUMO por Klaus G3rman Phinder, marzo-Abril 2016.

Secretaría de Educación Pública, Secretaría de Salud (2010), Acuerdo Nacional para la salud alimentaria, Estrategia contra el Sobrepeso y la Obesidad.

Secretaría de Salud (2013), Estrategia Nacional para la Prevención y el Control del Sobrepeso, la Obesidad y la Diabetes.

Sodexo (2018a), Document de référence 2017-2018, Incluant le Rapport Intégré

Sodexo (2018b), Résultats annuels 2017-2018

Sodexo (2018d), Fiscal 2018 Registration Document Including the Integrated Report

Sodexo (2018c), Reporte de sostenibilidad 2017.

Sodexo (2019), Sostenibilidad 2019

The Coca Cola Company (2019), 2018 Business & Sustainability Report

The Consumer Goods Forum, Deloitte (2018), Health & Wellness Progress Report Based on 2017 survey findings

The Consumer Goods Forum (2018), Latin América Corporate Presentation 2018.

Tottus (2019), Reporte de Sostenibilidad 2018

Tottus (2018), Reporte de Sostenibilidad 2017

Tresmontes Lucchetti (2017), Avances en sostenibilidad Tresmontes Lucchetti, 2016

Tresmontes Lucchetti (2019a), Antecedentes Programa Escuela Saludable.

Tresmontes Lucchetti (2019b), Programa Escuela Saludable, Promoción de estilos de vida saludable para prevenir el sobrepeso y obesidad. Presentación Power Point

Zacarías I., Barrios L., Domper A., Mora F., Lera L., Vio F., (2016), Informe final 2016, Alimentamos el crecimiento de Chile, Educación en alimentación saludable en escuelas. INTA. Corporación 5 al día. Lo Valledor

Zacarías I., Barrios L., Domper A., Mora F., Lera L., Vio F., (2017), Informe Programa Kiosco Verde 2017.

Zacarías I., Barrios L., Figueras F., Lera L., González C.G., Vio F., (2018), Informe Programa Kiosco Verde 2018. INTA. Corporación 5 al día. Lo Valledor

Anexo 1.

Aspectos a analizar y sistematizar en las iniciativas seleccionadas

1. Características Generales de la Iniciativa:

- *País(es)* donde se desarrolla la iniciativa: ¿Se ha replicado en otros países?
- *Fecha* de inicio de implementación
- *Empresa* que lidera la iniciativa: descripción breve
- *Otros actores* involucrados
- *Contexto País* de la iniciativa: situación de sobrepeso y obesidad del(los) país donde se desarrolla; políticas públicas existentes en esta materia
- *Origen y etapas* de la iniciativa: porque y cómo se toma la decisión de impulsarla; cuáles han sido las etapas.
- *Ubicación corporativa* de la iniciativa: Área de sustentabilidad; Área de RSE; *Core Business* (incentivos de desempeño asociados a la iniciativa)
- *Objetivos específicos* de la iniciativa: ¿dónde actúa? (productos más saludables, mayor acceso físico, mejor acceso económico, educación, información, entre otros). Incentiva comportamiento saludable y/o desincentiva comportamiento no saludable.
- *Población objetivo*: quienes, donde, cuantos
- *Principales líneas de acción* de la iniciativa
- *Principales Buenas Prácticas, aspectos innovadores*
- *Presupuesto* involucrado
- *Sistema de seguimiento y evaluación*: ¿se miden los resultados? ¿Cómo?

2. Evidencias de Logros:

- *Resultados*: resultados intermedios (por ejemplo, N° de kioscos verdes instalados; N° de productos sin sello); resultados finales (por ejemplo, peso de frutas y verduras consumidas; peso de productos sin sello consumidos).
- *Impacto* (si existe evaluación): cambios en la alimentación (incremento de alimentos saludables en la dieta; disminución de alimentos no saludables); disminución de la prevalencia de sobrepeso y obesidad.

3. Fortalezas y Debilidades; Oportunidades y Amenazas

- *Fortalezas*: principales atributos de la iniciativa que explican sus logros

- *Debilidades*: principales atributos de la iniciativa que frenan su desarrollo
- *Oportunidades*: aspectos en el entorno que constituyen oportunidades, como por ejemplo nuevas exigencias legales, incentivos públicos entre otros; ¿estiman que las regulaciones constituyen oportunidades o amenazas?
- *Amenazas*: aspectos en el entorno que podrían afectar el desarrollo de la iniciativa.

