



**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias  
Económicas y  
Empresariales**

**Trabajo de Fin de  
Grado**

**Grado en Marketing e Investigación de  
Mercados**

**PLAN DE MARKETING DE RENAULT  
S.A., Análisis del Renault Kadjar**

Presentado por: ***Sara García Escribano***

Tutelado por: ***María Cristina Camaleño Simón***

*Valladolid, 27 de marzo de 2019*



## RESUMEN / ABSTRACT

### RESUMEN

Renault Kadjar es un vehículo del grupo Renault, que entró en 2015 en un nuevo segmento de mercado con muchas posibilidades de crecimiento y unos importantes beneficios potenciales. Es el mercado de los SUV (Vehículo Deportivo Utilitario) o vehículos deportivos compactos. Se trata de un automóvil todocamino de tamaño medio, que puede cumplir varias funciones y satisfacer a un gran público objetivo; en primer lugar, puede llevar a cabo labores de monovolumen, por su tamaño interior; también funciones de todoterreno, por su distancia al suelo para circular por carreteras rurales; y por último de utilitario, al ser de dimensiones ágiles para moverse por ciudad.

Durante este trabajo se va a hacer un análisis del nuevo Kadjar 2019, lanzado en enero. Se trata de un restyling o Fase 2<sup>1</sup>, y ha tenido unos comienzos muy esperanzadores en cuanto a ventas se refiere, cumpliendo y superando las expectativas. Este nuevo Renault Kadjar, que se fabrica en Palencia para todo el mundo (excepto para el mercado chino, que tiene su propia factoría), ha provocado un incremento de la producción, lo que llevará a hacer un tercer turno de noche a partir de abril tras el éxito comercial desde su lanzamiento.

### ABSTRACT

Renault Kadjar is a vehicle of the Renault group, which was published in 2015, in a new market segment with many chances of success and with important principles. It is the market of the SUV (Sports Utility Vehicle) or compact sports vehicles. It is a medium-sized car, which can fulfill several functions and satisfy a great public objective; First of all, you can carry out work of minivan, for its interior size; also, the functions of off-road, for its distance to the ground to circulate on rural roads; and finally, utilitarian, being of agile dimensions to move around the city.

In this work we will analyze the new Kadjar 2019, launched in January. It is a summary of Phase 2 and has had some very encouraging beginnings in terms of sales, fulfilling and exceeding expectations. This new Renault Kadjar, which is located in Palencia for everyone, has its own factory, has led to an increase in production, which should make a third shift at night from April After the commercial success from its launching.

---

<sup>1</sup> **Restyling o Fase 2 de un vehículo:** introducir cambios en un modelo del mercado cuando está en la mitad de su ciclo comercial para hacerlo más "actual", pero sin llegar a ser cambios profundos.

## ÍNDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>RESUMEN / ABSTRACT</b> .....                                      | <b>3</b>  |
| <b>1 INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO</b> .....             | <b>6</b>  |
| <b>2 HISTORIA DE LA EMPRESA Y DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO</b> .....     | <b>7</b>  |
| <b>2.1 Historia de la empresa</b> .....                              | <b>7</b>  |
| 2.1.1 Grupo Renault .....  | 7         |
| 2.1.2 Renault España .....   | 7         |
| <b>2.2 Descripción del producto</b> .....                            | <b>9</b>  |
| <b>3 DEFINICIÓN DEL MERCADO</b> .....                                | <b>11</b> |
| <b>4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN</b> .....                              | <b>14</b> |
| <b>4.1 Análisis externo</b> .....                                    | <b>14</b> |
| 4.1.1 Demanda .....  | 14        |
| 4.1.2 Perfil de consumidores .....                                   | 14        |
| 4.1.3 Perfil de proveedores .....                                    | 18        |
| 4.1.4 Análisis de los competidores.....                              | 19        |
| 4.1.5 Entorno del mercado: macroentorno.....                         | 21        |
| <b>4.2 Análisis interno</b> .....                                    | <b>22</b> |
| 4.2.1 Misión y visión de la empresa .....                            | 22        |
| 4.2.2 Análisis económico: resultados comerciales y financieros ..... | 23        |
| 4.2.3 Organigrama y forma jurídica.....                              | 27        |
| <b>5 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN</b> .....                           | <b>27</b> |
| <b>6 FIJACIÓN DE OBJETIVOS</b> .....                                 | <b>29</b> |
| <b>7 ESTRATEGIAS DE MARKETING</b> .....                              | <b>31</b> |
| <b>7.1 Estrategia genérica</b> .....                                 | <b>31</b> |
| <b>7.2 Estrategias frente a la competencia</b> .....                 | <b>31</b> |
| <b>7.3 Estrategias de crecimiento</b> .....                          | <b>32</b> |
| <b>7.4 Decisiones de marketing- mix</b> .....                        | <b>33</b> |
| 7.4.1 Producto .....   | 33        |
| 7.4.2 Precio .....   | 34        |
| 7.4.3 Distribución.....  | 35        |
| 7.4.4 Comunicación.....  | 36        |
| <b>8 CONCLUSIONES</b> .....  | <b>38</b> |
| <b>9 RECOMENDACIONES</b> .....                                       | <b>40</b> |
| <b>10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....                           | <b>42</b> |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 2.1. Resultados por factorías .....            | 8  |
| Tabla 3.2. Ventas de vehículos por segmentos .....   | 14 |
| Tabla 4.3. Razones de compra segmento C-SUV.....     | 18 |
| Tabla 4.4. Razones de rechazo segmento C-SUV .....   | 18 |
| Tabla 4.5. Resultados financieros 2018 vs 2017 ..... | 26 |
| Tabla 5.6. Diagnóstico de la situación .....         | 31 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 2.1. Diseño exterior Kadjar 2019. ....                          | 11 |
| Figura 3.2. SUV más vendidos en 2018 en España .....                   | 13 |
| Figura 3.3. Cifra de ventas 2018 de los SUV compactos en España .....  | 14 |
| Figura 3.4. Ventas de vehículos por segmentos.....                     | 15 |
| Figura 4.5. Edad del segmento C-SUV.....                               | 17 |
| Figura 4.6. Sexo del segmento C-SUV.....                               | 17 |
| Figura 4.7. Poder adquisitivo del segmento C-SUV .....                 | 18 |
| Figura 4.8. Matriculaciones del Grupo Renault 2018 frente a 2017 ..... | 26 |
| Figura 4.9. Evolución del margen operacional del grupo.....            | 28 |
| Figura 4.10. Posición neta de liquidez de la rama del automóvil .....  | 29 |
| Figura 7.11. Campaña Kadjar Star Wars .....                            | 37 |
| Figura 7.12. Campaña Escapa de lo real .....                           | 38 |

# 1 INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

Una de las principales razones de elección de un plan de marketing, es porque supone un análisis completo de la empresa y del producto. Además, es interesante analizar la historia de la empresa, como surgió y como ha ido avanzando a lo largo de los años, superando adversidades y aprovechando situaciones positivas.

Cualquier empresa para su supervivencia tiene que tomar decisiones en función de los cambios que puedan surgir en el entorno, ya que hoy en día vivimos en un panorama empresarial dinámico y cambiante. Por eso, las marcas deben, precisamente, adaptarse a su público si quieren ser firmas competitivas.

Es este el caso de Renault, con el lanzamiento del nuevo Kadjar, ha llevado a cabo una estrategia de restyling, mejorando el vehículo a través de la incorporación de ciertas modificaciones para mantener vigente el modelo en cifras de ventas y así poder crecer y competir con el resto de las empresas del sector.

Las motivaciones que me han llevado a la realización de este TFG son varias, teniendo en cuenta que el sector de la automoción es uno de los más importantes en la economía española, siendo uno de sus pilares fundamentales; y Renault, una de las compañías con más importancia en este ámbito. Pero el hecho de tener la oportunidad de realizar las prácticas en esta empresa, concretamente en el departamento logístico, ha sido clave para interesarme por el mundo de la automoción y comprobar que el mundo del marketing y la logística están estrechamente relacionados. El marketing se tiene que adaptar rápidamente a los cambios del mercado y la logística hace posible que dichos cambios lleguen a tiempo, teniendo ambas actividades como principal objetivo la plena satisfacción del cliente.

