



Facultad de Ciencias Económicas y  
Empresariales Universidad de León

Grado en Marketing e Investigación de  
Mercados

Curso 2020/2021

**ESTRATEGIA COMPETITIVA EN LIDL Y DANONE: LA  
COMUNICACIÓN INTERNA COMO FUENTE DE VENTAJA  
COMPETITIVA**

**COMPETITIVE STRATEGY IN LIDL AND DANONE: INTERNAL  
COMMUNICATION AS A SOURCE OF COMPETITIVE  
ADVANTAGE**

Realizado por la alumna Dña. M<sup>a</sup> Cristina Montes Garrido

Tutelado por la Profesora Dra. Dña. Laura Cabeza García

León, 12 de julio de 2021



# LIDL

“Bueno, inteligente y al mejor precio”

---

“Alimentando sonrisas”

---

# DANONE



M<sup>a</sup> Cristina Montes Garrido

Curso 2020/2021

## **AGRADECIMIENTOS**

Para dar comienzo a mi Trabajo Fin de Grado me gustaría destacar un matiz que considero importante a la hora de realizar una actividad bien sea de carácter académico o personal, el trabajo en equipo. La realización de este proyecto no habría sido posible si no hubiera sentido el apoyo que he recibido durante todo este tiempo.

En primer lugar, quiero agradecer a la Universidad de León la oportunidad que me ha brindado de poder realizar este Trabajo Fin de Grado y con esto incluyo a la tutora del mismo, Laura Cabeza García. Ella ha sido uno de los principales motores del estudio y con la que he trabajado de manera conjunta con el objetivo de conseguir un resultado satisfactorio. Gracias también a los diversos docentes y personal de la Universidad que me han brindado su ayuda de manera desinteresada cuando así lo he necesitado.

En segundo lugar, desde una perspectiva más personal quiero destacar que una gran parte del éxito del proyecto se debe a mi familia, que ha estado presente en cada momento, y al apoyo incondicional que he tenido a lo largo de este tiempo.

Mis amigos, son otro de los pilares fundamentales porque de manera activa o pasiva, han participado en mi trabajo, en especial, desde una perspectiva más emocional.

Con esto concluyo que el mérito de este trabajo no es solo mío, sino que también de todas las personas que han estado conmigo día a día.

## 1. ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Resumen .....	1
1. Introducción.....	2
3. Metodología.....	5
4. Estrategia y comunicación empresarial .....	6
4.1. Concepto de estrategia empresarial .....	6
4.1.1. Estrategia competitiva: concepto y tipos.....	8
4.2. Comunicación interna: concepto, ventajas, inconvenientes y tipos.....	14
4.3. Embajador de marca: concepto .....	21
5. Análisis práctico.....	24
5.1. Introducción .....	24
5.2. Lidl.....	26
5.2.1. Historia y campo de actividad.....	26
5.2.2. Estrategia competitiva y fuentes de ventaja competitiva .....	28
5.2.3. El papel de la comunicación interna y del embajador de la marca en la ventaja competitiva de Lidl.....	34
5.3. Danone .....	41
5.3.1. Historia y campo de actividad.....	41
5.3.2. Estrategia competitiva y fuentes de ventaja competitiva .....	44
5.3.3. El papel de la comunicación interna y del embajador de la marca en la ventaja competitiva de Danone .....	50
6. Conclusiones.....	56
7. Bibliografía.....	60

## **2. ÍNDICE DE FIGURAS**

Figura 4.1. Tipos de ventajas competitivas .....	10
Figura 4.2. Satisfacción de empleados y clientes .....	16
Figura 4.3. Tipos de mensaje utilizados por un embajador de marca .....	23
Figura 5.1. Principales fuentes de ventaja competitiva de Lidl.....	30
Figura 5.2. Reconocimientos empresariales de Lidl .....	34
Figura 5.3. Premios Employee Advocacy de Lidl.....	40
Figura 5.4. Fuentes de ventaja competitiva de Danone.....	44
Figura 5.5. Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030 de Danone.....	47
Figura 5.6. Acciones BCORP de Danone .....	49
Figura 5.7. Reconocimientos de la ética empresarial de Danone.....	50
Figura 5.8. Embajadores de Danone Nations Cup.....	54
Figura 5.9. Embajadores líderes de opinión de Danone .....	55

## **3. ÍNDICE DE CUADROS**

Cuadro 4.1. Fuentes de ventaja competitiva en liderazgo en costes.....	12
Cuadro 4.2. Fuentes de ventaja competitiva en diferenciación de producto .....	13
Cuadro 4.3. Medios de comunicación interna empresarial .....	19
Cuadro 5.1. Principales marcas de Lidl.....	27
Cuadro 5.2. Principios éticos de Lidl .....	28
Cuadro 5.3. Principales marcas de Danone .....	42
Cuadro 5.4. Principios éticos de Danone.....	43

## **4. ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 5.1. Tendencia de empresas en la industria de la alimentación.....	25
Gráfico 5.2. Evolución de empleados en Lidl .....	27
Gráfico 5.3. Evolución de empleados en Danone .....	43

## **1. RESUMEN**

La estrategia competitiva engloba aquellas acciones implantadas por una empresa con la finalidad de alcanzar una ventaja competitiva y lograr así una mejor posición en el mercado. Es posible diferenciar, en primer lugar, la ventaja competitiva de liderazgo en costes, donde la compañía trata de posicionarse en el mercado con bajos costes y, en segundo lugar, la ventaja competitiva de diferenciación centrada en ofrecer un producto que el cliente perciba como único. Por otro lado, la comunicación interna puede ser una fuente de ventaja competitiva al englobar el conjunto de acciones para crear y mantener relaciones duraderas con los trabajadores, transmitiendo así los valores de marca a los consumidores. En este contexto, en el presente Trabajo Fin de Grado se ha llevado a cabo el estudio de dos empresas del sector agroalimentario (Lidl y Danone) que adoptan estrategias diferentes. En concreto, se han analizado su estrategia y fuentes de ventaja competitiva, así como la importancia de la comunicación interna dentro de esa ventaja y el papel que desarrollan los embajadores de marca.

*Palabras clave:* estrategia competitiva, liderazgo en costes, diferenciación, comunicación interna, embajador de marca

## **ABSTRACT**

Competitive strategy includes those actions implemented by a company in order to achieve a competitive advantage and thus achieve a better position in the market. It is possible to differentiate, firstly, the competitive advantage of cost leadership, where the company tries to position itself in the market with low costs and, secondly, the competitive advantage of differentiation focused on offering a product that the customer perceives as unique. On the other hand, internal communication can be a source of competitive advantage by encompassing the set of actions to create and maintain lasting relationships with workers, thus transmitting brand values to the consumers. In this context, in this Final Project, the study of two companies in the agri-food sector (Lidl and Danone) that adopt these different strategies has been carried out. Specifically, their strategy has been analyzed including sources of competitive advantage, as well as the

importance of internal communication within that advantage and the role played by employee advocacy.

*Key words:* competitive strategy, cost leadership, differentiation, internal communication, employee advocacy

## **1. INTRODUCCIÓN**

La estrategia empresarial incluye aquellas metas o objetivos llevados a cabo por una compañía con la finalidad de definir su campo de actividad y todas las decisiones encaminadas a lograr los mejores resultados posibles. Dentro de los tres tipos de estrategias existentes, este Trabajo Fin de Grado se centra en la estrategia competitiva que incluye las decisiones asociadas al logro de la mejor posición competitiva en el mercado. En lo relativo a este concepto de estrategia competitiva, se pueden diferenciar dos tipos. En primer lugar, la estrategia competitiva de liderazgo en costes, definida como aquella en la que la empresa presenta unos costes inferiores frente a los de la competencia, y, en segundo lugar, la estrategia competitiva de diferenciación caracterizada por ofrecer un producto con atributos que el cliente considera como únicos. Por su parte, la comunicación interna empresarial es el conjunto de acciones que lleva a cabo una compañía y le permiten mantener una relación duradera y estable con sus empleados, pudiendo llegar a ser una importante fuente de ventaja competitiva.

El motivo de la elección del tema del presente Trabajo Fin de Grado se debe a la importancia que tiene, bajo mi punto de vista, una buena estrategia de comunicación interna para el correcto desarrollo de la actividad comercial, creando un clima laboral agradable con el fin de mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de la organización y sus trabajadores. Hoy en día es muy importante para una empresa buscar la ‘diferenciación’ frente a la competencia debido al gran número de competidores existentes en el mercado. En este sentido, a la hora de diseñar la estrategia a nivel competitivo, a mayores de otras características empresariales, la comunicación interna puede ser una importante fuente de ventaja competitiva. Se trata de una herramienta que puede aumentar la motivación de los empleados, fomentando así el trabajo en equipo y

mejorando las relaciones con los diferentes grupos de interés de la compañía tanto los internos como externos (por ejemplo, con los clientes). Todo ello, junto con otras fuentes de ventaja competitiva elegidas por cada compañía puede derivar en mayores resultados a nivel empresarial.

En este contexto, el *objetivo general* de este trabajo es analizar la estrategia competitiva y el papel de la comunicación interna como fuente de ventaja competitiva. Para ello, las marcas elegidas para abordar el estudio práctico del presente Trabajo Fin de Grado son Lidl y Danone. Uno de los motivos de esta elección, es de índole personal, al ser consumidora de ambas marcas, y porque apoyo la implicación que estas dos empresas agroalimentarias están teniendo con los productores nacionales y su ayuda a los pequeños comercios, una parte de la economía que, bajo mi punto de vista, está muy poco valorada y considero que hay que darles el valor que se merecen. Además, las dos compañías compiten en el sector de la alimentación, aunque siguen estrategias competitivas diferentes, costes y diferenciación, respectivamente. Lidl, es conocida por su slogan “Bueno, inteligente y al mejor precio”, lo que transmite al consumidor de manera subyacente una imagen de liderazgo en costes, además de contar con un modelo comercial optimizado que consiste en el ahorro de costes que finalmente repercute en el precio final del producto. Por su parte, Danone lleva a cabo una estrategia competitiva de diferenciación de productos porque, tal y como indica su misión, su fin es aportar salud con la alimentación llegando al mayor número posible de personas mediante la calidad de su cartera de productos con prácticas saludables y medioambientales (Danone, 2021a).

Adicionalmente, en lo relativo a la comunicación interna, en el caso de Lidl, destaca por contar con una formación de hasta 11 meses desde que el empleado ha sido contratado además de ser recibido en la empresa con un pack de bienvenida con la documentación necesaria para su día a día. Más del 90% de sus directivos son fruto de promoción interna. Es también una empresa que cuenta con un programa de formación internacional para los empleados además de fomentar el empleo juvenil Lidl (2021a). Estas acciones de comunicación interna le ayudan a disponer de un personal con una

mejor formación lo que repercute de manera directa en el proceso de venta de los productos, convirtiéndola en eficiente gracias a su personal. Ello ayuda a la compañía a lograr una reducción de costes gracias, por ejemplo, a la eficiencia de sus trabajadores. En el caso de Danone, la comunicación interna cobra importancia gracias a las formaciones constantes y al apoyo y desarrollo de programas de talento joven además de contar con una gran implicación en el aprendizaje individual. Todas estas acciones favorecen su ventaja competitiva y hacen que la marca Danone no solo sea considerada buena, entre otras cosas, por la calidad de sus productos, sino que también genere buenas impresiones en los consumidores sobre su ética, responsabilidad empresarial y compromiso con sus empleados.

Así pues, ambas compañías son buenos ejemplos de empresas que son activas en su estrategia de comunicación interna, realizando prácticas similares en esta materia (fomentan el empleo joven al igual que la formación individual y el desarrollo personal junto con el trabajo en equipo, cuentan con iniciativas para los distintos colectivos y disponen de Código de Ética de Negocios, entre otros aspectos), aunque cada una optimizando esa fuente de ventaja competitiva para, en uno de los casos, lograr un mayor efecto experiencia de sus trabajadores y reducir así los costes, y en el otro caso, repercutir en una mayor diferenciación. Es por ello, interesante ver el papel que esta variable de marketing puede jugar a la hora de consolidar la estrategia y posición competitiva de una empresa en el mercado.

A partir del objetivo principal planteado, se pretenden alcanzar los siguientes *objetivos específicos*:

- Revisar a nivel teórico el concepto y los tipos de estrategia competitiva.
- Definir el concepto de comunicación interna, sus ventajas e inconvenientes y los tipos de comunicación interna (descendente, ascendente, horizontal y transversal).
- Revisar el concepto de embajador de la marca (employee advocacy).

- Analizar el tipo de estrategia competitiva de las empresas objetivo de estudio y sus fuentes de ventaja competitiva.
- Estudiar los tipos de comunicación interna y la estrategia de ‘embajador de la marca’ que aplican ambas compañías y el papel que juegan a nivel competitivo.

### **3. METODOLOGÍA**

En el presente Trabajo Fin de Grado se ha llevado a cabo un estudio dividido en dos bloques principales. En primer lugar, se ha realizado una revisión de conceptos teóricos relativos a la estrategia competitiva empresarial, así como a la comunicación interna. El segundo bloque se ha dedicado a la aplicación práctica de los conceptos anteriormente mencionados a dos empresas del sector agroalimentario (Lidl y Danone).

Para la primera parte del estudio, se ha recurrido a libros de texto disponibles en la biblioteca de la Facultad de Económicas y Ciencias Empresariales de la Universidad de León, entre los cuales destacan Guerras y Navas (2015), Grant (2006) y Del Águila y Padilla (2002), entre otros, además de diversos textos alternativos como, por ejemplo, Franco y Reyes (2003) o Piercy (1995) así como publicaciones en diversas revistas. En lo relativo a la parte práctica del Trabajo Fin de Grado, se ha obtenido la información a través de fuentes secundarias como han sido las propias páginas web de las empresas de estudio, artículos y noticias de actualidad, así como páginas web que muestran datos cuantitativos como el Instituto Nacional de Estadística (2021).

En resumen, la metodología utilizada se basa en diversas fuentes de datos secundarias, llevando a cabo un estudio en el que se ha revisado la literatura relacionada con el tema elegido, así como realizado un caso práctico de naturaleza descriptiva sobre dos compañías consolidadas en el ámbito internacional (Lidl y Danone), pudiendo servir así su experiencia de ejemplo a otras entidades.

## 4. ESTRATEGIA Y COMUNICACIÓN EMPRESARIAL

### 4.1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL

En el presente Trabajo Fin de Grado se va a llevar a cabo un estudio sobre la dirección estratégica, y, en concreto, de la estrategia a nivel competitivo y del papel que la comunicación interna puede tener en la misma. Para ello, se comenzará revisando desde el punto de vista teórico el término de estrategia que se desarrolló en los años 60, aunque su primera definición surgió en los años 50, siendo proporcionada por Drucker (1954) en su libro. Desde ese momento, muchas han sido las definiciones proporcionadas. Por ejemplo, tal y como indica Grant (2006, p. 50) *“la estrategia empresarial, en una palabra, es sobre todo ventaja competitiva... El único propósito de la planificación estratégica es permitir que la empresa obtenga, del modo más eficiente posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento de alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera más eficiente (Ohmae, 1989)”*. De manera similar, como aparece en el libro de Guerras y Navas (2015, p. 37) se puede definir la estrategia como el *“patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser (Andrews, 1965)”*<sup>1</sup>.

En todo caso, con independencia de la definición considerada algo en común en todas ellas es el hecho de cumplir con los objetivos empresariales establecidos a largo plazo y realizar acciones que diferencien a la empresa de los competidores, con el fin de alcanzar una ventaja competitiva y llegar a convertirse así en la compañía más competitiva del mercado. Para llevar a cabo una favorable puesta en marcha de la

---

<sup>1</sup> Otras definiciones de estrategia han sido proporcionadas por Ansoff (1965), Johnson, Whittington y Scholes, (2010) o Porter (1980), entre otros.

estrategia empresarial se establecen tres niveles de definición estratégicos (estrategia corporativa o de empresa, estrategia competitiva o de negocio y estrategias funcionales). Comenzando por la *estrategia corporativa*, Peris et al. (1995) la definen como aquella que delimita el ámbito empresarial y la distribución de los recursos organizativos entre los negocios en los que se sitúa la empresa<sup>2</sup>. Por su parte, Grant (2006) define a la estrategia corporativa como la encargada de delimitar el sector y mercados en los que se compite. Guerras y Navas (2015) afirman que esta estrategia viene determinada por la misión, la visión, los objetivos estratégicos y la búsqueda de nuevas oportunidades para la creación de valor o para lograr el crecimiento y desarrollo empresarial. Un factor importante a tener en cuenta en este tipo de estrategia es la búsqueda de sinergias con el fin de integrar y complementar las distintas actividades que engloban el marco empresarial mediante la creación de valor (Guerras y Navas, 2015).