4. Lecciones Aprendidas

- ¿Cuáles son las condiciones mínimas para el éxito de estas iniciativas?
- ¿Cuáles son las condiciones de escalamiento?
- ¿Cómo evitar el fracaso?

Anexo 2.

Informantes calificados de los estudios de caso

Tresmontes Lucchetti, Chile: Felipe Lira, Gerente de Asuntos Corporativos; Jasmine Cabello, Jefa de Asuntos Corporativos

Caja De Compensación Familiar Compensar, Colombia: Viviana Angélica Leguizamón, Coordinadora Convenio Aliméntate y Actívate, Compensar - Fundación Pepsico

Tottus, Chile: Ivonne Palma, subgerente de sostenibilidad, gerencia de marketing; Fabian Moya, Coordinador Crecer Sano, Gerencia de Marketing

Cooperativa Dos Pinos, Costa Rica: Francisco Herrera, Ejecutivo Medical Marketing y Estrategia de Nuevos Productos, Dirección Mercadeo, Inv&Des.

Nestlé Chile: Myriam Salas, Corporate Communication & Wellness Manager

Nestlé Paraguay: Adriana Ortiz, Corporate Communications & Wellness Manager

Mercado Mayorista Lo Valledor, Chile: Francisca Figueras Díaz, Nutricionista Del Programa Kiosko Verde

Jumbo, Chile: Andrea Henriquez, Subgerente de RSE y Estudios, Gerencia Marketing Supermercados; Juan Pablo Fadic, Programa Jumbo Come Sano

Sodexo, Chile: Carolina Bustos Torres, Jefa de Sostenibilidad y Medioambiente, Sodexo On-Site; Pamela Thompson Jefa de Marketing Chile Segmento Corporativo en Sodexo; Elizabeth Luna Verdejo, Nutricionista Programa Equilíbrate

Consumer Goods Forum: Juanita Mesa, Latam Health And Wellness Manager

Coca Cola, Brasil: Andrea Motta, Directora De Sustentabilidad De Coca Cola Brasil

Anexo 3.

Las 38 Iniciativas propuestas por las organizaciones consultadas

PAÍS /FUENTE INFORMACION	NOMBRE EMPRESA	NOMBRE INICIATIVA	CARACTERÍSTICAS EMPRESAS	CARACTERÍSTICAS INICIATIVA
Costa Rica Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA)	· DOS PINOS, · PASTA ROMA · DEMASA · SIGMA	1. Programa PONELE A LA VIDA	· Dos Pinos: Cooperativa de productores lecheros y fabricante de productos lácteos y otros. · Pasta Roma: Empresa de pasta fundada en 1967. · Demasa: Filial tica del Grupo mexicano Gruma. Constituida en 1972. Fabrica tortillas y conserva de palmito · Sigma: Empresa global de alimentos presente en 18 países. Fundada en 1980.	Programa público impulsado en 2015 por Minsal y Mineduc. Promueve buenos hábitos físicos y nutricionales en estudiantes de colegios. En primera aproximación, sólo se ve un rol “financiador” de las empresas privadas (patrocinan las giras en los colegios). Ningunas lo menciona en su web.
	DOS PINOS	2. Crecer es divertidísimo	Dos Pinos: Cooperativa de productores lecheros y fabricante de productos lácteos y otros.	Programa de educación de alimentación saludable
	NUMAR	3. Gira Escolar y Universitaria	Asociación que se constituye en 1965 en Costa Rica. Agrupa empresas relacionadas con el cultivo, extracción, procesamiento y manufactura de grasas y aceites vegetales.	No se encuentra información en la web de la empresa
	NUMAR	4. Corazones Sanos	Id. Anterior	No se encuentra información en la web de la empresa
	MONDELEZ	5. Voluntariado Estilos de Vida Activos y Saludables	Empresa multinacional de snacks. Creada en 2012. En Costa Rica, bebidas, postres en polvo, confites. Cierra su planta en Costa Rica en 2017.	Programa internacional que busca generar hábitos de vida saludables. Combate contra la obesidad desde tres enfoques: la educación nutricional, el ocio activo y proporcionar acceso a alimentos frescos.
	SIGMA	6. Promoción de estilos de vida saludables	Empresa global de alimentos presente en 18 países. Fundada en 1980.	No se encuentra nada específico en RLC en primera navegación.
	BIMBO	7. Promoción de estilos de vida saludables y actividad física	Empresa multinacional mexicana fundada en 1945. Panificadora.	No se encuentra nada específico en RLC en primera navegación.