Durante este tiempo en Renault, he podido planificar, implementar y controlar día a día, de forma eficiente, el flujo físico de vehículos y sus diferentes modelos, desde el punto de origen hasta el lugar de consumo para cumplir con las exigencias de los clientes; es por eso, que me ha parecido interesante realizar un análisis de uno de los últimos modelos más exitosos lanzados por la marca.

Para desarrollar este trabajo, he extraído la información principalmente de la página web de la compañía, comunicados de prensa e informes anuales. También he consultado periódicos digitales, artículos de revistas y documentos confidenciales gracias al acceso obtenido en diversas plataformas como trabajadora de la empresa.

## **2 HISTORIA DE LA EMPRESA Y DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO**

### **2.1 Historia de la empresa**

#### **2.1.1 Grupo Renault**

El fundador de Renault, Louis Renault, fue un industrial francés. Construyó su primer vehículo en 1898 y más tarde creó su empresa familiar, Renault-Frères, una empresa dedicada a fabricar vehículos de pequeño tamaño.

En la actualidad el fabricante de automóviles ha adquirido una dimensión global gracias a su Alianza con Nissan en 1999, con Mitsubishi Motors en 2016, a la compra del constructor rumano Dacia, del coreano Samsung Motors, a su participación en la empresa Avtovaz y al acuerdo de cooperación con Daimler.

Con 38 factorías, más de 3,88 millones de vehículos vendidos en 2018 en 125 países y alrededor de 180.000 trabajadores, el Grupo ofrece una amplia gama de vehículos de 5 marcas: Renault, Dacia, Renault Samsung Motors, Alpine y LADA; que se caracterizan por su diseño, innovación, calidad de fabricación y de servicio.





#### **2.1.2 Renault España**

El Grupo Renault en España está integrado por diferentes sociedades:

- **Renault España (RESA)** cuenta con cuatro factorías: dos de Carrocería Montaje (en Valladolid y Palencia), una de Motores (Valladolid) y una de Cajas de Velocidades (Sevilla). A esta sociedad pertenece también la Dirección de Ingeniería de Renault en España, la Dirección Informática y la Logística (Dirección Logística Operacional España).

En España se fabrica el 12% de la producción anual de vehículos del Grupo, el 33% de las cajas de velocidades y el 38% de los motores, por lo que la producción de las plantas españolas tiene un importante peso dentro de Renault.

Tabla 2.1. Resultados por factorías (elaboración propia)

| FACTORÍAS                            | PRODUCTOS  | RESULTADOS                        |                                  |
|--------------------------------------|--|-----------------------------------|----------------------------------|
| CARROCERÍA-MONTAJE PALENCIA (1978)   |   | <b>PRODUCCIÓN</b><br>293.373 VH   | <b>CADECIA</b><br>1322 VH / DÍA  |
|                                      |  | <b>EXPORTACIÓN</b><br>87,44%      | <b>EFFECTIVOS</b><br>3.177       |
| CARROCERIA-MONTAJE VALLADOLID (1955) |   | <b>PRODUCCIÓN</b><br>252.398 VH   | <b>CADECIA</b><br>1.125 VH / DÍA |
|                                      |  | <b>EXPORTACIÓN</b><br>91,79%      | <b>EFFECTIVOS</b><br>3.907       |
| MOTORES VALLADOLID (1965)            | <br>H5Bt 0.9 Energy TCe    H5F 1.2 Energy TCe<br>K9K 1.5 dCi    H5H 1.3 Energy TCe | <b>PRODUCCIÓN</b><br>1.590.293 VH | <b>CADECIA</b><br>6.896 VH / DÍA |
|                                      |  | <b>EXPORTACIÓN</b><br>69.02%      | <b>EFFECTIVOS</b><br>2.326       |
| CAJA DE VELOCIDADES SEVILLA (1966)   | <br>JE3    JS3    JH    TL4   | <b>PRODUCCIÓN</b><br>1.193.460 VH | <b>CADECIA</b><br>5.230 VH / DÍA |
|                                      |  | <b>EXPORTACIÓN</b><br>81.68%      | <b>EFFECTIVOS</b><br>1.281       |