El segundo nivel de estrategia es el denominado *estrategia competitiva* o de negocio. Su principal cometido es la creación de una mejor posición competitiva en el mercado con la puesta en marcha de una ventaja competitiva (Guerras y Navas, 2015). La comparativa entre el nivel corporativo y el competitivo tiene sentido cuando la empresa compite en más de un negocio, lo que significa que está diversificada. En caso contrario, ambos niveles de la estrategia son dependientes entre ellos y pueden crear confusión (Hill y Jones, 2009). En las compañías diversificadas existen diferentes unidades estratégicas de negocio, es decir, un conjunto homogéneo de actividades con el que es posible llevar a cabo una misma estrategia y a su vez diferente de la estrategia apropiada para otras actividades (Menguzzato y Renau, 1991). Por ello, al tratarse de negocios heterogéneos no es posible desarrollar una única estrategia al no existir una posición global empresarial, sino que es individual de cada negocio en el que compite la compañía.

---

<sup>2</sup> En el libro de Castro (2010) se recogen las distintas características de las estrategias corporativas, así como su definición.

Finalmente, se establece un tercer nivel jerárquico denominado *estrategias funcionales* cuya principal ocupación es la utilización y aplicación de los recursos y actividades dentro de cada área funcional con el fin de incrementar su productividad (Guerras y Navas, 2015). En este último nivel, se produce el mayor nexo entre la dirección estratégica y áreas como finanzas, marketing, recursos humanos o sistemas de información (Hax y Majluf, 1997).

#### **4.1.1. Estrategia competitiva: concepto y tipos**

Tras presentar los distintos niveles de estrategia empresarial, de acuerdo con el objetivo planteado, el presente Trabajo Fin de Grado se va a centrar en la estrategia competitiva. Para establecer este tipo de estrategia, la empresa debe tener elegida la industria en la que va a competir, así como sus actividades con el fin de obtener una mayor rentabilidad frente a sus competidores (Guerras y Navas, 2015). Así, la estrategia competitiva como reflejan Guerras y Navas (2015, p. 148) se puede definir como *“emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa (Porter, 1982)”*. Para llevar a cabo la estrategia competitiva hay que tener definidos previamente quiénes son los grupos de interés y cómo pueden influir los distintos stakeholders, tales como los clientes o los competidores en la persecución de los objetivos empresariales (Peralba y González del Río, 1996). Por otro lado, destacar entre la competencia o llegar a ser la mejor opción de alguien solo se consigue mediante el posicionamiento, también llamado reposicionamiento cuando la compañía lleva tiempo en el mercado (Peralba y González del Río, 1996). El posicionamiento fue definido por primera vez desde el punto de vista estratégico, tal y como se menciona en Peralba y González del Río (1996), como aquella acción y efecto de posicionar desde una perspectiva del marketing competitivo con la finalidad de que este posicionamiento sea simple, eficaz y capaz de resolver situaciones concretas respecto a la competencia.

Tal y como afirmó Porter (1999), la esencia de las estrategias competitivas está en las actividades que realiza la empresa y en su manera de hacerlas diferentes frente a la competencia. Por ello, se establece el concepto de ventaja competitiva considerado un término relativo debido a su relación con la posición de la compañía en el mercado (Guerras y Navas, 2015). Teniendo en cuenta su amplitud conceptual, una ventaja competitiva se define como el conjunto de características de la empresa que la diferencian de la competencia, situándose en una posición superior relativa en el mercado (Guerras y Navas, 2015). A la hora de considerar una característica dentro de la compañía como ventaja competitiva hay que tener en cuenta los siguientes aspectos (Guerras y Navas, 2015):

- Tiene que tener relación con un factor clave en el mercado.
- Debe cobrar la suficiente importancia como para considerarlo una diferencia.
- Necesita ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia, aunque, a largo plazo, ninguna es inatacable.

Los tres puntos mencionados anteriormente son clave para alcanzar una ventaja competitiva y son factibles únicamente cuando se transforman en una mayor rentabilidad empresarial<sup>3</sup> o en la llamada creación de valor de la empresa (Guerras y Navas, 2015). Continuando con el estudio de la ventaja competitiva y tras conocer los aspectos clave para su existencia, se van a mencionar las cuestiones más importantes, tanto internas como externas, en las que puede centrarse su creación (Grant, 2006). Los aspectos externos son aquellos considerados cuando las empresas interactúan en un mercado de competencia imperfecta y donde surgen oportunidades en el entorno, pues, en caso contrario, no habría bases para su creación. Por su parte, los aspectos internos son el conjunto de recursos y capacidades estratégicos que definen la identidad de la compañía (Guerras y Navas, 2015). Además, a la hora de crear de una ventaja

---

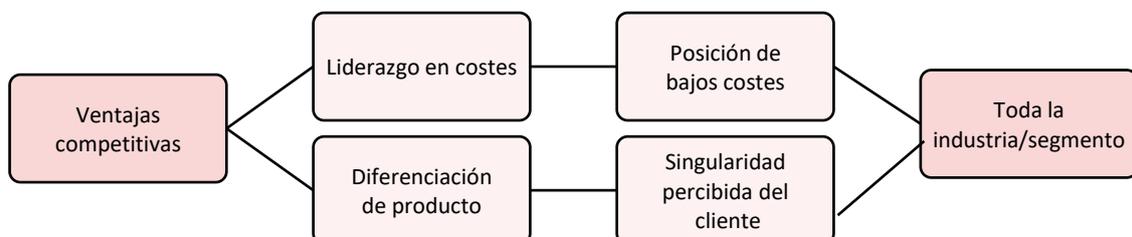
<sup>3</sup> Guerras y Navas (2015) consideran que la rentabilidad procede del margen empresarial, es decir, de la diferencia entre el precio final de venta y el coste de producción.

competitiva un elemento clave a tener en cuenta es el tiempo que va a perdurar en el desarrollo de la actividad empresarial. Por ello, Hill y Jones (2009) establecen las siguientes limitaciones para su mantenimiento:

- Barreras a la imitación, es decir, obstáculos que impiden a la competencia reproducir su ventaja competitiva. Rumelt (1984) establece que los mecanismos de aislamiento son aquellas barreras que no generan el mismo nivel de rentas entre las empresas, por lo que la imitación sería más complicada.
- Capacidad de los competidores, que alude a las posibilidades de imitación de quién posee una ventaja competitiva o la capacidad de introducir una nueva innovación para eliminar la ventaja competitiva presente.
- Dinamismo de la industria, pues a medida que cambia la industria, la empresa intentará mantener su ventaja competitiva gracias a los recursos financieros generados previamente.

En todo caso, se pueden identificar principalmente dos tipos de ventaja competitiva, basada en costes o en diferenciación. A continuación, en la Figura 4.1 se muestran de manera esquemática los tipos genéricos de ventaja competitiva con la finalidad de conocer su principal nexo y sus diferencias. Ambas fuentes de ventaja competitiva representan distintos enfoques en la estrategia empresarial. Así, el liderazgo en costes se asocia de manera directa con un bajo coste mientras que la diferenciación centra su estrategia en aspectos clave como la publicidad, el diseño, el servicio, el desarrollo de nuevos productos y su calidad (Grant, 2006).

**Figura 4.1. Tipos de ventajas competitivas**



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

Comenzando con el estudio de la *ventaja competitiva en costes*, cabe definirla como aquella aplicable en una empresa en el momento de establecer sus costes. Estos costes son inferiores a los establecidos por la competencia ofreciendo un producto o servicio con características similares (Guerras y Navas, 2015). Como afirma Porter (2015), gracias a esta estrategia la compañía alcanza una ventaja competitiva frente a sus competidores, clientes y proveedores gracias a esa reducción de costes además de poder afrontar con mayor facilidad las presiones competitivas (Díaz de Santos, 1996).

Un primer aspecto a tener en cuenta a la hora de desarrollar una ventaja competitiva de liderazgo en costes es la denominada cadena de valor que implica conocer los costes de la competencia y que puede tener una doble perspectiva. Así, se pueden conocer los costes de la competencia de manera directa a través de fuentes de información secundarias o, por el contrario, es posible que no sea factible conocer esos costes de manera directa por lo que la empresa debe compararse con ese competidor y estimar su coste (Porter, 2015). En el Cuadro 4.1 se presentan las principales fuentes de ventaja competitiva en costes que se pueden agrupar, por un lado, en estáticas, integradas a su vez por las economías de escala, el precio de las materias primas y la utilización de la capacidad instalada, y, por otro lado, las fuentes dinámicas compuestas por aquellas actividades que engloban el control de la calidad en el proceso productivo, la reestructuración organizacional y la reingeniería de procesos (Bermeo y Bermeo, 2005).

**Cuadro 4.1. Fuentes de ventaja competitiva en liderazgo en costes**

Fuentes	Características
Efecto experiencia	Reducción total real del coste de un producto cuando aumenta su producción. Su tasa indica el porcentaje que ha reducido el coste tras duplicar la producción total acumulada (Guerras y Navas, 2015)
Economías de escala	↑ inputs en la producción = un incremento más que proporcional de productos finales (Guerras y Navas, 2015)
Utilización de la capacidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Si la capacidad es mayor, los costes se incrementan</li> <li>◦ Hay menor coste cuando esta capacidad de uso no es superior a la normal (Grant, 2006)</li> </ul>
Materias primas	Disponer de condiciones favorables para conocer el precio de las materias primas (Guerras y Navas, 2015)
Tecnología de procesos o rediseño de productos	Aplicación de nuevas tecnologías = reducción de costes (Grant, 2006)
Reestructuración organizacional	Se produce cuando una empresa diversificada realiza un desarrollo interno o adquiere otras empresas (Bermeo y Bermeo, 2005)

Fuente: Elaboración propia a partir de Bermeo y Bermeo (2005), Grant (2006) y Guerras y Navas (2015)

El otro tipo de estrategia competitiva es la *diferenciación de producto*. Esta ventaja aparece cuando una empresa puede incrementar sus precios excediendo al coste del producto diferenciado (Grant, 2006). Los productos son diferenciados en el momento en que comparten características, pero, a su vez, cada una de ellas son diferentes a las ofrecidas en el mercado (Coloma, 1997). Con esto se confirma la apreciación de Porter (1982) respecto a la ventaja competitiva en diferenciación, haciendo referencia a la acción que realiza un comprador cuando valora el producto como algo único más allá de una simple oferta con un precio inferior. Estos productos diferenciados pueden ser categorizados en bienes tangibles, servicios, personal, imagen y canales (Franco y Reyes, 2003).

La estrategia de diferenciación dedica una parte de su capital a inversiones en marketing operativo. Di Meco (2001) da a conocer la definición de marketing operativo y lo define como: ir al campo de batalla. En el mercado, a diferencia de la ventaja competitiva en costes, se pueden encontrar varias empresas que compitan por una ventaja competitiva en diferenciación debido a que cada compañía va a referenciar un atributo distinto a su producto (Lora, 2004); es decir, cada una hace negocios y va a entablar relaciones con

sus clientes de manera única, lo que le va a permitir alcanzar una ventaja competitiva y ser diferente al resto (Grant, 2006). Con el fin de alcanzar el máximo éxito de la diferenciación, el libro de Grant (2006) presenta el término de capacidad de respuesta total al cliente que se define como aquella acción realizada sin importar el tamaño de la empresa ni lo lejos que pueda llegar, pues lo importante son los ojos del cliente y que a largo plazo se produzca la siguiente fórmula como resultado de las acciones implantadas:

$$\text{Beneficios} = \text{ingresos de clientes satisfechos} - \text{costes}$$

De este modo, se llega a la distinción de dos tipos de dimensiones: la diferenciación tangible, cuando los atributos relacionados con el producto se pueden observar, y la diferenciación intangible que son atributos que no se perciben a simple vista y además están presentes en todos los productos debido a sus connotaciones emocionales y sociales (Grant, 2006). La ventaja competitiva en diferenciación de productos, al igual que el liderazgo en costes, se deriva de una serie de fuentes competitivas, lo que facilita la comparación entre el servicio de la empresa y los ofrecidos por la competencia, destacando así sus propiedades exclusivas. En el Cuadro 4.2 se detallan las principales fuentes de ventaja competitiva y sus características (Guerras y Navas, 2015).

**Cuadro 4.2. Fuentes de ventaja competitiva en diferenciación de producto**

Fuentes	Características
Características del producto	Características observables dentro de la dimensión tangible del producto, su rendimiento y su tratamiento tanto pre como post-venta. Finalidad → satisfacción del cliente de manera exclusiva
Características del mercado	Entorno externo de la empresa: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Gustos y preferencias de los consumidores</li> <li>◦ Percepción hacia el producto</li> <li>◦ Dimensión intangible con connotaciones emocionales y sociales</li> </ul>
Características de la empresa	Ámbito interno de la compañía <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Comunicación interna empresarial: ética, valores, identidad, prestigio, relación con sus clientes y la forma de llevar el negocio</li> </ul>
Otras variables de diferenciación	Principales variables adicionales: <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Tiempo</li> <li>◦ Atención a criterios de responsabilidad social corporativa</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

En el presente Trabajo Fin de Grado, tal y como se ha comentado, se va a llevar a cabo un estudio en mayor profundidad de la comunicación interna como posible fuente de ventaja competitiva asociada tanto al liderazgo en costes como a la diferenciación. En primer lugar, cabe destacar que, la eficiencia organizativa, característica de la ventaja competitiva de liderazgo en costes (Guerras y Navas, 2015), se puede conseguir a través de medidas orientadas a los empleados como las que confirma Barney (2007): incentivos orientados al trabajador cuando se logra una reducción de costes, la presencia de pocos niveles jerárquicos que facilita y mejora la fluidez de la comunicación interna así como un conocimiento sobre la cultura y ética empresarial, mejorando así la productividad de estos trabajadores. Por su parte, Chan et al. (2004), afirma que la estrategia de diferenciación llevada a cabo con prácticas innovadoras respecto a su gestión en recursos humanos favorece en especial a las pequeñas y medianas empresas. Esta ventaja está basada en el personal o capital humano que a su vez puede estar reforzado por la confianza, la competencia, la comunicación, la credibilidad y, finalmente, pero no menos importante, la responsabilidad (Franco y Reyes, 2003). En concreto, a la hora de obtener el máximo rendimiento del capital humano una buena comunicación interna puede ser un factor importante. Por ello, en el siguiente apartado se presenta en mayor detalle el concepto de comunicación interna y sus principales características, así como su relación con las dos estrategias competitivas genéricas.

#### **4.2. COMUNICACIÓN INTERNA: CONCEPTO, VENTAJAS, INCONVENIENTES Y TIPOS**

El proceso de comunicación es el oxígeno de una organización, su sistema nervioso central, el combustible para que funcione la máquina (Dickson et al., 1999). La importancia de comunicar va más allá del poder de la palabra, pues como afirma Simón (1971), sin comunicación en una organización resulta difícil que el grupo influya sobre el individuo. Comunicar no es solo hablar, también es saber transmitir, emocionar y escuchar. Por ello, se considera de vital importancia que la comunicación dentro de la empresa sea lo más fluida, dinámica y de la mejor calidad posible con la finalidad de

obtener el máximo rendimiento por parte de los trabajadores dentro de la empresa, entre otros grupos de interés.

Dado que, tal y como se ha comentado, uno de los objetivos del presente Trabajo Fin de Grado es analizar la comunicación interna a nivel estratégico como posible fuente ventaja competitiva, se va a llevar a cabo a continuación una revisión de su concepto e importancia a nivel empresarial. La comunicación<sup>4</sup> es considerada a nivel estratégico por Del Águila y Padilla (2002) como aquella que permite alcanzar una buena imagen o reputación de marca gracias a una adecuada gestión llevada a cabo con relaciones estables y duraderas tanto en el ámbito interno como externo de la empresa. Como reafirmó Huamanculi (2018, p.3) *“siempre ha existido en una organización, pero es a partir de los años 90 que empieza a cobrar mayor importancia. Es así que la comunicación interna asume un rol estratégico dentro de la gestión empresarial (Ayrton, 2021)”*. Otros autores como Schramm (1982) consideran que la comunicación son las personas relacionadas entre sí y con sus grupos, de manera que sus acciones influyen en ambos ya sea informando, enseñando o entreteniéndolo.

Centrando el estudio en el término de *comunicación interna*, hay que destacar que cuenta con un amplio abanico de definiciones similares, aunque a veces con distintos matices, y que tienen una finalidad conjunta: dar al empleado la posición que se merece en la empresa. Fernández (1997) define la comunicación interna como el conjunto de actividades dentro de una organización con el fin de crear y mantener relaciones duraderas entre los trabajadores; acciones que consigan mantener a sus empleados integrados, informados y motivados con el fin de colaborar en la persecución de los objetivos empresariales. Gracias a esta comunicación los empleados dejan de ser unos simples espectadores del funcionamiento de la compañía y pasan a convertirse en

---

<sup>4</sup> Palabra originaria del latín “communis”, común, se refiere a la acción de dos personas que tratan de transmitir un mensaje (Schramm, 1954).

agentes de cambio, lo que implica que, gracias a esto, la empresa puede crecer y a hacer viable un negocio (Cuenca y Verazzi, 2018).