PAIS /FUENTE INFORMACION	NOMBRE EMPRESA	NOMBRE INICIATIVA	CARACTERISTICAS EMPRESAS	CARACTERISTICAS INICIATIVA
Costa Rica Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA)	BIMBO	8. Reducción voluntaria de ingredientes críticos	Idem anterior	Firman carta acuerdo para reducción de grasas, sodio y azúcares.
	Grupo Nutresa	9. Reducción voluntaria de grasas, azúcares y sodio	Grupo Colombiano de alimentos, fundado en 1920.	· Reformulación productos · Programas de Vida saludable (Colombia, México, Chile) · Publicidad responsable
	FLORIDA BEBIDAS	10. Circuito saludable	Empresa de Costa Rica de producción y distribución bebidas y alimentos	Plataforma de educación lúdica. Con premio de RSE - AMCHAN
Colombia, Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)	Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)	11. Autorregulación voluntaria e implementación de la campaña “Bebidas de tu lado”.	Asociación gremial.	Compromisos voluntarios: · Etiquetado frontal · Innovando productos (tamaños pequeños con opciones bajas o libres en calorías) · Publicidad responsable donde el 35% o más de la audiencia sea menor de 12 años. · Acciones en pro del fomento de estilos vida activos y saludables, · Comercializan exclusivamente en escuelas primarias ciertas bebidas
Colombia: ALAIAB	PEPSICO	12. Aliméntate y Actíivate	Compañía líder global de alimentos y bebidas	Programa de educación alimentaria y hábitos de vida saludable.
	PEPSICO	13. Colaboration for Healthier Lives (CGF)	Compañía líder global de alimentos y bebidas	Corresponde a un conjunto de acciones de promoción de una vida saludable
Brasil: Asociación Brasileña de las Industrias de Alimentación (ABIA)	Asociación Brasileña de las Industrias de Alimentación (ABIA)	14. Conjunto de acuerdos entre ABIA y Ministerio de Salud	Asociación gremial.	4 Acuerdos de cooperación y 6 compromisos voluntarios acerca de la reducción de ingredientes críticos en los alimentos.

PAÍS /FUENTE INFORMACION	NOMBRE EMPRESA	NOMBRE INICIATIVA	CARACTERÍSTICAS EMPRESAS	CARACTERÍSTICAS INICIATIVA
Ecuador: Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos	Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos (ANFAB) + 28 socios de ANFAB	15. Educación guía alimentaria	Es una asociación gremial.	Video educativo
	Asociación Nacional de Fabricantes de Alimentos (ANFAB)	16. Alianza por la nutrición	Es una asociación gremial.	Declaración de acciones voluntarias por parte de los socios de ANFAB focus: · Publicidad a niños · Formulación · Comunicación · Vida Activa
México: Consejo Mexicano de la Industria de Consumo Masivo (CONMEXICO)	ConMéxico	17. Checa y Elige	Asociación gremial. Fundada en 1996 por 10 empresas líderes de alimentos y bebidas.	Campaña educativa sobre el uso del Etiquetado Frontal Nutricional
	General Mills (México, Centroamérica, Caribe)	18. Nutriclub	Corporación estadounidense, fundada en 1846, líder en alimentos. Comercializa 100 marcas.	Clubes de nutrición en donde se involucran de forma voluntaria los empleados de General Mills. Se dan pláticas de hábitos saludables por parte de Nutriólogos certificados. Se hacen retos de nutrición para incentivar la adopción de alimentación y estilos de vida saludables.
México: (ALAIAB)	PEPSICO	19. Movimiento por una Vida Saludable (MOVISA)	Empresa multinacional de bebidas.	MOVISA se crea en 2017. Es una plataforma que agrupan empresas, asociaciones y sociedad que busca promover la adopción de hábitos de vida saludable de manera sustentable, mediante la orientación alimentaria y el fomento de la actividad física. Entre las que integran MOVISA están Arca Continental, Nestlé, PepsiCo, Hershey's, Qualtia Alimentos, Coca Cola México, entre otras.
México, Colombia, Brasil (ALAIAB)	PEPSICO	20. Healthy Weight Commitment Foundation	Empresa multinacional de bebidas.	Es una Fundación que agrupa a las empresas grandes.
Chile: Asociación de Empresas de Alimentos de Chile(alimentos)	Empresa Tres Montes Luchetti (Chile, México)	21. Escuelas saludables	Empresa chilena de alimentos. Miembro del grupo Nutresa.	Programa de educación alimentaria, actividad física y kiosco saludables ,