- **Renault España Comercial S.A. (RECSA)** es la filial del Grupo que se dedica a la comercialización de vehículos y piezas de recambio. A través de RECSA, Renault cuenta con una Red Comercial bien dimensionada, profesional y rentable compuesta por Concesiones, Distribuidores Renault Servicio, Reparadores Autorizados, puntos de Renault Servicio y Agentes Renault Servicio.
- **Renault Retail Group (RRG)** es el segundo grupo de distribución del sector del automóvil en Europa y pertenece en un 100% al Grupo Renault.



Con más de 14.000 colaboradores repartidos en 240 centros, en España la Red cuenta con 18 centros de los cuales 8 se encuentran en Madrid, 5 en Barcelona, 3 en Valencia y 2 en Castellón.

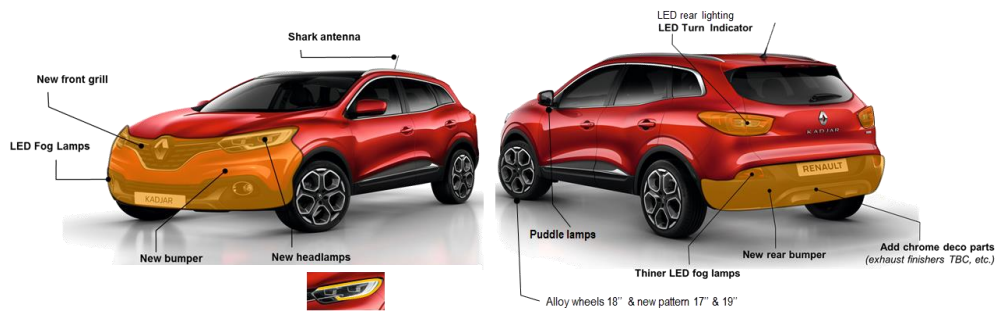
- **Sodicam**: perteneciente al Grupo Renault, esta sociedad se centra en la comercialización de Piezas de Recambio y Accesorios y en todo lo necesario para el equipamiento de un taller de reparación de automóviles, con clientes en España y Portugal.
- **Renault Nissan Consulting, S.A.** comenzó su actividad oficial en febrero de 1996 bajo el nombre de Instituto Renault de la Calidad y el Management (IRCM), centrado en el desarrollo de actividades de formación (fundamentalmente en temas relacionados con la Calidad) y consultoría.
- **RCI Banque España**, dedicada a la financiación de los clientes, cuenta con más de 35 años de experiencia en la financiación del automóvil en España y con más de 75 años de experiencia a nivel internacional.

## **2.2 Descripción del producto**

Tres años después de su lanzamiento, el Renault Kadjar se somete a un ligero restyling para seguir siendo uno de los SUV compactos más populares del mercado.

- En el diseño exterior hay pocas modificaciones, se limita a un frontal con imagen modernizada acorde a los últimos lanzamientos de la marca, paragolpes remodelados, mayores dimensiones (4,45 metros de largo, 1,84 de ancho y 1,60 de alto) y nuevo diseño de faros y llantas. El USP o argumento diferenciador de venta es conseguir un estilo atrevido con el objetivo de añadir modernidad y estatus.