El término de comunicación interna guarda una estrecha relación con el marketing interno puesto que este último es el encargado de realizar las acciones de contratar, capacitar y motivar a los trabajadores con el fin de que el cliente obtenga su satisfacción con la compra ya sea en el establecimiento físico o de manera online (Kotler y Keller, 2012). Así, se puede considerar que el marketing interno está formado por el conjunto de acciones de comunicación y el enfoque de dichas acciones dentro de la empresa. Además, dichas acciones tienen que llevarse a cabo para que tanto empleados como clientes estén satisfechos con la estructura organizativa. Por ello, Piercy (1995) estableció una matriz que presenta esta relación de satisfacción entre ambos (Figura 4.2).

**Figura 4.2. Satisfacción de empleados y clientes**

		Satisfacción del CLIENTE	
		Alta	Baja
Satisfacción del EMPLEADO	Alta	Sinergia	Euforia Interna
	Baja	Coerción	Alineación

Fuente: Elaboración propia a partir de Piercy (1995)

La situación óptima se produce cuando clientes y empleados tienen un alto nivel de satisfacción empresarial, produciendo así sinergias que beneficiarán a la imagen de la empresa en el mercado, pudiendo continuar implantando acciones de comunicación enfocadas a los distintos grupos de interés (Piercy, 1995). La peor situación se da en el momento en que empleados y clientes no alcanzan ese grado de satisfacción deseado y

ninguno está contento con las acciones realizadas. La empresa debe buscar alternativas y modificar su estrategia de comunicación interna para que los empleados puedan transmitir la ética empresarial a los clientes potenciales (Piercy, 1995).

Además, existen dos situaciones diferentes a las extremas mencionadas anteriormente. Puede ocurrir que solo una parte de los grupos de interés no alcance su satisfacción con la compañía. Cuando la baja satisfacción afecta a los empleados, se produce una coerción entre ambos, es decir, el cliente está contento con el servicio o producto recibido pero el empleado no tiene la suficiente motivación para realizar su trabajo, por lo que se siente presionado ante situaciones a las que se tiene que afrontar (Piercy, 1995). Por último, una compañía se puede enfrentar a la situación en la que sus clientes no están contentos, pero sí sus empleados. En este caso, como afirma Piercy (1995), se produce una euforia interna empresarial donde el empleado tiene un alto nivel de motivación, pero no se consiguen alcanzar las expectativas de los clientes y esto afecta de manera negativa a la imagen empresarial.

Por ello, para alcanzar el éxito empresarial con el equipo de trabajo y que haya satisfacción por parte de los empleados y clientes (dos de los principales grupos de interés primarios de la empresa), previamente hay que conocer las principales ventajas y desventajas que supone la implantación de una buena comunicación interna empresarial para el entorno tanto interno como externo. Entre las principales ventajas se pueden señalar las siguientes (Arizcuren, 2008):

- Trabajando en equipo se conseguirá una mayor motivación y se incrementará la interacción y la participación individual en el grupo.
- Las posibilidades de participación se incrementarán en todos los procesos y acciones llevados a cabo por la empresa.
- La compañía será capaz de transmitir la pertenencia al resto y de integrar a cada uno de los empleados.
- El capital humano de la organización se sentirá partícipe de la empresa porque conocerá sus decisiones, iniciativas y opiniones.

- El personal estará formado e informado con la finalidad de mejorar su trabajo, convirtiéndolo en eficiente, así como el que realiza la empresa en su conjunto.
- La compañía destacará por su transparencia en la comunicación con sus distintos grupos de interés debido a que los empleados dispondrán de toda la información necesaria sin que nadie se sienta con escasa información.
- Se formará una organización más ética y que se convierta en competitiva dentro del mercado con empresas que cuenten con semejantes características.
- Respecto a su entorno externo, la organización servirá de referente para su competencia mediante el efecto contagio y transmitirá su transparencia a los demás.

Por su parte, entre las principales desventajas de una mala comunicación interna se encuentran (Arizcuren, 2008):

- Desmotivación como resultado de que el equipo no se involucra en las tareas.
- No comunicar de manera correcta puede generar conflictos y malentendidos traduciendo esa situación en conflictividad.
- Informar sólo de lo bueno y de manera exagerada, que es lo que se denomina autobombo.
- La incoherencia es un aspecto a controlar dentro de la empresa porque no todo lo que se transmite se relaciona con la realidad, pues la información puede que no sea la correcta en todo momento.
- Existe la técnica del parapeto que consiste en no enseñar la realidad porque ésta no es buena y, como consecuencia, no se la enseñas a los empleados.
- Una situación que se puede dar en las empresas es la conocida como apagafuegos, consistente en actuar sólo en caso de presencia de conflicto.
- El secretismo en la compañía convierte a la información en poder. La persona que dispone de ella tiene el poder de informar o no al respecto.
- Los rumores es otro de los factores que no afecta de manera positiva a la empresa. El personal que contiene esa información se convierte en líder de audiencia pues es encargado de difundir cierta información por el entorno empresarial.

Tras mostrar las ventajas que presenta una buena comunicación interna empresarial, así como los posibles inconvenientes en caso de no existir, hay que conocer también los canales a través de los cuáles se va a transmitir esa información para que la comunicación entre empleados sea de la mejor calidad posible. En el Cuadro 4.3 se pueden observar los distintos canales de comunicación que se pueden presentar en una organización. Además, con la finalidad de obtener una comunicación óptima y eficaz los directivos son los encargados de decidir qué medio elegir para llevarla a cabo en su empresa (Del Águila y Padilla, 2002). Así, es importante darle un enfoque estratégico a la comunicación interna con el fin de obtener resultados a largo plazo y alcanzar sinergias entre los distintos medios de comunicación (Brandolini et al., 2008).

**Cuadro 4.3. Medios de comunicación interna empresarial**

Medio	Características
Escrito	Se enfoca en temas más formales y oficiales. Es la comunicación “formal” (Del Águila y Padilla, 2002). Ejemplos: anuncios circulares, cuentas anuales o manual del empleado
Verbal	Es considerada la comunicación “informal”. Ejemplos: seminarios de formación, entrevistas, o servicio de información que recibe el empleado (Del Águila y Padilla, 2002)
Tecnológico	Comunicación electrónica (December, 1997) definida como la comunicación interpersonal mediante un equipo informático, por ejemplo, un ordenador. Permite la retroalimentación e interactividad entre empleados (Del Águila y Padilla, 2002). Ejemplos: correo electrónico o email, World Wide Web (www), o videoconferencias

Fuente: Elaboración propia a partir de December (1997) y Del Águila y Padilla (2002)

Además, cabe diferenciar diferentes tipos de comunicación interna empresarial (Robbins, 1999):

- *Comunicación ascendente*: ésta se produce desde los empleados hacia los altos directivos con la finalidad de obtener una retroalimentación con el nivel superior (Merlano, 2012). Este tipo de comunicación es una oportunidad para los empleados de transmitir cómo se sienten y sus puntos de vista sobre el trabajo o dar a conocer el clima laboral con el fin de mejorarlo (Brandolini et al., 2008). Como afirma Merlano (2012), la comunicación ascendente se produce en el momento en que los gerentes de la

compañía pueden conocer el estado de sus trabajadores. Algunos ejemplos de medios dentro de esta comunicación pueden ser los correos electrónicos o las entrevistas en profundidad (Merlano, 2012).

- *Comunicación descendente*: se da cuando esa comunicación va dirigida hacia los niveles más bajos de la organización y, más concretamente, hacia los empleados (Merlano, 2012). Algunos ejemplos son las órdenes, preguntas, directrices y objetivos empresariales (Guzmán, 2012). Su finalidad es que los empleados conozcan los principios de la empresa, así como las metas a alcanzar, fortalecer los roles jerárquicos y agilizar los canales por los cuales se transmite la información (Brandolini et al., 2008). Como afirma Albizu (1997), las compañías que implementan este tipo de comunicación alcanzarán eficacia, integración y motivación de sus empleados. Además, la comunicación descendente guarda una estrecha relación con la ascendente puesto para que esta última sea eficaz debe existir un ambiente fluido y cómodo (Guzmán, 2012).

- *Comunicación horizontal*: se establece entre niveles similares de jerarquía independientemente que pertenezcan a dentro o fuera del mismo departamento o área (Montaño et al., 2017). Algunas de las finalidades que engloban esta comunicación se relacionan con la resolución de problemas, la coordinación de tareas o la resolución de conflictos (Guzmán, 2012). Una de las principales iniciativas realizadas a través de la comunicación horizontal es una reunión o asamblea con todo el equipo de trabajo ya que, gracias a ella, sus relaciones y comunicación se verá mejorada.

- *Comunicación transversal*: ocurre tanto entre los distintos niveles jerárquicos como en las distintas áreas de la empresa (Montaño et al., 2017). Esta comunicación puede ser cualquier intercambio de información independientemente del nivel al que pertenezcan los implicados (Montaño et al., 2017). Su frecuencia es mayor de modo informal entre grupos de personas del mismo nivel permitiendo a los directivos vigilar las comunicaciones entre empleados (Guzmán, 2012).

La puesta en marcha de cualquiera de los tipos de comunicación interna empresarial, mencionados anteriormente, puede tener incidencia en la estrategia competitiva de la empresa. Cuando una compañía opta por una ventaja competitiva de liderazgo en costes,

la comunicación interna puede tener importancia pues, si ésta se realiza de manera eficiente y en equipo, la compañía saldrá beneficiada debido a que sus costes se verán reducidos gracias a una mayor productividad de sus empleados (Barney, 2007) o por una reducción en los costes asociados a posibles conflictos. En lo que a ventaja competitiva de diferenciación se refiere, los empleados cuentan con gran responsabilidad en el proceso de venta porque son los encargados de transmitir la cultura y ética empresarial a los clientes potenciales (Guerras y Navas, 2015), y por ello, han de estar bien informados.

### **4.3. EMBAJADOR DE MARCA: CONCEPTO**

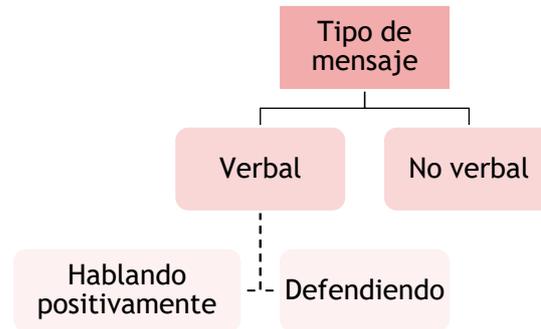
Tras presentar el concepto e importancia de la comunicación interna en el entorno competitivo empresarial, es necesario también definir otro término que actualmente se encuentra en auge en este mismo ámbito, el denominado “Embajador de marca”. Este concepto surge de la necesidad de dar un nuevo enfoque dentro de la comunicación interna empresarial hacia los empleados, pues ellos son los que tienen que sentirse bien con la empresa y estar motivados para poder transmitir eso al público (Wonnova, 2016). Actualmente, un embajador de marca, también conocido como ‘employee advocacy’, es definido como aquel empleado que transmite su pasión por la compañía en la que desarrolla su trabajo y se siente muy identificado con su misión, visión, valores, cultura e identidad (Medina, 2013).

Las entidades actualmente buscan a personas con valores que sepan transmitir lo que la empresa quiere como marca (García, 2015). El embajador de marca puede tener así un papel protagonista en las compañías cuando éstas quieren alcanzar una ventaja competitiva en diferenciación, pues la presencia de estos empleados mejorará su imagen corporativa al tener inculcados los valores empresariales que transmitirán a los clientes a través de sus acciones y gracias a las cuales consiguen también incrementar el alcance de marca. Del mismo modo, aunque quizás en menor medida, una empresa que desarrolla una ventaja competitiva de liderazgo en costes también puede contar con la presencia de un embajador de marca puesto que la eficiencia y motivación de estos

trabajadores puede ayudar a reducir costes. Además de esto, un embajador de marca es el encargado de realizar las siguientes acciones dentro de la compañía (Wonnova, 2016):

- Gracias a sus propios medios digitales como, por ejemplo, redes sociales, generan contenido positivo y conciencian a sus seguidores sobre la marca transmitiendo así el amor que sienten por ella.
- Conocen el producto a la perfección y esto les permite ser portavoces de la marca ganando seguridad y notoriedad sobre la misma.
- Representan los intereses empresariales tanto de manera interna como externa.
- La consecuencia de sentir amor por el producto o servicio se ve reflejada en el momento en el que el embajador de marca recomienda el producto a sus familiares y amigos.
- Pueden ayudar a fidelizar a los trabajadores con la entidad.

En la Figura 4.3 se muestran qué tipos de mensaje utilizan estos embajadores con la finalidad de influir en el comportamiento del consumidor final respecto a su decisión en el proceso de compra de un producto (Thelen, 2020). Como se puede apreciar, un embajador de marca no solo comunica mensajes positivos y agradables sobre la empresa, sino que también es el encargado de defender a la identidad en situaciones críticas cuando ésta lo necesite tanto en el ámbito interno como externo (Thelen, 2020). En consecuencia, la presencia de embajadores de marca dentro de las compañías genera un impacto positivo y, por consiguiente, incrementan la popularidad de la organización, así como de sus ventas (Eserp Business & Law School, 2021). Como se indica en Wonnova (2020) hay que fidelizar a los empleados a través de una potente cultura corporativa con la finalidad de convertirlos en los mejores embajadores de la marca.

**Figura 4.3. Tipos de mensaje utilizados por un embajador de marca**

Fuente: Elaboración propia a partir Thelen (2020)

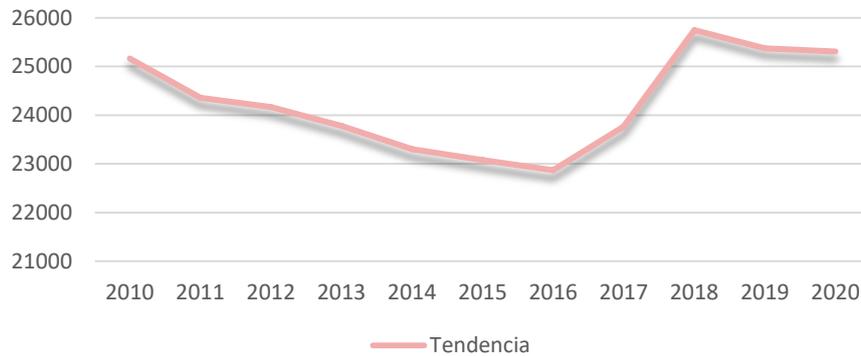
La presencia y acciones de un embajador de marca en la organización puede, en consecuencia, tener un impacto positivo sobre los beneficios, tal y como se constata en las siguientes afirmaciones del estudio de Bourgeois (2015):

- El 84% de los usuarios confía en las recomendaciones de los amigos mientras que un solo 15% lo hace con las marcas. Sin embargo, la presencia de un embajador de marca incrementa el alcance de la marca y su mensaje obtendrá un mayor impacto que el de la propia empresa.
- El 78 % de los embajadores de marca, utilizan sus redes sociales personales para promocionar la compañía en la que está desarrollando su trabajo.
- Conseguir clientes potenciales a través de los embajadores de marca y sus redes sociales, es 7 veces más frecuente que hacerlo con su ausencia. Esta estrategia es mucho más eficaz que una desarrollada por la organización.
- Dentro de los seguidores que los embajadores tienen en sus redes, tan solo un porcentaje entre el 2 y 8%, se siente atraídos por el contenido publicado por los embajadores acerca de la marca, y es, por ello, por lo que hay que potenciar a los empleados con el fin de incrementar ese impacto.
- Los embajadores de marca generan contenido en sus redes sociales sobre la empresa teniendo que hacerlo de manera correcta, pues el 70% de la percepción de marca por parte de los clientes viene determinada por esa experiencia que el usuario visualiza en las redes de los embajadores.

## **5. ANÁLISIS PRÁCTICO**

### **5.1. INTRODUCCIÓN**

Tras la presentación del concepto de estrategia competitiva, los tipos existentes y el papel de la comunicación interna empresarial y el embajador de marca como posible fuente de ventaja competitiva, en este apartado se va a proceder a realizar un análisis práctico de los conceptos anteriormente señalados. Así, se va a llevar a cabo el estudio de dos empresas con estrategias competitivas diferentes que compiten dentro del mismo sector, el sector agroalimentario. Este sector, como afirma el Instituto Nacional de Estadística (2021), actualmente cuenta con más de 25.000 establecimientos físicos dentro de la industria de la alimentación en España lo que le convierte en un sector competitivo, y que apuesta también por la seguridad alimentaria y la sostenibilidad de sus productos (Asociación Española de distribuidores, autoservicios y supermercados, 2021). En el Gráfico 5.1, se puede observar la tendencia del número de empresas activas dentro de este sector en el periodo 2010-2020, siendo posible diferenciar dos principales etapas. Hasta el año 2016, el sector mostraba una tendencia descendente en cuanto a número de establecimientos, mientras que a partir de ese año el número de establecimientos se incrementó, llegando a alcanzar en el año 2018 un máximo de 25.748 locales físicos dedicados a la venta de productos alimenticios en España (Instituto Nacional de Estadística, 2021). Esta situación se ha visto traducida en un incremento de la población ocupada dedicada a este sector, así como del número de empleados en las empresas agroalimentarias. Dado que parece ser un sector competitivo al haber muchos oferentes, cada empresa debe definir de manera correcta su estrategia competitiva para alcanzar así sus objetivos. Es, por ello, que puede ser de interés analizar las decisiones estratégicas a nivel competitivo de dos compañías de este sector.