PAIS /FUENTE INFORMACION	NOMBRE EMPRESA	NOMBRE INICIATIVA	CARACTERISTICAS EMPRESAS	CARACTERISTICAS INICIATIVA
Chile: Asociación de Empresas de Alimentos (Chilealimentos)	Chilealimentos	22. Programa de La Asociación de Alimentos Chilealimentos	Gremio de empresas de alimentos de Chile que se crea en 1943.	Programa que promueve 3 principios: 1. Estilos de vida saludables. 2. Consumo de dietas equilibradas 3. Fomento de la actividad física.
Paraguay: Cámara de Empresas Paraguayas de la Alimentación (CEPALI)	Cámara paraguaya de exportadores y comercializadores de cereales y oleaginosas (CAPECO)	23. Nutrición con soja	Asociación gremial constituida en 1980	Objetivo Programa: Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de las familias de escasos recursos económicos, con la utilización de la soja como un complemento en la alimentación diaria de las familias.
	Nestlé	24. Niños Saludables		Programa de educación alimentaria a niños
	FUNDACION MAPFRE PARAGUAY	25. Vivir en salud	MAPFRE es un grupo empresarial español independiente, que desarrolla principalmente, actividades aseguradoras, reaseguradoras y de servicios. Su fundación promueve y desarrolla proyectos de interés social.	Programa lanzando en el año 2015 que fue denominado “Vivir en Salud” , dirigida a sensibilizar a niños de entre 7 y 9 años sobre la importancia de llevar una vida saludable a través de una alimentación sana y equilibrada y de la práctica de actividad física diaria, así como concienciar a la sociedad sobre la importancia de cuidar la salud.
Paraguay	The Coca-Cola Company	26. Reduciendo el azúcar	Compañía internacional líder de bebidas	Programa de reducción del azúcar en todas las bebidas Coca.
Colombia CGF	CGF	27. Dale un giro saludable a tu vida.	Organización global que reúne a los principales retailers y productores de consumo masivo del mundo para lograr cambios positivos en la industria	Campañas de información y sensibilización en hábitos de vida saludable
América Central CGF	CGF	28. Dale un giro saludable a tu vida.	Ídem anterior	Campañas de información y sensibilización en hábitos de vida saludable

PAÍS /FUENTE INFORMACION	NOMBRE EMPRESA	NOMBRE INICIATIVA	CARACTERISTICAS EMPRESAS	CARACTERISTICAS INICIATIVA
México CGF	CGF	29. Ponte bien	Ídem anterior	Campañas de información y sensibilización en hábitos de vida saludable
Chile	TETRA PAK	30. Alimenta tu imaginación	Industria de sistemas de envasado de productos líquidos. Se instala en 1977 en Chile.	Campaña educacional a niños (obras educativas y diversos concursos) sobre estilo de vida saludable. Fue reconocida en 2016 como una de las mejores iniciativas de sustentabilidad en los Premios "Latinoamérica Verde".
	JUMBO	31. Come Sano	Supermercado	Programa de educación alimentaria para niños y colaboradores
	TOTTUS	32. Crecer Sano	Supermercado	Programa de educación alimentaria para niños
	NESTLE	33. Niños Saludables	Industria de alimentos	Programa de educación alimentaria para niños
	MERCADO MAYORISTA LO VALLEDOR	34. Kiosco Verde	Mercado mayorista	Programa de educación para niños y Kiosco Verde
Costa Rica Sistema B	Nahua Chocolate	35. Programa de nutrición en comunidades cacaoteras de Upala, Costa Rica	Empresa B que fabrica chocolate y café, con enfoque social (comercio justo) y ambiental (orgánico). Creada en 2011, certificada Empresa B en 2016.	Programa de nutrición a familias de pequeños productores de cacao (400) donde 34% de los niños de 6 a 12 años están con sobrepeso o obesidad. Alianza entre Empresa B (financia y coloca su red de proveedores), Universidad de Costa Rica y Escuela de Nutrición). Hacen mediciones corporales sistemática y educación a las madres de familia. El programa no se ejecutó por falta de financiamiento.
México Tipo empresa B, no certificada	Don't worry delights	36. Oferta de productos bajos en calorías	Empresa que fabrica merengue y otras galletas con muy pocas calorías. Tipo Empresa B.	Empresa que entrega productos atractivos con bajas calorías.