Figura 2.1. Diseño exterior Kadjar 2019 (intranet.com)



- En diseño interior pasa algo similar, con una habitabilidad idéntica con cinco plazas generosas y un maletero de 527 litros. Se busca una confortable experiencia de viaje mejorando la comodidad de la vida a bordo y la calidad percibida con nuevos guarnecidos y tapicerías.
- Renault ha comercializado este SUV con cuatro niveles de equipamiento, de menor a mayor nivel de extras: base Life, intermedio Intens, y superiores Zen y Black Edition. Los precios de partida comienzan desde 21.568€ para el equipamiento base Life y motor gasolina de 140 caballos, y como máximo puede llegar a 29.250€ para el motor gasolina de 160 caballos y con equipamiento Black Edition.
- La gama mecánica del Renault Kadjar viene renovada y adecuada a la normativa WLTP<sup>2</sup>. Se mantienen las opciones diésel, en las que están presentes el 1.5 Blue dCi de 115 CV y el 1.7 Blue dCi de 150 CV. Por la parte de la gasolina el protagonista es el 1.3 TCe que viene con dos niveles de potencia: 140 o 160 CV.

La factoría de Villamuriel de Cerrato (Palencia) es la encargada de fabricar este nuevo vehículo y debido al éxito comercial tras su lanzamiento, volverá a ponerse en marcha el turno de noche el próximo mes de abril, que supondrá la contratación de 500 trabajadores.

---

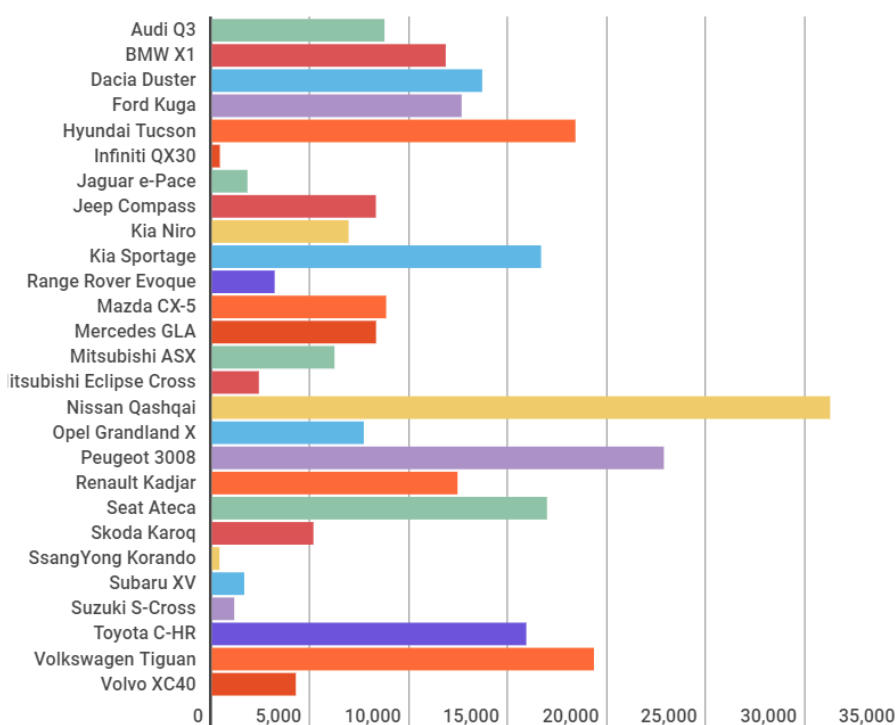
<sup>2</sup> **WLTP** (procedimientos de pruebas de vehículos ligeros coordinados a nivel mundial): es un nuevo protocolo para medir los consumos y emisiones de los vehículos. Este sistema de medición se introdujo en septiembre de 2017 para los vehículos nuevos, pero a partir de septiembre de 2018 entró en vigor para todos los vehículos.

### 3 DEFINICIÓN DEL MERCADO

El Kadjar está situado en el segmento C de los SUV, se ubica por encima del Renault Captur y por debajo del Renault Koleos en la gama de todocaminos de Renault. El segmento SUV (Vehículo Utilitario Deportivo), segmento de moda, se ha popularizado recientemente para hacer referencia a aquellos vehículos que cuentan con características especiales tanto de suspensión como de espacio modular. Los SUV combinan características de turismos y todoterrenos. Se diferencian de los turismos, principalmente, por ser más altos que estos, y de los todoterrenos, por consumir menor carburante y, como consecuencia, ser más económicos. Adoptan por tanto el aspecto del todoterreno, pero se adaptan a las necesidades del día a día del conductor.