**Gráfico 5.1. Tendencia de empresas en la industria de la alimentación**

Fuente: Elaboración propia a partir de Instituto Nacional de Estadística (2021)

La primera empresa a estudiar es la cadena de supermercados *Lidl*. Este distribuidor alimentario es conocido por sus precios bajos, siendo su lema “Bueno, inteligente y al mejor precio”. Tal y como se comentará más adelante en más detalle, la estrategia competitiva que lleva a cabo es de liderazgo en costes. En lo que respecta a su comunicación interna, Lidl es una compañía que trabaja a través del dinamismo y la competitividad pues para ella sus empleados desarrollan su actividad de manera proactiva con la finalidad de conseguir los objetivos empresariales de manera conjunta (Lidl, 2021a). Su lema ¡No quedarnos quietos! implica la adaptación a los cambios, así como continuar con lo establecido y que funciona de manera correcta; es por ello por lo que los empleados de la empresa se integran y trabajan en sintonía (Lidl, 2021a). En segundo lugar, se analizará la estrategia competitiva, en concreto, de diferenciación, y el papel de la comunicación interna en la multinacional *Danone*. Esta compañía originalmente española, ha crecido y evolucionado a lo largo de los años, por lo que la notoriedad de la marca se ha ido incrementando. Así, conocer las fuentes de diferenciación de la marca resulta de especial interés. Dentro de su comunicación interna, Danone pretende representar a los consumidores, así como a la sociedad en su conjunto, mediante distintas acciones que implican la diversidad de sus empleados con una cultura de valores basada en la inclusión, el respeto y la valoración individual (Danone, 2021a). Por tanto, ambas empresas realizan prácticas similares en lo que a

comunicación interna se refiere, aunque cada una adapta sus estrategias con la finalidad de optimizar sus principales fuentes de ventaja competitiva (costes o diferenciación).

El resto de este apartado estará estructurado de la siguiente manera. En primer lugar, se presentará la historia y los principales indicadores de cada una de las compañías objeto de estudio, así como la estrategia competitiva de costes llevada a cabo por Lidl y la de diferenciación de producto de Danone. Además, se va a analizar su comunicación interna empresarial, así como el papel del embajador de marca y los aspectos clave que conlleva en sus decisiones estratégicas.

## **5.2. LIDL**

### **5.2.1. Historia y campo de actividad**

Todo comenzó en 1930 con la primera apertura de un supermercado Lidl en Neckarsulm (Alemania) donde su primer nombre comercial fue “*Lidl & Schwarz*”. Su expansión internacional se inició en Francia en 1989 y no fue hasta 1994 cuando llegó a España inaugurando su primera superficie comercial en Lleida (Lidl, 2021b). En apenas dos años desde su llegada a España, la cadena de supermercados ya había instaurado 100 tiendas repartidas por el país, y el ritmo de crecimiento de establecimientos era de aproximadamente 50 nuevos puntos de venta cada año (Lidl, 2021b). Este crecimiento afectaba de manera directa al número de empleados y, es por ello que, en el año 2014, Lidl contaba con un equipo de 10.000 empleados que se integraron en la cultura empresarial (Lidl, 2021b). Tras muchos años de esfuerzo y trabajo, la empresa fue la única de su sector en recibir el sello Top Employer, que certifica la excelencia de sus empleados como trabajadores de Lidl por tercer año consecutivo (Lidl, 2021b). Actualmente, la compañía cuenta con más de 600 tiendas físicas, 10 centros logísticos y su plantilla supera los 16.000 empleados (Lidl, 2021b). En el Gráfico 5.2 se muestra la evolución del número de empleados que trabajan en supermercados Lidl en España desde 2011 hasta 2019. Como se puede apreciar, hay una tendencia ascendente llegando a tener un crecimiento entre 2011 y 2019 de 3.427 nuevos empleados en la plantilla tanto en tienda como en plataformas logísticas u oficinas (Órus, 2021).

**Gráfico 5.2. Evolución de empleados en Lidl**

Fuente: Elaboración propia a partir de Órus (2021)

Las superficies de Lidl comercializan como producto principal comida, pero actualmente los electrodomésticos, la ropa y las flores, por ejemplo, también forman parte de su amplia cartera de productos (E.Q., 2019). En el Cuadro 5.1 se muestran las principales marcas propias disponibles hoy en día en el mercado y comercializadas por Lidl.

**Cuadro 5.1. Principales marcas de Lidl**

Marcas propias			
Alesto	Argus	Bellarom	Bio Organic
Block Magic	Cien	Deluxe	Fin Carré
Formil	Freeway	Milbona	Roncero
Silvercrest	Solevita	Snack Day	W5

Fuente: Elaboración propia a partir de Lidl (2021c)

Además, Lidl considera que su repercusión como empresa es muy amplia y, es por ello, por lo que el respeto por la diversidad cultural, sus valores y tradiciones forman parte de su ética empresarial (Lidl, 2021d). Así, en el Cuadro 5.2 se muestran los principales aspectos éticos de la cadena de supermercados Lidl en lo que la compañía y al entorno se refieren, categorizados así según sus principales objetivos.

**Cuadro 5.2. Principios éticos de Lidl**

EMPRESA	ENTORNO
Procesos sencillos	Acuerdos llevados a cabo con confianza y fiabilidad
Trato correcto con el equipo empresarial	Satisfacción de los clientes
Empleados competentes	Crecimiento y constante mejora de los establecimientos
Capacidad crítica y reconocimiento que determinan el clima laboral	Responsabilidad económica, social y medioambiental y cumplimiento de las leyes establecidas
Cumplimiento de las leyes establecidas	Relación calidad-precio

Fuente: Elaboración propia a partir de Lidl (2021d)

### 5.2.2. Estrategia competitiva y fuentes de ventaja competitiva

Desde sus inicios Lidl ha seguido una estrategia de liderazgo en costes (E.Q, 2019). En todo caso, con la finalidad de comprender su estrategia competitiva actual es necesario comenzar por sus inicios comerciales. Así, tras la instauración de sus primeras superficies comerciales en España, su principal objetivo fue cubrir la mayor cuota de mercado posible. A pesar de que eso no era un reto sencillo, porque en 1944 no era una marca conocida, decidieron llevar a cabo una estrategia denominada “*hard discount*”<sup>5</sup> (Bolinches, 2016). Esta estrategia, también comúnmente conocida como principio de descuento, fue instaurada por primera vez en 1960 en Alemania y su política se centra en la optimización de los costes con la finalidad de vender el producto al mejor precio posible (De los Reyes y Salazar, 2017). Esta estrategia presenta cuatro principios básicos de alcance (De los Reyes y Salazar, 2017):

- Control de la productividad con la finalidad de que la inversión resultara rentable.

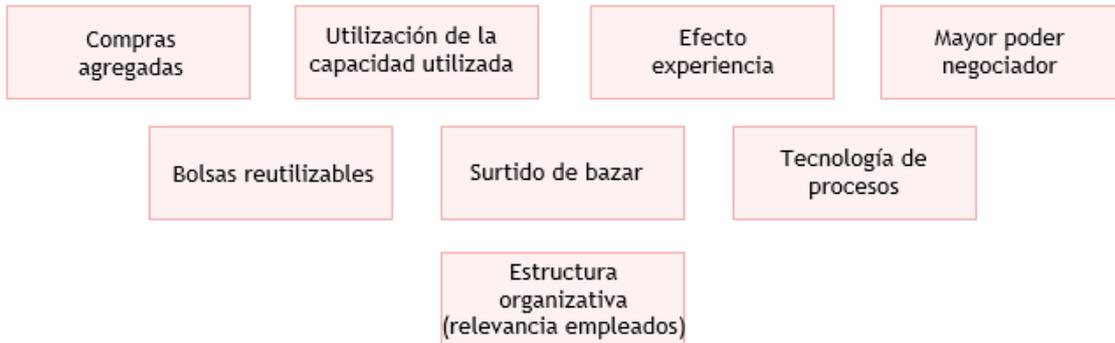
---

<sup>5</sup> Fue desarrollada por los hermanos Karl y Theo Albrecht durante la II Guerra Mundial con la finalidad de sobrevivir al período post guerra (De los Reyes y Salazar, 2017).

- Economías de escala vinculadas a la dimensión y conseguidas gracias a la integración de las cadenas de supermercados, pues esto supone el acceso a un alto volumen de operaciones.
- Eliminación de aquellos costes que resultan improductivos y no necesarios.
- Reducción de costes relacionados con la adquisición, distribución y logística de productos.

En todo caso, estos objetivos se consiguen siempre y cuando se hayan establecido unos principios claros sobre los distintos aspectos del marketing en lo que, a precio, producto, distribución, localización, publicidad, y merchandising se refiere (De los Reyes y Salazar, 2017).

Es por todo lo anterior por lo que Lidl en sus inicios apostó por vender todos aquellos productos esenciales con mayor rotación y eliminar aquellos que no cobraran tanta importancia, pues era la forma más rápida de crecer, llegando a posicionarse como el supermercado más barato del momento (Bolinches, 2016). Sin embargo, con el paso de los años, su estrategia se ha ido modificando, pero manteniendo su esencia: ser barato (Bolinches, 2016). Así, Lidl empezó a cambiar la manera de vender así como la forma de comunicar debido a que el público ha evolucionado y eso conllevó cambios en su modelo de negocio (Lozano, 2020). Al tratarse de una empresa con una estrategia en la que, en sus orígenes, su principal objetivo era vender más y llegar a más público, solo comercializaban productos de su marca de distribuidor hasta que, gracias a la modificación de su estrategia, comenzaron a vender marcas conocidas y productos españoles llegando a alcanzar en 2015 un total del 70% de su surtido español (Moratalla, 2017). Este cambio de estrategia favoreció su crecimiento en el país alcanzando 105 millones de euros de beneficios durante el ejercicio de 2016 (Moratalla, 2017). Actualmente, su estrategia competitiva de liderazgo en costes está centrada en ofrecer productos con los mejores precios del mercado apostando también por la sostenibilidad y creando valor para la sociedad española. En la siguiente Figura 5.1 se muestran las principales fuentes de ventaja competitiva llevadas a cabo por la empresa Lidl, que serán explicadas en detalle a continuación.

**Figura 5.1. Principales fuentes de ventaja competitiva de Lidl**

Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de alcanzar su liderazgo en costes, Lidl desarrolla el siguiente conjunto de fuentes de ventaja competitiva que le permiten alcanzar sus objetivos:

- *Compras agregadas*: compra sus productos en España para su posterior distribución en los países donde tiene presencia, como Francia o Alemania, pues esto favorece el crecimiento de la producción española, así como su demanda internacional (Lidl, 2021e). Gracias a la compra nacional de producto, la empresa dispone de condiciones favorables a la hora de conocer el precio de las materias primas, lo que le evita desplazarse también a otros países para realizar dichas acciones (Guerras y Navas, 2015). Además, se realizan compras voluminosas de producto, lo que facilita una reducción directa de los costes y ofrecer los mejores precios finales de venta a los clientes. Gracias a estas compras agregadas, Lidl formó parte del cuarto mayor grupo de distribución a nivel mundial (García, 2018).

- Dentro de la cadena de supermercados, se pretende eliminar también aquellos costes que no aportan ningún valor añadido sobre los clientes (Lidl, 2021e). Así, sus almacenes son espacios amplios y actualmente cuentan con nuevas áreas como, por ejemplo, la sección de panadería (Lidl, 2021e). Es, por ello, por lo que la utilización de la *capacidad utilizada* para la colocación de estos productos es óptima y su finalidad es optimizar el recorrido de los usuarios, todo ello debido al espacio disponible para la muestra de productos (Lidl, 2021e). Además, con el objetivo de reducir costes en la colocación de los productos dentro de la superficie, aquellos que cuentan con una mayor

rotación son colocados en palés, evitando así ubicar aquellas referencias con poca demanda para no acumular excedente de producto en el punto de venta (Lidl, 2021e).

- Otra de sus principales fuentes de ventaja competitiva es el *efecto experiencia* ya que, al contar con una producción tan elevada de producto bajo la marca propia, su coste de fabricación se reduce hasta alcanzar unos mínimos (Guerras y Navas, 2015).

- La marca bajo la que comercializan sus productos genera una reducción de costes en la producción debido también a que los intermediarios son menos que si los productos fueran de distintas *marcas* reconocidas y, por ello, actualmente dentro de sus más de 2.200 referencias, el 90% de ellas se etiquetan bajo marca propia (Lidl, 2021e). Además, al tratarse de productos de marca de distribuidor, el *poder de negociación con los proveedores* es mayor y, como consecuencia, los costes de los factores de producción se pueden reducir, pero sin perder calidad en el proceso (Lidl, 2021e).

- Otro factor importante es la utilización de *bolsas reutilizables* propias de la empresa (Bhasin, 2019). Esto genera una disminución de los costes debido a que las bolsas de plástico quedan eliminadas y no se realiza una producción masiva de ellas, además de generar un valor añadido al cliente porque son bolsas más resistentes y manejables para el proceso de compra.

- *Surtido de bazar*: Lidl, como ya se comentó en su historia, es una empresa que no solo centra la venta en productos alimenticios, sino que también busca la oferta de productos de hogar, jardín o tecnología (Lidl, 2021e). Es por ello por lo que la disponibilidad de estos productos en sus superficies genera un mayor tráfico de clientes al incrementarse la demanda (Lidl, 2021e). Esta estrategia permite a la compañía alcanzar su ventaja competitiva de liderazgo en costes debido a que el precio final de venta de estos productos de bazar es reducido dado que se trata de ofertas realizadas de manera espontánea y son conocidas entre los clientes y consumidores (Lidl, 2021e). Además, gracias a la venta de estos productos, se da el fenómeno de venta cruzada, gracias al cual, el cliente compra productos complementarios para el elegido del bazar y donde Lidl sale beneficiado, pues las ventas de sus productos se ven incrementadas.

- *Tecnología utilizada*: la ampliación de sus tiendas, luminosidad, modernización y sostenibilidad, permiten mejorar la experiencia de los clientes. Otra tecnología implantada por la empresa son nuevos programas online de fidelización (Lidl, 2021e). La introducción de nuevas herramientas tecnológicas en sus procesos, reducen los costes empresariales debido a que su eficiencia es mayor así como la eficacia de las máquinas puesto que tienen menor probabilidad de fallo. Un ejemplo de ello fue cuando, en 2018, la compañía instauró su modo de compra online facilitando el proceso a los clientes (Lidl, 2021e).