PAIS /FUENTE INFORMACION	NOMBRE EMPRESA	NOMBRE INICIATIVA	CARACTERISTICAS EMPRESAS	CARACTERISTICAS INICIATIVA
Brasil FAO	Coca Cola Brasil Abey Brasil PepsiCo Brasil	37. Autorregulación voluntaria de ventas de bebidas en escuelas	Industrias multinacionales de bebidas.	Las empresas se comprometieron a vender en esos establecimientos solo agua mineral, jugos 100% naturales, agua de coco y bebidas lácteas que cumplan requisitos nutricionales específicos, siempre con un enfoque en la hidratación y la nutrición.
Chile FAO	SODEXO	38. Equilibrate		Programa de sensibilización e información alimentaria y hábitos de vida saludable a los colaboradores de los clientes

Fuente: Elaboración propia

Anexo 4.

Principales hitos de reformulación de productos – Tresmontes Lucchetti

CATEGORÍA	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
BEBIDAS INSTANTÁNEAS FRÍAS (BIF)	Reducción de azúcares (25%) en los productos de las marcas Hickory Hill y Zuko, Negocio de Chile. Eliminación de azúcares en la categoría de Bebidas Instantáneas Frías, marcas Zuko y Yupi para obtener un producto sin azúcar en el Negocio de México.					Reducción de azúcares (22-36%) en la categoría de Bebidas Instantáneas Frías marca Zuko, Negocio de Chile.	
BEBIDAS INSTANTÁNEAS CALIENTES (BIC)				Reducción de Azúcares (9-52%) en productos marca Gold (Tentaciones) y Monterrey (Café con leche), Negocio de Chile.		Reducción de azúcares (8-10%) en productos marca Gold (Tentaciones) Negocio de Chile.	
SNACKS	Reducción de sodio (25%) y Grasa Saturada (60%) en los productos marca Kryzpo, Negocio de Chile.				Reducción de Sodio (6%) en productos marca Kryzpo sabor Original, Negocio de Chile.	Reducción de Sodio (8-11%) en productos marca Kryzpo variedad de sabores, Negocio de Chile.	Reducción de Sodio (26%) en todos los productos marca Kryzpo, Negocio de Chile.
GALLETAS SALADAS				Reducción de Sodio (16-33%) en productos marca Kryzpo Horneados, Negocio de Chile.		Reducción de Grasas Saturadas (15-27%) en productos marca Kryzpo Horneados, Negocio de Chile.	
NÉCTARES		Reducciones de azúcares (15%) en productos marca Yuz, Negocio de Chile.			Eliminación de azúcares y cambio de marca de Néctar Yuz a Néctar Zuko, para obtener un producto sin azúcar añadida, Negocio de Chile		

CATEGORÍA	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
BARRAS DE CEREAL							Reducción de Grasas Saturadas (27%) en la categoría de Barras de Cereal, marca Livean, Negocio de Chile.
SALSAS PARA PASTAS				Reducción de Sodio en (13%) en producto marca Talliani, Negocio de Chile.	Reducción de Sodio en (11-20%) en productos marca Lucchetti y Talliani, Negocio de Chile.	Reducción de Sodio en (19-32%) en productos marca Lucchetti y Talliani, Negocio de Chile.	Reducción de Sodio en (26%) en producto marca Talliani, Negocio de Chile.
SOPAS, CREMAS Y CALDOS	Reducción de Sodio (50%), en productos marca Naturezza Ligere, Negocio de Chile.			Reducción de Sodio (6-29%) en Sopas marca Naturezza, Negocio de Chile.			
POSTRES Y CREMAS				Reducción de Azúcares (6-44%) y Grasas saturadas (8%) en productos marca Van Cook (Crema Chantilly y Pastelera), Negocio de Chile.		Reducciones de Azúcares (8-36%) y Grasas saturadas (8-43%) en productos marca Van Cook (Crema Chantilly y Pastelera y Coberturas), Negocio de Chile.	Reducciones de Azúcares (6-40%) y Grasas saturadas (8-43%) en productos marca Van Cook (Crema Chantilly y Pastelera y Coberturas), Negocio de Chile.