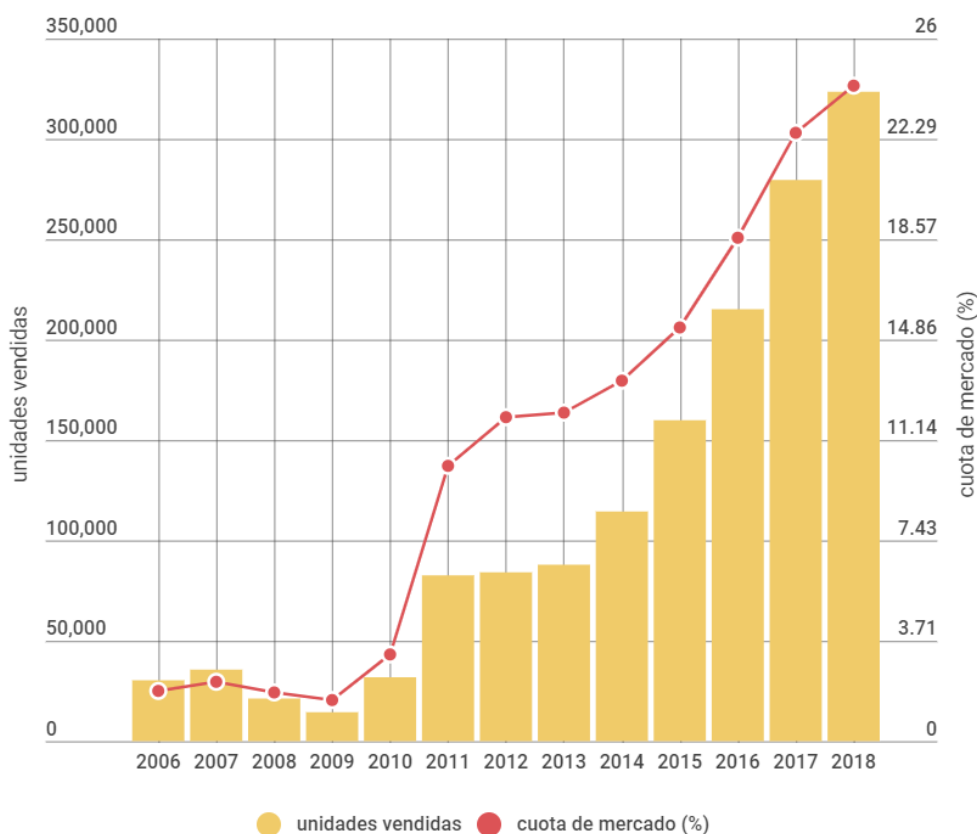
En el siguiente gráfico se muestran algunos de los SUV de tamaño medio o compactos más vendidos en España durante el año 2018, donde aparecen como rivales del Renault Kadjar: el Nissan Qashqai; quien registra el mayor número de ventas, Peugeot 3008, Volkswagen Tiguan, Hyundai Tucson y el Seat Ateca, entre otros.

Figura 3.2. SUV más vendidos en 2018 en España (noticias.coches.com)



Las ventas de este segmento se han incrementado durante los últimos años, convirtiéndose en un segmento estable desde 2013 y cada vez más creciente. El segmento C-SUV creció mucho en 2018. Mientras que la categoría cerraba 2017 con una cuota de mercado del 15,6 %, en 2018 se ha llevado nada menos que el 24,2 % del total de las ventas de turismos en España.

*Figura 3.3. Cifra de ventas 2018 de los SUV compactos en España (noticias.coches.com)*



En el gráfico anterior están representadas las ventas de SUV compactos en España en 2018; mientras que en lo que llevamos de año; los modelos SUV compactos se colocan como la categoría más vendida gracias a una cuota de mercado del 24,1 %. Es decir, prácticamente uno de cada cuatro coches vendidos en España es un crossover mediano.