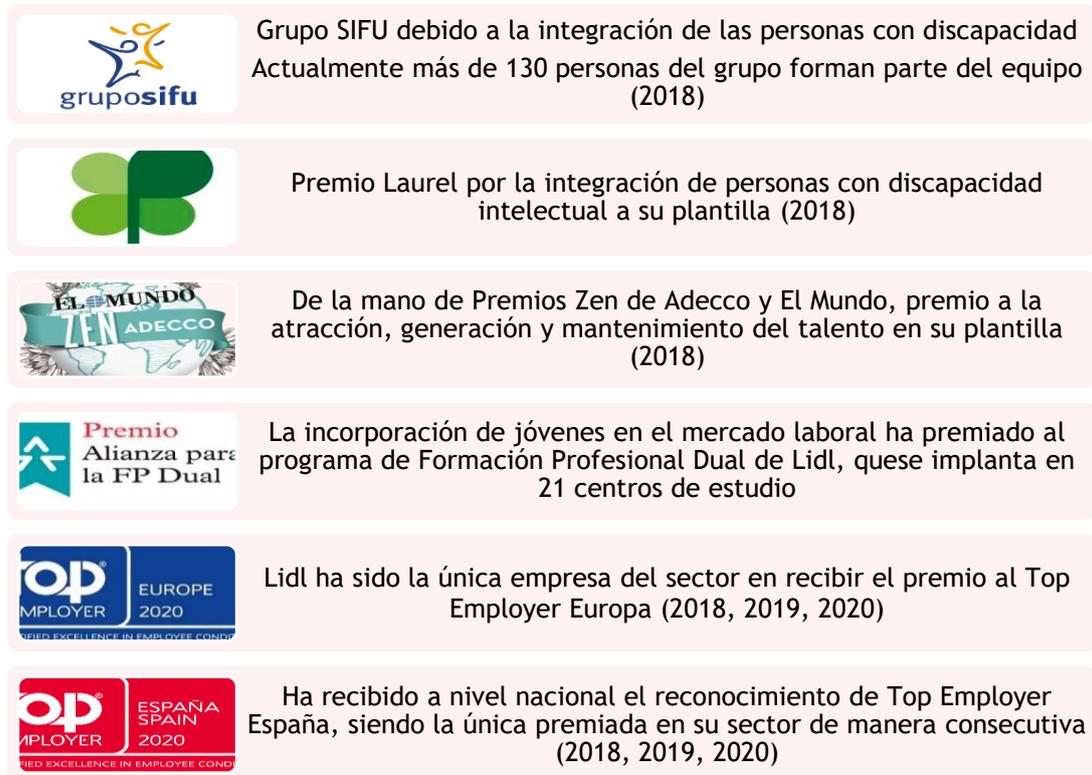
- Cabe destacar la importancia de la *estructura organizativa* y su constante *apuesta por el empleo*, pues representa una de sus principales ventajas competitivas (Lidl, 2021f). La organización persigue de manera constante el crecimiento personal de sus trabajadores gracias al bienestar, estabilidad, conciliación y desarrollo en su formación y trabajo (Lidl, 2021f)<sup>6</sup>. Por ejemplo, en relación a la *estabilidad laboral y retribución*, es de importancia comentar que, gracias a la implantación de un salario mínimo, la compañía ofrece condiciones laborales muy competitivas y esto la convierten en la empresa con el salario mínimo más elevado del sector (Lidl, 2021f). A mayores de esta apuesta por la constante formación, Lidl establece otras medidas como el sistema de fichaje que garantiza el tiempo trabajado remunerándolo de manera equitativa al número de horas realizadas por cada empleado (Lidl, 2021f). La duración de los contratos es otro aspecto clave para conseguir una estabilidad laboral y, es por ello, que el 94% de su plantilla cuenta con un *contrato de trabajo indefinido*. Por su lado, la conciliación e igualdad en Lidl se lleva a cabo con el fin de favorecer la conciliación personal de los empleados. Lidl establece una *jornada laboral* de cinco días de trabajo semanales, lo que les posiciona como la única empresa de

---

<sup>6</sup> En el siguiente apartado se analizará con más detalle esta fuente de ventaja competitiva debido a la importancia que tienen estas acciones dentro de la comunicación interna empresarial de Lidl.

supermercados en el ámbito nacional que realiza esta técnica (Lidl, 2021f). Además de esta jornada, hay que destacar que tiene jornada continua tanto para el personal de la tienda como los ubicados en las superficies logísticas, con la finalidad de compaginar el trabajo con su vida personal (Lidl, 2021f). En lo que respecta a la igualdad, la entidad cuenta con un Plan de Igualdad que garantiza un trato equitativo en las actividades, así como el salario, puesto que en Lidl no existe brecha salarial, pues tanto hombres como mujeres cuentan con las mismas oportunidades (Lidl, 2021f).

Estas fuentes de ventaja competitiva respecto a la estructura organizativa, y vinculadas a sus trabajadores (formación, contratos indefinidos, plan de conciliación e igualdad), disminuyen los costes debido a que los trabajadores son más productivos en su jornada laboral y trabajan de manera motivada para alcanzar los objetivos sin generar pérdidas empresariales. Esta fuente de ventaja competitiva además tiene consecuencias de carácter positivo en la imagen empresarial, y, es por ello, que la empresa Lidl ha sido galardonada con numerosos premios a lo largo de los años desde su creación en 1930 en lo que a sus trabajadores se refiere. Los reconocimientos de Lidl se muestran a continuación, en la siguiente Figura 5.2.

**Figura 5.2. Reconocimientos empresariales de Lidl**

Fuente: Elaboración propia a partir de Lidl (2021f)

### 5.2.3. El papel de la comunicación interna y del embajador de la marca en la ventaja competitiva de Lidl

Como se ha comentado, el empleado en Lidl cobra un importante protagonismo puesto que sus trabajadores trabajan de manera eficiente incrementando así su productividad y generando una reducción de los costes empresariales. Así, y a mayores de las fuentes de ventaja competitiva comentadas en el apartado anterior, la comunicación interna empresarial de Lidl es uno de sus sellos de identidad, por lo que se puede considerar una importante fuente de ventaja competitiva, y se analizará en más detalle en este apartado. Tal y como se ha indicado, la empresa actualmente cuenta con una plantilla de 16.000 empleados y está en constante cambio y evolución. Este crecimiento no sería posible sin una eficiente comunicación interna y, es por ello, por lo que, para alcanzar sus objetivos a nivel interno, la compañía ha desarrollado distintas iniciativas de comunicación. Con la meta de reforzar su estrategia competitiva, la compañía realiza una inversión en

formación con la finalidad de conseguir a los empleados mejor formados y motivados para que luego esto le permita a la compañía remunerarlo con el salario mensual que recibe cada trabajador (Lidl, 2021f). Por ejemplo, en el último año, Lidl destinó alrededor de 3 millones de € y 200.000 horas para sus trabajadores (Lidl, 2021f). La formación se imparte desde el momento en el que el usuario entra a formar parte del equipo de Lidl y se complementa con formaciones adicionales para que el empleado conozca en su totalidad el modo de trabajo de la empresa (Lidl, 2021f). Cuando un empleado se integra en el equipo recibe una formación teórico-práctica con una duración de hasta 11 meses complementaria con posteriores. Lidl también realiza de manera anual un plan individual en el que se reúnen el empleado y su responsable directo con el fin de identificar y potenciar sus aptitudes en el trabajo (Lidl, 2021a). Además, analizan otros aspectos clave como el liderazgo o la gestión de equipos para que el trabajador se autoevalúe y consiga un constante seguimiento de su desempeño en la compañía (Lidl, 2021a).

La formación recibida permite además a los empleados iniciar una carrera a nivel internacional. Esta iniciativa es otro aspecto clave en su ventaja competitiva, pues sus empleados están preparados para ejercer cualquier función profesional indistintamente del área y esto repercute de manera directa en los costes empresariales (Lidl, 2021a). La finalidad de estos proyectos se centra en potenciar aquellas competencias personales, sociales y directivas a través de su incorporación en cualquier supermercado Lidl a nivel internacional (Lidl, 2021a). Los resultados de esta carrera generan beneficios directos sobre el empleado al mejorar su experiencia laboral internacional, así como el conocimiento de otros idiomas y los enriquece de manera cultural (Lidl, 2021a). La formación impartida por la entidad genera beneficios empresariales y reduce costes de manera directa puesto que se realiza con la finalidad de que el empleado esté preparado para realizar su trabajo de una manera eficiente y motivado (Lidl, 2021f), aumentando así su productividad y reduciendo los costes, tal y como se ha comentado. Gran parte de los programas de formación los realizan de manera grupal, lo que genera, por un lado, una reducción de costes individualizados, y, por otro lado, mejoras el ambiente laboral integrando a los empleados en el equipo de trabajo (Lidl, 2021f).

Así, la comunicación interna que lleva a cabo la empresa parte de la construcción de un equipo formado que trabaja de manera eficiente y unido con el fin de conseguir que su implicación afecte de manera directa a la reducción de costes empresariales. El personal que compone ese equipo debe estar informado de las acciones que repercuten tanto de manera directa como indirecta a su trabajo (Lidl, 2021g). Los problemas y conflictos se resuelven abiertamente para retroalimentarse de manera constructiva y dialogarlo de forma conjunta (Lidl, 2021g). Además, con el objetivo de no alcanzar los límites previos al conflicto, se establece un plan denominado ‘Compliance’ o también conocido como cumplimiento normativo. Esta esencia de su cultura empresarial es un sistema de comunicación interno de aquellos posibles incumplimientos normativos que pueden surgir en la empresa, puesto que para Lidl uno de sus principios éticos es cumplir con las leyes establecidas y con su normativa a nivel interno (Lidl, 2021g). Esta acción es impuesta por la organización en el momento en que se realiza un acto contrario a la normativa como puede ser la vulneración de la protección de datos personales de los clientes o delitos contra la libre competencia y el libre mercado de los consumidores (Lidl, 2021g).

Con la finalidad de mantener un orden y control normativo en la compañía, y evitar costes asociados a su incumplimiento, se establecen los siguientes tres canales de comunicación en los que empleados, clientes y socios comerciales pueden informar de un incumplimiento (Lidl, 2021g):

- **Abogado de confianza:** Lidl cuenta con un abogado que es el encargado de transmitir a la empresa las incidencias sobre un incumplimiento normativo si existe, y le haya sido transmitido al abogado por un empleado o personal de Lidl manteniendo el anonimato de esa persona.
- **Canal de comunicación del cumplimiento normativo:** otro medio por el que es posible comunicar una incidencia en la compañía es una aplicación online controlada por el responsable del cumplimiento normativo de la empresa, que será el encargado de tramitar la sugerencia.

- Delegado del cumplimiento normativo: otra alternativa para comunicar o realizar una consulta en lo que a aspectos normativos de la compañía se refiere, es contactar directamente con el responsable del cumplimiento normativo, el cual será contactado a través de su correo electrónico o dirección.

Gracias a la puesta en marcha de este sistema normativo, Lidl apuesta por sus empleados, convirtiéndolos en grandes aliados de la empresa, lo que refuerza su ventaja competitiva pues los empleados trabajan de manera eficiente y son productivos. Esta acción de compliance, además, permite que en la compañía se lleve a cabo una estrategia de *comunicación ascendente* puesto que este canal es utilizado por los empleados y cualquier personal de la empresa con el fin de mejorar la comunicación dentro de ella y que el personal que ocupe altos cargos esté informado de todo lo que ocurre alrededor de la organización y conseguir así una retroalimentación con sus empleados. De forma complementaria a la comunicación ascendente, Lidl desarrolla actividades relacionadas con una *comunicación interna a nivel horizontal* puesto que la comunicación y el trabajo en equipo están también siempre presentes en su estrategia. Las acciones de comunicación interna a nivel horizontal que realiza la entidad entre sus empleados tienen especial importancia los primeros días de trabajo de los nuevos integrantes del equipo Lidl.

En el presente Trabajo Fin de Grado también se ha mencionado en el capítulo más conceptual la importancia de la presencia de un embajador de marca dentro de la empresa, pero ¿cómo aplica esta estrategia Lidl con sus empleados? Tal y como se ha explicado, la constante formación y aprendizaje de sus empleados les convierte en auténticos embajadores de marca, formando un equipo dinámico y competitivo. Es por ello por lo que la compañía decide convertir a los trabajadores en fieles a la marca promoviendo un entorno en el que las condiciones de trabajo repercutan de manera positiva en el bienestar del empleado y así reforzar su ventaja competitiva (Lidl, 2021a). En términos generales, y en base a todo lo anterior, se puede afirmar que Lidl centra su estrategia en la constante formación y aprendizaje de sus empleados, así como en la oportunidad de promoción interna dentro de la entidad, con el objetivo de

mejorar la productividad y reforzar su ventaja competitiva. La presencia de un embajador de marca en Lidl es tan importante y necesaria a su vez que la propia compañía ha lanzado un proyecto denominado: *Talento en valor*. Su principal objetivo es valorar el trabajo realizado por los empleados de la cadena de supermercados Lidl (Ecoaula, 2021). El trabajador de la organización es premiado con un diploma oficial con validez a nivel europeo en el que se le reconoce las competencias adquiridas en su trabajo gracias a las formaciones y experiencias ofrecidas (Ecoaula, 2021).

A continuación, se van a explicar los comienzos de un embajador de marca de Lidl cuando empiezan su primer día de trabajo. La empresa es la encargada de recibir al trabajador explicando con detalle todo aquello que debe saber y conocer de la organización (Lidl, 2021a). El primer día de trabajo, el empleado recibirá un pack de bienvenida con toda la documentación necesaria en lo que a contrato, conocimiento y herramientas se refiere, además de contar con un acto de bienvenida grupal con la finalidad de integrar al trabajador en el equipo y darle a conocer los valores éticos empresariales (Lidl, 2021a). A lo largo del primer día, un tutor será el encargado de ayudar al empleado con la resolución de consultas y lo acompañará durante todo su día de trabajo para que el futuro embajador de marca se integre en el equipo Lidl (Lidl, 2021a). Este conjunto de acciones se realiza gracias a los distintos medios de comunicación interna. Por un lado, los medios escritos aplicados por la empresa para comunicarse con el empleado, como se ha comentado anteriormente, hacen referencia, por ejemplo, a un manual de empleado con la finalidad de facilitar su adaptación en el puesto, así como mejorar el conocimiento de sus condiciones laborales. Además, la entidad cuenta con diversos medios verbales como reuniones grupales con el resto del equipo o la entrevista inicial de carácter individual. Finalmente, y no menos importante, la cadena de supermercados Lidl dispone también de medios tecnológicos como son las pantallas de la zona de cajas que mejoran la eficiencia de los trabajadores en el proceso final de venta del producto.

Como actividad complementaria a las acciones de bienvenida citadas anteriormente y con el fin de adaptar los puestos de trabajo al personal integrado en la empresa, Lidl

establece una medida conocida como promoción interna. Esta medida implica el desarrollo profesional dentro de la misma, es decir, el empleado tiene la posibilidad de moverse por los distintos departamentos o ascender de puesto de trabajo (Lidl, 2021a). La organización, actualmente cuenta con el 90% de su plantilla de promoción interna, pues las ofertas de empleo, previas a comunicarlas a nivel externo de la empresa, las ponen a disposición de los empleados actuales (Lidl, 2021a). Esta acción refuerza su ventaja competitiva de liderazgo en costes puesto que, al producirse promoción interna, los empleados ya han recibido la formación que necesitaría otro trabajador en el caso de ser contratado, y la compañía se ahorraría ese coste, o al menos el coste sería menor que el que tendría que recibir un nuevo empleado. Un ejemplo de promoción interna puede ocurrir cuando una persona ocupa el puesto de CEO en Lidl y asciende a responsable en el Consejo Internacional del Grupo Lidl. Otro ejemplo de promoción interna es un empleado que tiene su puesto de trabajo como director de una delegación en un espacio geográfico concreto y promociona de manera interna a director general de Relaciones Humanas (J.C.V., 2020).

Los embajadores de marca de estos supermercados utilizan ambos tipos de mensajes comunicativos: tanto verbales como no verbales. Los mensajes verbales son más frecuentes a nivel externo puesto que la finalidad de un embajador de marca engloba aquellas acciones promocionales y de comunicación de mensajes positivos sobre la marca a cambio de un feedback por parte del cliente, o en caso de tener que defender la marca, se establece una conversación con el cliente donde existe una retroalimentación verbal. Por su parte, la comunicación no verbal es más frecuente a nivel interno como puede darse en las formaciones recibidas o en los comportamientos y relaciones con los compañeros donde ocurre una retroalimentación entre el personal de la propia entidad. El resultado de realizar este tipo de acciones se ve reflejado en los premios mencionados en la Figura 5.3 sobre la importancia de embajador de marca.

**Figura 5.3. Premios Employee Advocacy de Lidl**

Fuente: Elaboración propia a partir de Lidl (2021f)

Como se puede observar, la empresa ha sido premiada y reconocida tanto a nivel nacional, como internacional. Este reconocimiento no hubiera sido posible sin antes haber cumplido los siguientes criterios de admisión (Top Employers Institute, 2021):

- Para comenzar la participación, la compañía debe rellenar una encuesta de mejores prácticas de recursos humanos. Dichas encuestas, abordarán seis aspectos: atraer, comprometer, conectar, dirigir, desarrollar y estructurar. Con la finalidad de que esa encuesta opte a seguir en el proceso de selección, la compañía debe contar con 250 empleados a nivel local o 2.500 a nivel regional. Lidl, tal como ya se comentó anteriormente, cuenta con una plantilla de 1.600 empleados a nivel nacional por lo que este aspecto, quedaba cubierto.
- Tras la aprobación de lo anterior, un equipo de evaluación analizaba de manera exhaustiva cada información aportada en el cuestionario. Los pasos que se llevaban a cabo en la evaluación son: validación de las respuestas, revisión de los resultados, auditoría ajena al proceso de certificación y, finalmente, se realizaba una puntuación de manera objetiva basada en los resultados obtenidos.
- El tercer paso era, finalmente, elegir un ganador de la certificación Top employer. En el caso de que la empresa recibiera un certificado a nivel nacional o continental, como ocurrió durante los años 2018, 2019 y 2020 en Lidl, suponía un reconocimiento adicional, al ser un factor motivacional para los empleados y

repercutía de manera positiva en la eficiencia de su trabajo y, por consecuente, ayudaba a reforzar su ventaja competitiva frente a la competencia.

Estos reconocimientos, crean un feedback entre la empresa organizadora de los premios y Lidl, pues esta última dispone de nueva información acerca de su posición estratégica en lo que a comunicación interna se refiere y le permite hacer modificaciones en aquellas iniciativas que no funcionen de la manera deseada, así como mantener aquellas acciones que obtienen como resultado un gran equipo de trabajo de embajadores de marca (Top Employers Institute, 2021).