Fuente: Tresmontes Lucchetti

Anexo 5.

Publicaciones científicas asociadas al Programa “Escuelas Saludables” (Tresmontes Lucchetti, Chile y México)

Kain J, Olivares S, Romo M, Leyton B, Vio F, Cerda R, González R, Giadalah A, Albala C. Estado nutricional y resistencia aeróbica en escolares de educación básica: línea base de un proyecto de promoción de la salud. Rev Méd Chile 2004; 132: 1395-1402. <http://www.scielo.cl/pdf/rmc/v132n11/art09.pdf>

Kain J, Vio F, Leyton B, Cerda R, Olivares S, Uauy R, Albala C. Estrategia de Promoción de la salud en escolares de educación básica municipalizada de la comuna de Casablanca, Chile. Rev Chil Nutr 2005; 32: 126-132. https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_art-text&pid=S0717-75182005000200007&lng=es&nrm=iso&tlng=es

Kain J, Uauy R, Leyton B, Cerda R, Olivares S, Vio F. Efectividad de una intervención en educación alimentaria y actividad física para prevenir obesidad en escolares de la ciudad de Casablanca, Chile (2003-2004). Rev Med Chile 2008; 136: 22-30. <http://www.scielo.cl/pdf/rmc/v136n1/art03.pdf>

Kain J, Uauy R, Albala C, Vio F, Cerda R, Leyton B. School-based obesity prevention in Chilean school children: methodology and evaluation of a controlled study. International Journal of Obesity 2004; 28 (4):483-493.

Kain J, Concha F, Salazar G, Leyton B, Rodríguez MP, Ceballos X, Vio F. Prevención de Obesidad en Preescolares y Escolares de Escuelas Municipales de una Comuna de Santiago de Chile: proyecto piloto 2006. Archivos Latinoam Nutrición 2009; 59:139-146.

Kain J, Leyton B, Concha F, Salazar G, Lobos L, Vio F. Estrategia de prevención de obesidad en escolares: efecto de un programa aplicado a sus profesores (2007-2008). Rev Med Chile 2010; 138:181-187. <http://www.scielo.cl/pdf/rmc/v138n2/art06.pdf>

Juliana Kain, Fernando Concha, Gabriela Salazar, Bárbara Leyton, María del Pilar Rodríguez, Ximena Ceballos, Fernando Vio. Prevención de obesidad en preescolares y escolares de escuelas Municipales de una Comuna de Santiago de Chile: proyecto piloto 2006. Instituto de Nutrición y Tecnología de Alimentos, Universidad de Chile. Santiago de Chile. <http://www.alanrevista.org/ediciones/2009-2/art4.asp>. Sitio web oficial Archivos Latinoamericanos de Nutrición (ALAN)

Nelly Bustos, Juliana Kain, Barbara Leyton, Sonia Olivares, Fernando Vio. Colaciones Habitualmente Consumidas por Niños de Escuelas Municipalizadas. Nelly Bustos, Juliana Kain, Barbara Leyton, Sonia Olivares, Fernando Vio. Rev. Chilena Nutr, Vol 37, N°2, junio 2010.

Nelly Bustos, Juliana Kain, Fernando Concha, Gabriela Salazar, Bárbara Leyton. Cambios en el patrón de consumo de alimentos en escolares chilenos con la implementación de un kiosco saludable. Vol. 61 N°3, 2011. Archivos Latinoamericanos de Nutrición. ALAN.

Juliana Kain, Bárbara Leyton, Fernando Concha, Gerardo Weisstaub, Luz Lobos, Nelly Bustos, Fernando Vio. Evaluación de una intervención en educación alimentaria y actividad física para prevenir obesidad infantil en escuelas públicas de Santiago de Chile. Vol. 62 N° 1, 2012. Archivos Latinoamericanos de Nutrición. ALAN. <http://www.alanrevista.org/ediciones/2012/1/?i=art8>

G Gatica-Domínguez, JE Moreno-Saracho. Condición física de escolares tras intervención educativa para prevenir obesidad infantil en Morelos, México. - salud pública de ..., 2018 - saludpublica.mx.

Nelly Bustos, Sonia Olivares, Bárbara Leyton, Marcelo Cano and Cecilia Albala. Impact of a school-based intervention on nutritional education and physical activity in primary public schools in Chile (KIND) programme study protocol: cluster randomised controlled trial.