### **5.3. DANONE**

#### **5.3.1. Historia y campo de actividad**

En lo relativo a la empresa Danone, todo se remonta al año 1919 cuando Isaac Carasso funda la primera sede en Barcelona y donde el principal producto comercializado era el yogur, considerado como algo desconocido hasta ese momento (Ayuso, 2019). A pesar de que su fundador era originario de Tesalónica (Grecia), por motivos de seis sucesivas guerras, tuvo que exiliarse a Barcelona, donde finalmente comenzó su andadura en la comercialización de su gran producto, el yogur (Ayuso, 2019). En sus inicios, Isaac originó la receta a base de leche de oveja fermentada con un aspecto viscoso y sabor agrio cuya finalidad era mejorar la salud y bienestar de los niños (Ayuso, 2019). Por ello, su primer distribuidor en España fueron las farmacias, ya que, se consideraba que el producto contenía propiedades terapéuticas (Ayuso, 2019).

Tras este despegue, se consideró necesaria su comercialización en supermercados pues se observaba que podían alcanzar una mayor cuota de mercado y poner el producto en manos de todos los usuarios (Ayuso, 2019). La primera venta en los supermercados se produjo en el mercado de París (Francia) cuando se empezaron a comercializar los yogures de sabores de fresa, plátano o coco que tuvieron un lanzamiento posterior al inicial del yogur natural (Mundo de la empresa, 2018). En ese momento su distribución dejó de ser exclusiva para farmacias y comenzó a realizarse en

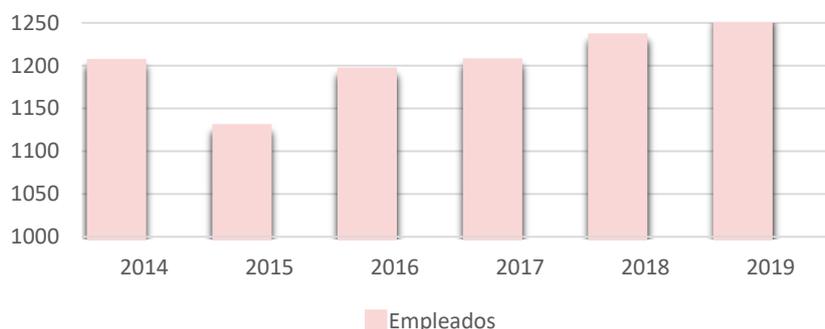
supermercados de Francia y posteriormente se extendería por España y Europa (Mundo de la empresa, 2018). En estos momentos comenzó su internacionalización llegando actualmente a estar presente en más de 120 países (Más dividendos, 2020). Así, aunque la marca empezó comercializando un único producto, gracias a la innovación y el trabajo constante ha conseguido disponer de una amplia cartera de productos integrada, a su vez, por las siguientes marcas mostradas en el Cuadro 5.3.

**Cuadro 5.3. Principales marcas de Danone**

Marcas propias			
Actimel	Activia	Danacol	Danet
Danonino	Danone	Densia	Font Vella
Font Vella Levité	Font Vella Sensación	Font Vella Té	Fonter
Lanjarón	Light & Free	Mi primer Danone	Oikos
Original	Savia	Vitalinea	YoPro

Fuente: Elaboración propia a partir de Danone (2021b)

El constante crecimiento de la entidad con la aparición de sucesivas marcas no sería posible sin el gran compromiso de sus empleados y la fidelización de sus clientes. Es por ello por lo que el último resultado disponible de sus ventas en el año 2019 representa una cifra que supera los 7,5 millones de euros de ventas a nivel mundial, posicionándose como la primera empresa en la preparación de productos de leche y otros productos lácteos a nivel sectorial (El Economista, 2021). Como agradecimiento hacia sus clientes, Danone ha celebrado tantos años de éxito creando el yogur “Danone Edición 1919” rememorando de manera sencilla y cuidada tantos años de tradición (Danone, 2021b). Como se acaba de mencionar, sus empleados representan una parte importante de la compañía y su número ha ido incrementado a lo largo de los años. A continuación, en el Gráfico 5.3, se muestra la evolución de los empleados de Danone a nivel nacional entre los años 2014 y 2019.

**Gráfico 5.3. Evolución de empleados en Danone**

Fuente: Elaboración propia a partir de El Economista (2021) e Infocif (2021)

Como se puede observar en el Gráfico 5.3, la entidad cuenta actualmente con más de 1.200 empleados en España, lo que favorece el crecimiento económico del país y asimismo el crecimiento empresarial. El equipo que forma la empresa, como se mostrará en lo sucesivo, está compuesto por hombres y mujeres en igualdad de condiciones, trabajando dentro de un entorno laboral diverso gracias al respeto y el valor individual de cada empleado (Danone, 2021c). Con la finalidad de alcanzar los objetivos tanto a nivel individual como de grupo, la compañía lleva a cabo la implantación de un conjunto de principios éticos en los que basa su filosofía empresarial, tal y como muestra el Cuadro 5.4.

**Cuadro 5.4. Principios éticos de Danone**

EMPRESA	ENTORNO
Entusiasmo en los proyectos	Cuidar de la salud
Diversidad de sus empleados	Iniciativas solidarias para familias en crisis
Entorno intergeneracional	Impulsar el desarrollo de la agricultura local y de seguridad alimentaria
Empatía	Apoyo a la economía circular
Trabajo continuo y participativo	Cuidado medioambiental

Fuente: Elaboración propia a partir de Danone (2021b), Danone (2021c) y Danone (2021d)

### 5.3.2. Estrategia competitiva y fuentes de ventaja competitiva

Si bien anteriormente se ha estudiado la estrategia competitiva de liderazgo en costes llevada a cabo por la cadena de supermercados agroalimentaria Lidl y sus respectivas fuentes de ventaja competitiva, ahora es el momento de conocer en profundidad la estrategia opuesta, la de diferenciación de producto, llevada a cabo por la segunda empresa objeto de estudio, Danone.

En sus inicios, la compañía contaba con un único producto comercializado, tal y como se comentó anteriormente, el yogur, solo disponible en farmacias y bajo prescripción médica. Es tan notorio el cambio que actualmente la organización cuenta con una gran cartera de productos de más de 15 marcas en todo su catálogo. Este cambio se ha producido gracias a técnicas innovadoras en sus productos realizadas por Danone y gracias a sus elevados presupuestos enfocados a la publicidad (Aparicio, 2014). Es, por ello, por lo que Danone tiene un gran posicionamiento en el mercado, más concretamente, en el sector de los productos lácteos a nivel mundial, alcanzando unas ventas de casi 800 millones de euros en el año 2019 (Infocif, 2021).

Con el objetivo empresarial de mejorar e incrementar su posicionamiento, la compañía basa su estrategia competitiva en las características del producto, características del mercado, características de la empresa y en otras variables. Un resumen de las principales fuentes de ventaja competitiva se muestra en la Figura 5.4.

**Figura 5.4. Fuentes de ventaja competitiva de Danone**



Fuente: Elaboración propia a partir de Danone (2021c)

En primer lugar y en relación a las *características del producto* de la entidad de estudio, se pueden considerar las siguientes fuentes de ventaja competitiva de diferenciación:

- El principal elemento característico de Danone y por el que se popularizó es su gran calidad. Con el objetivo de alcanzar una seguridad alimentaria, la compañía desarrolla distintos controles de manera rutinaria. Estas actividades son ejecutadas en las distintas etapas dentro de la cadena productiva, tanto en los controles diarios en la recepción de la leche, en las fábricas con rigurosos análisis físicoquímicos y que finalizan con un control en lo que a envases y etiquetado se refiere para poner a disposición del cliente un producto asegurando una gran calidad (De Brown, 2020).

- Bajo su misión de garantizar la salud de las personas gracias a la alimentación, Danone crea productos que te ayudan y fortalecen en todas las etapas de la vida. Se puede considerar que su producto es apto para todos los públicos pues su amplia gama así lo permite (Danone, 2021a). Con más de 100 años de historia, se sigue produciendo el yogur natural con el que comenzaron su expansión, pero con la finalidad de diferenciarse de la competencia, la empresa ha modificado la receta aportando nuevos valores nutricionales y promoviendo hábitos saludables con el fin de mejorar el perfil nutricional de sus lácteos (Danone, 2021e). Además, la empresa ha creado marcas tanto de yogures como productos de origen vegetal o agua mineral que les permitan alcanzar un crecimiento sostenible y una revolución alimentaria (Danone, 2021a). Por ejemplo, en lo que a Aguas Danone se refiere, apuestan por un agua mineral natural y el aspecto clave que les permite alcanzar la ventaja competitiva de diferenciación es el gran número de sabores con los que cuentan en su cartera de productos de agua, permitiendo al consumidor hidratarse sin renunciar al sabor y hacerlo de manera saludable (Danone, 2021e).

En segundo lugar, Danone presenta un conjunto de fuentes de ventaja competitiva relacionadas con las *características del mercado*:

- El dinámico mercado en el que compete Danone está en constantes fluctuaciones. Así, comenzaron poniendo a la venta en 1919 un único producto, el yogur natural y actualmente, en 2021, cuenta con una cartera de más de 100 productos entre los que se encuentran lácteos, aguas, la categoría sin (sin gluten, sin lactosa y cero-grasa) y las especialidades de la casa (Danone, 2021b). Esta gran cartera de productos confirma que la evolución de los gustos y preferencias de los consumidores se ha ido modificando a lo largo de los años. Dicha fuente de ventaja competitiva refuerza su estrategia puesto que le permite a la empresa adaptarse a los distintos consumidores y, como consecuencia de ello, incrementar sus ventas así como mejorar su posicionamiento en el mercado.

En lo relativo a las fuentes de ventaja competitiva asociadas a las *características de la empresa*:

- El modelo de negocio de Danone persigue la satisfacción completa de todos sus grupos de interés tanto proveedores como distribuidores, como clientes y empleados. Es, por ello, que estos últimos cobran una gran importancia en el desarrollo de la actividad empresarial. Más concretamente, cuenta con un equipo de recursos humanos formado para evitar aquellos sesgos que pueden suceder en la contratación de nuevo personal o en su promoción interna (Danone, 2021b).

- Otra fuente de ventaja competitiva es el enfoque que da la empresa a su publicidad. Por un lado, su slogan de comunicación bajo las palabras “Alimentando sonrisas”, va más allá de la salud y el bienestar (Aparicio, 2014). Con este comunicado, la compañía pretende transmitir un mensaje más emocional que su lema inicial “Alimentando tu salud” (Aparicio, 2014) con el objetivo de basar su estrategia, tal y como se ha comentado anteriormente, en la calidad del producto gracias a la innovación (Álvarez, 2014). Por otro lado, los canales publicitarios que utiliza para transmitir sus mensajes son, en general, masivos, como puede ser la televisión. Es común ver de manera frecuente spots publicitarios de Danone y, en gran parte,

protagonizados por niños que son los encargados de transmitir una gran historia y conmovir al público convirtiéndolos en clientes.

Para finalizar con el estudio de las fuentes de ventaja competitiva, se va a proceder a la mención especial de otras variables que afectan a su ventaja competitiva como es su *responsabilidad social corporativa*. Desde el principio, este tipo de acciones cobra una gran importancia pues Danone hace un gran hincapié en el bienestar social, medioambiental y la seguridad alimentaria (Danone, 2021f). Es, por ello, por lo que su visión de cara a un futuro se rige bajo el lema “One planet, one health” y este lema es definido con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) con los que la marca pretende ofrecer su producto de una manera sostenible gracias a la innovación y cuidando siempre el entorno que les rodea apostando por la salud de las personas y conservando los recursos que les aporta la naturaleza (Danone, 2021f) (Figura 5.5).

**Figura 5.5. Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030 de Danone**



Fuente: Elaboración propia a partir de Danone (2021f)

Además, Danone, desde sus inicios como se ha comentado en su historia, dirigía sus productos a los niños y contaba con un compromiso social cuyo objetivo era mejorar la salud de los consumidores (Morales, 2019). Además de este objetivo inicial, las marcas de la empresa cuentan con un doble objetivo: impulsar una revolución alimentaria y realizarlo de una manera sostenible (Danone, 2021a). Por su parte, el

etiquetado de los productos Danone es otro aspecto importante de su ventaja competitiva pues su principal objetivo para el año 2025 es comercializar productos nutritivos y de alta calidad que cuenten con un envase 100% circular (Danone, 2018). Esto implica un diseño reutilizable, reciclable o biodegradable con el fin de no convertir los envases en residuos (Danone, 2018). Gracias al uso de estos envases, la organización podrá conservar los recursos naturales gracias a la reintegración de los materiales reciclados y al impulso de las materias renovables (Danone, 2018).

Es también una marca comprometida con la igualdad de género, es decir, no existe brecha salarial y el número de empleadas es igualitario al de empleados (Danone, 2021c). La empresa se rodea de un entorno inter-generacional entre los distintos niveles dentro de la entidad (Danone, 2021c). Se realizan así sesiones con la finalidad de intercambiar conocimientos desde los más bajos niveles hasta los altos directivos a través de la escucha activa (Danone, 2021c). Otra acción que lleva a cabo Danone respecto a su ética empresarial es el apoyo al colectivo LGTBI ya que, gracias a la inclusión, los empleados pueden desarrollar su trabajo independientemente de la comunidad a la que pertenezca (Danone, 2021c). Finalmente, y no menos importante, la organización pretende alcanzar la estabilidad laboral y la conciliación con la vida personal de cada trabajador dentro de la empresa pues esto representa un aspecto clave debido a que Danone cuenta con el desarrollo de una política parental que ayuda a padres y madres a compatibilizar ambos aspectos (Danone, 2021c). El conjunto de estas acciones son una fortaleza en el momento de alcanzar una ventaja competitiva de diferenciación debido a que, por un lado, incrementan la motivación de sus empleados y, por otro lado, generan connotaciones positivas en el entorno y la sociedad, debido a que generan beneficios sociales y esto se traduce en una mejora de la imagen empresarial.

Todas estas fuentes de ventaja competitiva ‘sostenibles e inclusivas’ tienen como recompensa formar parte de un movimiento denominado “BCORP” (Danone, 2021g). Esta certificación tiene como principal objetivo convertir a Danone en una de las mejores empresas a nivel mundial y actualmente es la primera compañía de gran

consumo a nivel nacional en conseguir este sello acreditador (Danone, 2021a). Tal y como se ha ido mostrando, Danone lleva a cabo esas prácticas de una manera sostenible, con una gran implicación social y con unos productos saludables en un entorno conforme a sus necesidades (Danone, 2021g). Para conseguir el sello BCORP, la organización en su conjunto se implica en distintas acciones acerca de la salud, el bienestar y la sostenibilidad. Más concretamente, la compañía desarrolla las siguientes iniciativas mostradas en la Figura 5.6.

**Figura 5.6. Acciones BCORP de Danone**

1. Oportunidad laboral a más de 1.400 mujeres víctimas de violencia de género
2. Residuo 0 en las plantas de Danone
3. Donación de 10 millones de yogures a bancos de alimentos
4. Reducción de emisiones de CO<sub>2</sub>
5. Ayuda a empleados con hijos de diversidad funcional
6. Sala de lactancia y parking para embarazadas
7. Acciones de voluntariado corporativo
8. Integración social de niños y niñas en riesgo de exclusión social
9. Impulso de hábitos alimenticios e hidratación saludable y sostenible en niños y niñas

Fuente: Elaboración propia a partir de Danone (2021g)

Este conjunto de acciones, tienen como recompensa una serie de reconocimientos y sellos distintivos de la competencia que garantizan y refuerzan su misión y ética empresarial. A continuación, en la Figura 5.7 se ven reflejadas esas iniciativas y muestras de trabajo que repercuten de manera directa a la imagen empresarial, pues los clientes valoran como muy positivas estas actividades.

**Figura 5.7. Reconocimientos de la ética empresarial de Danone**

Fuente: Elaboración propia a partir de Cascante (2019), Danone (2021c) Marcos (2019) y Programme (2019)

### 5.3.3. El papel de la comunicación interna y del embajador de la marca en la ventaja competitiva de Danone

Danone define su comunicación interna con cuatro iniciales: CODE, las cuales identifican a aquellos empleados comprometidos, abiertos, emprendedores y ejecutores que día a día trabajan para satisfacer las necesidades de los clientes (Aparicio, 2014). Estas personas son aquellas que persiguen los objetivos empresariales siempre preservando los principios éticos mencionados en el apartado anterior y llevando a cabo acciones que se relacionan de manera directa con la responsabilidad social corporativa. En España actualmente la compañía supera 1.900 empleados, y, aunque se trata de una cifra que no va en aumento, resulta significativa para el sector agroalimentario español

(El Español, 2021). Las principales causas de esta reducción del empleo se deben a la implantación de mayor tecnología en sus procesos de venta, así como por la digitalización y modernización de distintos aspectos empresariales cuyo objetivo es el incremento de su cuota de mercado aplicando actividades sostenibles y que resulten rentables para la empresa (El Español, 2021).

Para Danone, como se ha mencionado anteriormente, los empleados son un pilar fundamental de su desarrollo empresarial y, es por ello, por lo que persigue lograr un equipo motivado gracias a la salud de sus trabajadores y su fuerza laboral, convirtiéndolos así en grandes embajadores de marca (Romero, 2019). La empresa lleva a cabo una serie de medidas que refuerzan esta actitud y garantizar así el éxito de la compañía (Romero, 2019). En primer lugar, cabe destacar como factor determinante el nombre de su departamento de Recursos Humanos, pues Danone lo denomina 'Relaciones Humanas' (Romero, 2019). Esto implica que los trabajadores pueden asistir al departamento en el momento que lo precisen de manera directa, sin recurrir a intermediarios para que la información llegue de primera mano por parte del empleado y la finalidad de esta visita puede variar en función de las necesidades y circunstancias del trabajador, al poder ir a comunicar una incidencia, una sugerencia o cualquier duda que será resuelta con la mayor brevedad posible (Millán, 2009). Por otro lado, la empresa crea fondos de pensiones para sus trabajadores con la finalidad de mantenerlos motivados y poder así disfrutar de los beneficios que ofrece la organización (Millán, 2009).

Los horarios laborales es otro de los factores que influyen en la eficiencia del personal y en la mejora de su calidad de vida, estando compuestos de un horario flexible de turnos rotativos entre las 8:30h hasta las 19:00h según determine el departamento al que pertenezca este trabajador (Romero, 2019). Otra iniciativa que tiene la compañía con sus empleados está centrada en su misión empresarial, la salud (Romero, 2019). Danone se compromete a apoyar el deporte y las actividades socioculturales y, por ello, ha creado un convenio con gimnasios donde la empresa realiza la matrícula y paga la cuota mensual y el empleado solo debe aportar 1€ cada día que visite el centro deportivo

pudiendo desarrollar actividades desde lo más general a lo más específico (Millán, 2009). Este conjunto de acciones ha provocado que el 96% de la plantilla esté satisfecha con su puesto de trabajo y se comporte como un auténtico embajador de marca respaldando a la compañía y sintiéndose orgulloso/a de formar parte del equipo Danone (Romero, 2019).

Para que la comunicación en la empresa fluya con normalidad y sin incidencias, es necesario mencionar también que dispone del denominado Código de ética de negocios o también conocido como política de compliance. Este pilar es fundamental en el desarrollo empresarial de esta organización, pues persigue alcanzar el éxito gracias a un proceso social y es aplicado sobre los mismos grupos de interés que la primera empresa de estudio (Lidl) pues esta normativa recae sobre clientes, empleados, accionistas, proveedores y consumidores finales (Danone, 2021h). Es de gran importancia el cumplimiento del código para alcanzar con eficiencia y sostenibilidad su ventaja competitiva de diferenciación (Danone, 2021h). A su vez, el incumplimiento de esta normativa puede tener represalias negativas sobre la persona llegando incluso al procedimiento del despido en aquellas circunstancias que lo requieran porque esto implica que el empleado, en este caso, no ha adoptado los principios empresariales establecidos y por consiguiente, no ha cumplido las leyes y normativas del código (Danone, 2021h).

Los trabajadores, además de contar con una serie de derechos, disponen de un conjunto de normas que deben cumplir dentro del Código de ética de negocios (Danone, 2021h):

- En primer lugar, Danone prohíbe a todos sus empleados aceptar cualquier tipo de soborno y corrupción independientemente de que se relacione con un trámite financiero o empresarial, regalos e invitaciones a terceros y patrocinio y donaciones (Danone, 2016). Esto implica la prohibición de dar, ofrecer o recibir sobornos tales como regalos, patrocinios o donaciones los cuales se regirán por la política de integridad de la marca.

- Los empleados de Danone deben estar libres de cualquier tipo de conflictos relacionados con su puesto de trabajo puesto que, si esto sucede, el trabajador estaría incumpliendo la normativa del Código de ética de negocios.
- La confidencialidad en el régimen Compliance es otro pilar fundamental para llevar a cabo la actividad empresarial y en este caso el empleado está obligado a guardar y no difundir aquella información confidencial tanto de clientes como de socios comerciales y de la propiedad intelectual de la marca. Del mismo modo, la empresa cuenta con un compromiso de privacidad de datos a nivel global que no puede incumplir.

En lo relativo a la comunicación entre los trabajadores y los altos cargos destacar que, como se ha visto anteriormente, la comunicación que se puede considerar la más habitual en la empresa es la *comunicación interna a nivel transversal* debido a que la entidad persigue un diálogo entre empleados y directivos con el objetivo de mejorar la fluidez y las relaciones interpersonales (Danone, 2021h). Así mismo, cuentan con la presencia de *comunicación ascendente* donde los empleados transmiten sus sugerencias a los directivos de manera directa evitando intermediarios en la comunicación del mensaje y mejorando así las relaciones y complicidades entre empleados.

En el caso de Danone los embajadores de marca también son otra importante fuente de ventaja competitiva. Así, además de contar con la ayuda y predisposición de sus empleados en el momento de promoción de la marca, Danone incluye en su política de negocios a los denominados líderes de opinión<sup>7</sup>. En general, estas personas, son consideradas como personajes públicos dentro de la sociedad y tienen el poder de influir en las decisiones de compra de los clientes. Como ya se ha comentado en el apartado anterior, una de sus principales fuentes de ventajas competitivas es su gran inversión en

---

<sup>7</sup> Según indican Núñez y Vázquez (2008), los líderes de opinión son aquellas personas influyentes en un grupo de individuos y, en relación al público objetivo, estos embajadores desempeñarán un papel adaptado a los seguidores.

publicidad, en gran medida, a través de canales masivos de comunicación como es la televisión. En este punto, es donde el embajador de marca cobra un gran protagonismo.

Desde el año 2000, Danone lleva a cabo el desarrollo de una actividad llamada “Danone Nations Cup”. Dicha iniciativa se creó con la finalidad de integrar los valores de diversidad, inclusión, vida sana y responsabilidad social, que la empresa lleva desarrollando desde sus orígenes (Danone, 2021i). El público objetivo de este conjunto de acciones se centraba en los niños y niñas de entre 10 y 12 años (Danone, 2021i). Creciendo año tras año, la Danone Nations Cup se ha convertido en un conocido torneo que actualmente cuenta con casi 30 equipos de niños y niñas de todas las partes del mundo (Danone, 2021i). Precisamente para llevar este proyecto a cabo, la compañía ha precisado de un grupo de embajadores de marca que se encargaban de promocionarlo de manera global. Estos líderes de opinión reconocidos a nivel mundial en el mundo deportivo fueron categorizados en los siguientes tres grupos de embajadores mostrados en la Figura 5.8.

**Figura 5.8. Embajadores de Danone Nations Cup**

Embajador honorario	Apoya la iniciativa y transmite sus valores a las jóvenes promesas de todo el mundo	
	Zinedine Zidane	
Embajadores de la final mundial	Actores públicos que asisten a la final del campeonato para apoyar a los niños/as	
	Muhhamad Yunus Ada Hegerberg	
Embajadores nacionales	Comparten sus consejos con los niños/as sobre alimentación, hidratación y prácticas deportivas en los partidos del país representativo. Hay 13 embajadores.	
	Ottó Vincze Davił Albelda Andik Vermansyah Maximiliano Araujo Masakiyo Maezono Dimitar Berbatov Patrick Leduc	Evelina Cabrera Amanda Dlamini Richard Krajicek Abdel Zaher El-Saooa Gheorghe Hagi Blaise Matuidi

Fuente: Elaboración propia a partir de Danone (2021j)

En lo relativo a los embajadores de marca ‘externos o líderes de opinión’, cabe destacar que Danone no focaliza su estrategia únicamente en el Danone Nations Cup, sino que

también cuenta con numerosas celebridades para promocionar la marca como es el caso del reconocido actor Javier Cámara (Ipmark, 2019). Este líder de opinión fue elegido por la firma de lácteos para protagonizar su campaña publicitaria de una de sus marcas: danacol (Ipmark, 2019). Con ello querían llegar al público objetivo de ese producto, integrado por personas que presentaban un colesterol alto, y así incrementar su cuota de mercado y sus ventas gracias al producto, pero también a la imagen que generaba el actor en la campaña hacia la marca y a su repercusión e influencia sobre los usuarios. Con este tipo de estrategias y presentación de embajadores de marca, la entidad refuerza su ventaja competitiva de diferenciación en gran medida gracias a su enfoque publicitario con los embajadores de marca. En la Figura 5.9 se muestran sucesivos embajadores de marca a lo largo de la historia de la entidad los cuales han ayudado a reforzar su estrategia en el mercado frente a la competencia.

**Figura 5.9. Embajadores líderes de opinión de Danone**



Fuente: Elaboración propia a partir de Europapress (2015), Indisa (2020), Ipmark (2019), Llinares (2008), Marketing News (2020) y Sport (2017)

Dado que una parte importante de los embajadores de marca está integrada por los líderes de opinión se puede considerar que el tipo de mensaje más utilizado para transmitir los valores de la marca es de carácter verbal en su gran mayoría a través de los spots publicitarios de los medios masivos como la televisión, con la finalidad de

conseguir un mayor alcance gracias a frases célebres y diálogos que posteriormente serán recordados por los usuarios. De manera complementaria, los embajadores de marca de Danone también utilizan los mensajes no verbales puesto que, en sus redes sociales, simplemente generan una imagen que transmiten sentimientos y les permite conseguir un feedback con los usuarios generando así sensaciones positivas acerca de la marca. Del mismo modo, los empleados de la empresa son los encargados de transmitir mensajes verbales positivos sobre la marca de manera que, si un trabajador está motivado y contento en su puesto, eso va a repercutir de manera directa en la organización, generando beneficios económicos al fidelizar una mayor cantidad de usuarios y mejorar su imagen de marca en el mercado.

## **6. CONCLUSIONES**

El objetivo de este Trabajo Fin de Grado ha sido llevar a cabo, en primer lugar, una revisión desde el punto de vista teórico de los conceptos de estrategia empresarial (y, en concreto, de la estrategia a nivel competitivo) y de comunicación interna, así como de la posible interrelación entre ambos. En segundo lugar, se han aplicado estos conceptos teóricos a las empresas de estudio, Lidl y Danone, ambas pertenecientes al sector agroalimentario y que adoptan diferentes estrategias competitivas.

En cuanto a la primera compañía, Lidl, destacar que sigue una estrategia competitiva de liderazgo en costes basada entre otras fuentes, por ejemplo, en la colocación óptima de los productos en los lineales, la utilización de su propia marca de distribución, o en su estructura organizativa caracterizada por perseguir la estabilidad laboral de sus empleados así como su apuesta por la formación constante con la finalidad de que su trabajo sea lo más eficiente posible alcanzando así los objetivos empresariales. En lo que a comunicación interna se refiere, es una fuente de ventaja competitiva gracias al apoyo y motivación de sus más de 16.000 empleados a nivel mundial, los cuales desarrollan su trabajo aplicando los principios éticos de la marca de manera conjunta. Cada empleado, es una parte importante para la compañía, pues pueden ser categorizados como embajadores de marca, siendo los encargados de promocionar la

organización con sus familiares y amigos. Esta comunicación suele ser de tipo ascendente y horizontal y los embajadores de marca se comunican tanto de manera verbal como no verbal. Gracias a esta comunicación, la empresa ha sido premiada por la excelencia hacia sus empleados de manera consecutiva durante los años 2018, 2019 y 2020 en los premios Top Employer España y Top Employer Europa, siendo esto un factor añadido a la motivación y eficiencia de los trabajadores, repercutiendo así de manera directa en sus costes empresariales.

Por su parte, Danone lleva a cabo una estrategia competitiva de diferenciación. La marca cuenta actualmente con 20 marcas propias que tienen un alto posicionamiento en el mercado como es el caso de Danet o Actimel. La multinacional resalta, entre otros aspectos, por la calidad de sus productos y primar la salud de los consumidores por encima de todo al igual que el bienestar animal y la preocupación medioambiental. Es, por ello, por lo que desarrolla multitud de acciones de responsabilidad social corporativa. Gracias a la ética de sus negocios y a sus acciones de responsabilidad social, la entidad ha sido premiada en numerosas ocasiones en honor a varios de sus planes integradores, como es el caso del Top 30 Diversity Company, entrando a formar parte de las 30 mejores empresas que realizan prácticas de diversidad e igualdad. Por otro lado, la ofrece una perspectiva de comunicación diferente respecto a la de Lidl, especialmente por sus embajadores de marca. Esta comunicación con los empleados es de tipo ascendente y también a nivel transversal. Los embajadores, del mismo modo que en Lidl, utilizan tanto comunicación verbal como no verbal. En este caso, los embajadores, no son solo los empleados, sino que también suelen serlo líderes de opinión promocionando la marca mediante canales masivos de comunicación como es el caso de la televisión, reforzando su imagen de marca.

Por todo ello, se puede concluir que ambas empresas aun perteneciendo al mismo sector económico, el sector agroalimentario, desarrollan actividades de éxito completamente diferentes incluso comercializando un mismo producto y con un enfoque diferente, lo que ello les convierte en dos empresas que pueden servir de ejemplo para otras compañías del sector o incluso para compañías de otras actividades.

En todo caso, a partir del análisis anterior, y en lo relativo a posibles recomendaciones a ambas empresas les aconsejaría que siguieran desarrollando sus acciones estratégicas y de comunicación interna como hasta ahora, pues parecen ser acertadas y suponer una importante fuente de ventaja competitiva para ambas. En lo relativo a otras prácticas estratégicas, recomendaría que además de las que llevan a cabo, en lo relativo a Lidl, con la finalidad de que sus clientes conozcan su ética empresarial, así como su modo de trabajo, organizaría visitas por sus fábricas y por sus superficies. La empresa también podría organizar visitas con los clientes a las instalaciones de los productores locales para conocer el origen del producto como agradecimiento de su dedicación y trabajo en la producción y distribución de sus productos. Este proceso fidelizaría a los clientes y ofrecería una experiencia positiva que repercutiría a la compañía. En el caso de Danone, instauraría una gran superficie en una ciudad de gran tamaño en la que expondría la amplia cartera de productos de la marca de manera que cuando el cliente entrara, viviera una experiencia única ofreciendo la oportunidad de degustación del producto y actividades complementarias para la salud infantil, pues esto no ocurre en los distribuidores de la marca ni cuentan con toda la cartera de sus productos en los lineales. Así, la marca incrementaría su notoriedad gracias una actividad innovadora que le convertiría en diferente frente a la competencia. Como prácticas de comunicación para ambas empresas, implantaría actividades como reuniones de carácter mensual donde los nuevos empleados puedan integrarse y crear relaciones interpersonales con los trabajadores ya existentes, además celebraría de manera trimestral una comida/cena con los empleados para hacer balance de los resultados e incrementar las relaciones. Por último, y no menos importante, crearía un grupo en redes sociales como WhatsApp y estaría integrado por todos los trabajadores de la marca de esa ubicación desde el primer día de trabajo con la finalidad de hacerle sentir al empleado importante e integrado. Todo ello no solo deriva en algo positivo para las empresas, sino para la sociedad en general, pues no hay que olvidar que la introducción de los jóvenes en el mundo laboral no nos resulta sencillo debido a la falta de experiencia y gracias a compañías como Lidl y Danone las personas que quieren conseguir su primer puesto de trabajo lo tienen un poco más sencillo.

A nivel personal, gracias al estudio teórico realizado, he conocido con profundidad términos importantes que utilizan las empresas en su ámbito interno desde una perspectiva estratégica, así como la importancia que cobra la comunicación interna en el desarrollo de la actividad empresarial y la relación entre comunicación y estrategia competitiva. Además, el desarrollo de este presente Trabajo Fin de Grado junto con un aprendizaje a nivel conceptual también me ha sido útil desde una perspectiva más práctica pues ahora valoro con mayor cautela el importante papel de un empleado y todas las responsabilidades que éste asume en su trabajo. Hay que tener en cuenta que los trabajadores de una empresa tienen mucho valor para que la actividad comercial se realice con éxito y se puedan obtener grandes resultados, por lo que es importante que el personal esté motivado, cómodo y su trabajo sea reconocido independientemente se trate de una compañía del sector privado o público.

Entre las posibles limitaciones que ha presentado este Trabajo Fin de Grado se encuentra su naturaleza descriptiva y la falta de información primaria, es decir, se podría haber realizado un estudio práctico no solo centrado en fuentes secundarias sino utilizando el método de investigación cuantitativo de la encuesta con la finalidad de conocer la opinión de los principales consumidores de las marcas, así como la importancia que éstos les dan a los empleados en el proceso de experiencia de compra. En todo caso mencionar, que adicionalmente se intentó recopilar información directamente de las empresas de estudio, pero tras ponerme en contacto con diversos departamentos, sus respuestas no me aportaban soluciones a lo que buscaba, me indicaban que no podían facilitarme la información o directamente no me respondieron al mensaje. Futuros estudios se podrían desarrollar en esta línea de trabajo utilizando información primaria.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Albizu, E. (1997). *Flexibilidad laboral y gestión de los recursos humanos*. Ariel Sociedad Económica.

Álvarez, J. (2014, octubre 25). Estrategia Empresarial: la respuesta de Danone a la crisis. *Watching international economy*.  
<https://watchinginternationaleconomy.wordpress.com/2014/10/25/estrategia-empresarial-la-respuesta-de-danone-a-la-crisis/>

Andrews, K.R. (1965). *Business policy: text and case*. Irwid.

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw Hill.

Aparicio, C. (2014, abril, 28). Cómo comunica Danone. *Carlesaparicio*.  
<https://carlesaparicio.net/como-comunica-danone/>

Arizcuren, A. (2008). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. Editorial FEAPS.

Asociación Española de distribuidores, autoservicios y supermercados (2021). *Sobre nosotros*. <http://www.asedas.org/nosotros/>

Ayrton, R. (2021). Impacto de la comunicación interna en el colegio salamanca de Villa María del triunfo. Trabajo de investigación, Universidad San Ignacio de Loyola.

Ayuso, M. (2019, mayo 8). La historia desconocida de Danone: la empresa que sobrevivió a seis guerras y logró llevar el yogur a los supermercados. *Directo al paladar*. <https://www.directopaladar.com/cultura-gastronomica/historia-desconocida-danone-empresa-que-sobrevivio-a-seis-guerras-logro-llevar-yogur-a-supermercados>

Barney, J.B. (2007). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Editorial Pearson Prentice Hall, 3<sup>a</sup> edición.

Bermeo, J. y Bermeo, E. (2005). Las directrices del costo como fuentes de ventajas competitivas. *Estudios Gerenciales*, 21(94), 247-276.

Bhasin, H. (2019, mayo 29). Marketing strategy of LIDL. *Marketing91*.  
<https://www.marketing91.com/marketing-strategy-of-lidl/>

Bolinches, C.G. (2016, mayo 30). Lidl deja atrás su estrategia “low cost” y supera la barrera de los 3.000 millones en ingresos. *El Español*.  
[https://www.elspanol.com/invertia/economia/20160527/127987450\\_0.html](https://www.elspanol.com/invertia/economia/20160527/127987450_0.html)

Bourgeois, A. (2015, marzo 18). 5 estadísticas que demuestran que la defensa de los empleados es crucial. *We Are Social Media Inc*. <https://wersm.com/5-stats-that-prove-employee-advocacy-is-crucial/>

- Brandolini, A., González, M. y Hopkins, N. (2008). *Comunicación interna*. Edición Dircom.
- Cascante, E. (2019, mayo 2). 53 empresas y entidades se adhieren al código de principios de diversidad generacional. *Blog del Observatorio Generación & Talento*. <https://generaciona.org/53-empresas-entidades-se-adhieren-al-codigo-principios-diversidad-generacional/>
- Castro, E. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Revista de Ciencias Económicas*, 28(1), 247-276.
- Chan, L.L.M., Shaffer, M.A. y Snape, E. (2004). In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 17-35.
- Coloma, G. (1997). Diferenciación de productos y poder de mercado. Tesis Doctoral, Universidad Nacional de La Plata.
- Cuenca, J. y Verazzi, L. (2018). *Guía fundamental de la comunicación interna*. Editorial UOC.
- Danone (2016). *Política de integridad*. <https://grupodanone.com.mx/media/381450/POLITICADEINTEGRIDAD.pdf>
- Danone (2018). *Acelerando la transición hacia una economía circular: política de envases de Danone*. [https://www.danoneespana.es/content/dam/danone-corp/danone-spain/1\\_somos\\_danone/1\\_6\\_compromisos\\_politicas\\_posicionamientos/Danone-Packaging-Policy\\_ESPAN\\_OL.pdf](https://www.danoneespana.es/content/dam/danone-corp/danone-spain/1_somos_danone/1_6_compromisos_politicas_posicionamientos/Danone-Packaging-Policy_ESPAN_OL.pdf)
- Danone (2021a). *Otra forma de hacer negocio*. <https://www.danoneespana.es/danone-en-espana/danone-otra-forma-de-hacer-negocio.html>
- Danone (2021b). *Nuestros productos*. <https://www.danone.es/es/nuestras-marcas/danone>
- Danone (2021c). *Diversidad e inclusión*. <https://www.danoneespana.es/progreso-social/diversidad--inclusion-en-danone.html>
- Danone (2021d). *Noticias destacadas*. <https://www.danoneespana.es/>
- Danone (2021e). *Liderando la food revolution*. <https://www.danoneespana.es/cuidamos-la-salud/food-revolution-y-el-futuro-de-los-alimentos.html>
- Danone (2021f). *Los objetivos de Danone para 2030*. <https://www.danoneespana.es/danone-en-espana/danone-otra-forma-de-hacer-negocio/danone-2030-goals.html>

Danone (2021g). *Somos la primera empresa española de gran consumo con sello BCORP*. <https://www.danone.es/es/somos-b-corp.html#bcorpSection2>

Danone (2021h). *Código de ética de negocios de Danone*. <https://grupodanone.com.mx/politicas/codigo-de-etica-de-negocios-de-danone.aspx>

Danone (2021i). *Historia de la Danone Nations Cup*. <https://www.danonenationscup.com/es/sobre/danone-crea-la-danone-nations-cup-dnc/>

Danone (2021j). *Embajadores*. <https://www.danonenationscup.com/es/embajadores/#ambasador-muhammad-yunus>

De Brown (2020, noviembre 26). *Danone realiza 2100 controles diarios para garantizar la calidad de sus productos*. <https://www.debrown.com.ar/danone-realiza-2100-controles-diarios-para-garantizar-la-calidad-de-los-productos/>

December, J. (1997). Notes on defining of computer-mediated. *Computer-Mediated Communication Magazine*, 3(1).

Del Águila, A.R. y Padilla, A. (2002). *La comunicación en la empresa: un enfoque estratégico*. Universidad de Málaga, Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico.

De los Reyes, J.D. y Salazar, E. (2017). El discount y sus efectos en la economía de mercado. *Revista Liderazgo Estratégico*, 7(1), 11-23

Díaz de Santos. (1996). *La ventaja competitiva, las tres estrategias genéricas*. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Dickson, D., Hargie, W.D.W. y Tourish, D. (1999). *Communication in management*. Editorial Gower.

Di Meco, L. (2001). El marketing operativo: “Ir al campo de batalla”. Tesis Doctoral, Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de Buenos Aires.

Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Editorial Harper & Row.

Ecoaula (2021, abril 27). Lidl, primer supermercado en acreditar la experiencia profesional de sus responsables de tienda con certificaciones oficiales. *ElEconomista.es*. <https://www.eleconomista.es/ecoaula/noticias/11182054/04/21/Lidl-primer-supermercado-en-acreditar-la-experiencia-profesional-de-sus-responsables-de-tienda-con-certificaciones-oficiales.html>

El Economista (2021). Danone, Sa. Ranking de empresas <https://ranking-empresas.eleconomista.es/DANONE.html>

El Español (2021, mayo 31). Danone pone en marcha un plan de despidos en España que afectará a 153 empleados. *ElEspañol.es*.

[https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20210531/danone-pone-marcha-despidos-espana-afectara-empleados/585442562\\_0.html](https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20210531/danone-pone-marcha-despidos-espana-afectara-empleados/585442562_0.html)

E.Q. (2019, octubre 28). La curiosa historia de Lidl: de una pequeña tienda de descuento a un imperio. *Ideal.es*. <https://www.ideal.es/sociedad/lidl-pequena-tienda-curiosa-historia-20191028134024-nt.html?ref=https:%2F%2Fwww.ideal.es%2Fsociedad%2Flidl-pequena-tienda-curiosa-historia-20191028134024-nt.html>

Eserp Business & Law School (2021). *Embajador de marca*. <https://es.eserp.com/articulos/embajador-de-marca/>

Europapress (2015, enero 16). *Los hermanos Marc y Álex Márquez, nueva imagen del '¿Repetimos?' de las natillas Danet*. <https://www.europapress.es/deportes/motociclismo-00311/noticia-hermanos-marc-alex-marquez-nueva-imagen-repetimos-natillas-danet-20150116125114.html>

Fernández, C. (1997). *La comunicación en las organizaciones*. Editorial Trillas.

Franco, C.A. y Reyes, A.J. (2003). Los equipos de trabajo como estrategia de diferenciación. *Estudios Gerenciales*, 19(87), 13-25.

García, J. (2015, julio 28). Ponga un embajador en su marca. *Revista Cinco Días*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/07/27/sentidos/1438018778\\_255635.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/07/27/sentidos/1438018778_255635.html)

García, M. (2018, abril 17). Lidl refuerza su estrategia de precio e incide en su crecimiento sostenido. *Alimarket*. <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/266346/lidl-refuerza-su-estrategia-de-precio-e-incide-en-su-crecimientosostenido>

Grant, R.M. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Thomson-Civitas, 5<sup>a</sup> edición.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*. Thomson Reuters-Civitas, 5<sup>a</sup> edición.

Guzmán, V. (2012). *Comunicación organizacional*. Editorial Red Tercer Milenio S.C.

Hax, A.C. y Majluf, N.S. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Edición Granica.

Hill, C.W.L. y Jones, G.R. (2009). *Administración estratégica*. McGraw Hill, 8<sup>a</sup> edición.

Huamanculi, M. (2018). La relación entre la comunicación interna y la calidad de las relaciones en la mype Terah SAC durante el periodo marzo – junio del 2017. Tesis Licenciatura en Ciencias de la Comunicación, Universidad de San Martín de Porres.

- Indisa (2020, septiembre 16). *La barriga es el epicentro de la salud. Por eso Activia anima a cuidarla*. <https://www.indisa.es/al-dia/barriga-epicentro-salud-eso-activia-anima-cuidarla>
- Infocif (2021). *Informe económico y periodístico de Danone SA*. Libertad digital <https://www.libertaddigital.com/empresas/grupo-danone/>
- Instituto Nacional de Estadística (2021). *Empresas por CCAA, actividad principal (grupos CNAE 2009) y estrato de asalariados*. INEBase. <https://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=39372>
- Ipmark (2019, agosto 28). Danone elige a Javier Cámara como embajador de la marca Danacol. *Ipmark*. <https://ipmark.com/danone-elige-javier-camara-embajador-la-marca-danacol/>
- J.C.V. (2020, enero 24). Lidl remodela su cúpula directiva en España mediante promoción interna. *ABC*. [https://www.abc.es/economia/abci-lidl-remodela-cupula-directiva-espana-mediante-promocion-interna-202001241819\\_noticia.html#disqus\\_thread](https://www.abc.es/economia/abci-lidl-remodela-cupula-directiva-espana-mediante-promocion-interna-202001241819_noticia.html#disqus_thread)
- Johnson, G., Whittington, R. y Scholes, K. (2010). *Fundamentos de estrategia*. Editorial Pearson-Prentice Hall.
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson, 14<sup>a</sup> edición.
- Lidl (2021a). *Cultura Lidl*. <https://empleo.lidl.es/nuestra-empresa/cultura-lidl>
- Lidl (2021b). *Nuestra historia*. <https://empresa.lidl.es/sobre-lidl/nuestra-historia>
- Lidl (2021c). *Descubre todo nuestro surtido*. <https://www.lidl.es/es/catalogo-de-productos/s2339>
- Lidl (2021d). *Principios corporativos*. <https://empresa.lidl.es/sobre-lidl/principios-corporativos>
- Lidl (2021e). *Modelo de negocio*. <https://empresa.lidl.es/sobre-lidl/modelo-de-negocio>
- Lidl (2021f). *Personas*. <https://empresa.lidl.es/sostenibilidad/iniciativas-sostenibles/personas>
- Lidl (2021g). *Compliance*. <https://www.lidl.es/es/compliance/s2261>
- Llinares, M. (2008, mayo 22). La maldición de las natillas. Messi no!!. *Mai Crossroad*. <http://mai-crossroad.blogspot.com/2008/05/la-maldicin-de-las-natillas-messi-no.html>
- Lora, J.E. (2004). Consideraciones sobre el pensamiento administrativo de Porter y de Senge. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 50, 40-53.

- Lozano, A. (2020, mayo 6). *Lidl: una identidad corporativa fuerte y acorde con el mercado (caso de éxito)*. Hacemos cosas. <https://hacemoscosas.es/lidl-identidad-corporativa-coherente-adaptable-lidl-caso-exito/>
- Marcos, V. (2019, noviembre 25). *Top30 diversity company*. Intrama <https://www.intrama.es/top30-diversity-company>.
- Marketing News (2020, septiembre 21). *Activia suma un nuevo prescriptor para conquistar a los jóvenes*. <https://www.marketingnews.es/marcas/noticia/1161841054305/activia-suma-nuevo-prescriptor-conquistar-jovenes.1.html>
- Más dividendos (2020, noviembre 13). Danone. Tesis de inversión. *Más dividendos Blog*. <https://blogs.masdividendos.com/la-bola-de-nieve/2020/11/13/danone-tesis-de-inversion/#:~:text=Danone%20tiene%20presencia%20en%20m%C3%A1s%20de%20120%20pa%C3%ADses,siendo%20sus%20principales%20mercados%20USA%2C%20China%20y%20Francia%3A>
- Medina, P. (2013). *Marca y comunicación empresarial*. Editorial UOC.
- Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Editorial Ariel.
- Merlano, S. (2012). *La comunicación interna en las organizaciones. Contribuciones a la Economía*. <https://www.eumed.net/ce/2012/smm.html>
- Millán, H.A. (2009, diciembre 7). *La motivación de los empleados de Danone. Lo Esencial*. <https://loesencialpr.com/2009/12/07/la-motivacion-de-los-empleados-de-danone/>
- Montaño, M., Oyarvide, H. y Reyes, E. (2017). *La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. Contribuciones a la Economía*, 3(4), 296-309.
- Morales, G. (2019, junio 7). *Danone, una historia “fascinante” que persigue un futuro más saludable para todos. El Español*. <https://www.elespanol.com/branded/danone-historia-salud/>
- Moratalla, M. (2017, mayo 17). *Lidl dispara las ventas tras cambiar de estrategia y dejar los productos alemanes*. Vozpopuli. [https://www.vozpopuli.com/economia\\_y\\_finanzas/empresas/publico-premia-lidl-espanolizando-empresa\\_0\\_1026798226.html](https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/empresas/publico-premia-lidl-espanolizando-empresa_0_1026798226.html)
- Mundo de la empresa (2018, marzo 4). *Empresas: danone y la historia del yogur. Mundo de la empresa blog*. <http://mundodelaempresa.blogspot.com/2018/03/empresas-danone-y-la-historia-del-yogur.html>

- Núñez, L. y Vázquez, T. (2008). Los líderes de opinión. *Mediaciones Sociales*, 2, 231-245.
- Ohmae, K. (1989). La lógica mundial de las alianzas estratégicas. *Harvard-Deusto Business Review*, 40, 96-110.
- Órus, A. (2020, diciembre 9). Número de trabajadores en Lidl en España 2011-2019. *Statista*. <https://es.statista.com/estadisticas/539324/numero-de-trabajadores-en-lidl-en-espana/>
- Peralba, R. y González del Río, R. (1996). *El nuevo posicionamiento: lo último sobre la estrategia competitiva más eficaz en el mundo de los negocios*. McGraw-Hill.
- Peris, F., Fernández, R. y Tarazona, F. (1995). *Curso de dirección y organización de empresas*. Editorial Tirant lo Blanch.
- Piercy, N.F. (1995). Customer satisfaction and the internal market: marketing of customers to our employees. *Journal of Marketing Practice*, 1(1), 22-44.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M.E. (1982). *Estrategia competitiva*. C.E.C.S.A.
- Porter, M.E. (1999). *Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones*. Deusto.
- Porter, M.E. (2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Programme, E. (2019, enero 25). Danone in the rankings of the Bloomberg Gender-Equality Index (GEI) for 2019! <https://www.eveprogramme.com/40266/danone-in-the-rankings-of-the-bloomberg-gender-equality-index-gei-for-2019/>
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice Hall, 8<sup>a</sup> edición.
- Romero, J. (2019, agosto 7). *Caso de estudio: motivación de los empleados en danone*. Proyectos y prácticas. <https://proyectosypracticass.wordpress.com/2019/08/07/motivacion-empleados-danone/>
- Rumelt, R.P. (1984). *Towards a strategic theory of the firm. Competitive strategic management*. Prentice Hall.
- Schramm, W. (1982). *Hombre, mensaje y medios: una perspectiva de la comunicación*. Forja.
- Schramm, W. (1954). *The process and effects of mass communication*. University of Illinois Pres.

Simon, H.A. (1971). *El comportamiento administrativo. Estudio de los procesos de decisiones de la organización administrativa*. Editorial Aguilar.

Sport (2017, junio 2). *Danone y Santi Millán presentan la nueva gama de Actimel*. <https://www.sport.es/es/noticias/comunicacion/actimel-santi-millan-presentan-nueva-gama-actimel-6079388>

Thelen, P. (2020). Internal communicators' understanding of the definition and importance of employee advocacy. *Public Relations Review*, 46(4) 1-11.

Top Employers Institute (2021). *Cómo certificamos*. <https://www.top-employers.com/es/how-we-certify/>

Wonnova (2016, enero 21). "Employee advocacy", el nuevo mejor amigo de tu compañía. *Wonnova Blog*. <https://www.wonnova.com/blog/employee-advocacy-201601>