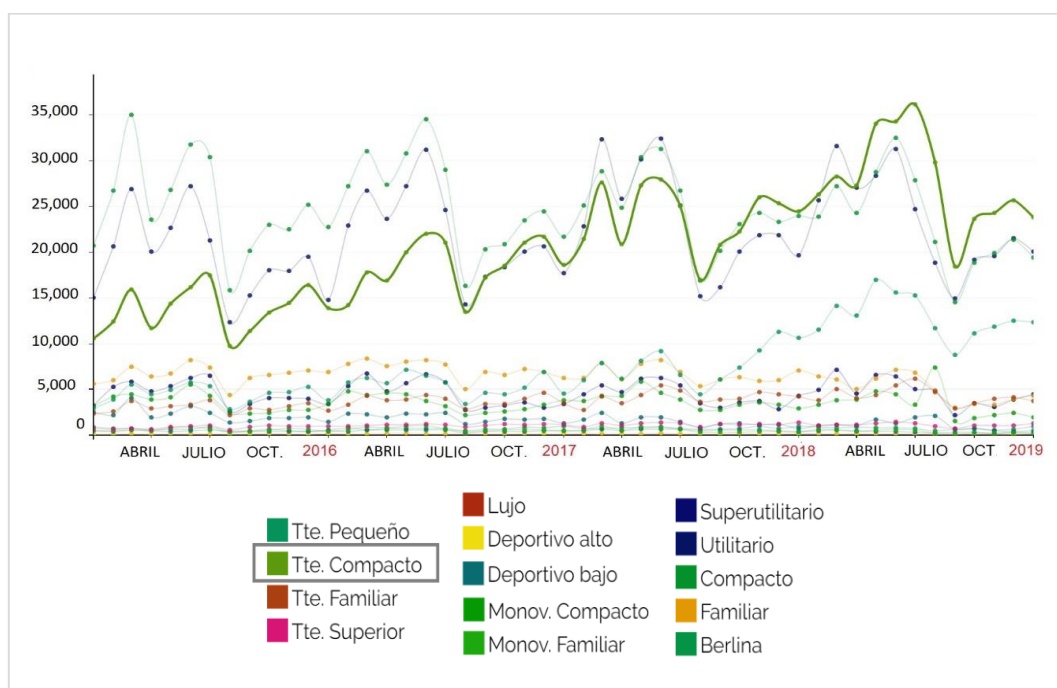
Tras analizar los modelos más comercializados y las ventas correspondientes a este segmento C-SUV del pasado año, resulta interesante comparar los distintos segmentos de vehículos para extraer ciertos datos relevantes.

En la siguiente tabla aparecen los resultados de ventas de enero de 2018 y 2019 por segmentos. El segmento de los SUV compactos en el que se encuentra el Kadjar es “Tte. Compacto”, y en comparación con el resto, es el que más ventas recoge, con 24.439 Uds. y 23.770 Uds. vendidas en enero de 2018 y 2019, respectivamente.

Tabla 3.2. Ventas de vehículos por segmentos (elaboración propia)

| Segmentos       | Enero 2019 | Enero 2018 | Variación (%) |
|-----------------|------------|------------|---------------|
| Tte. Compacto   | 23.770     | 24.439     | -2.74         |
| Utilitario      | 20.091     | 19.655     | 2.22          |
| Compacto        | 19.379     | 23.942     | -19.06        |
| Tte. Pequeño    | 12.331     | 10.643     | 15.86         |
| Superutilitario | 4.484      | 4.338      | 3.37          |
| Familiar        | 4.279      | 7.056      | -39.36        |
| Tte. Familiar   | 3.736      | 4.234      | -11.76        |
| Monov. Compacto | 1.912      | 2.894      | -33.93        |
| Tte. Superior   | 1.260      | 1.369      | -7.96         |
| Berlina         | 962        | 984        | -2.24         |
| Deportivo bajo  | 257        | 445        | -42.25        |
| Monov. Familiar | 177        | 326        | -45.71        |
| Deportivo alto  | 166        | 195        | -14.87        |
| Lujo            | 95         | 165        | -42.42        |

Figura 3.4. Ventas de vehículos por segmentos (estadisticacoches.com)



## 4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

### 4.1 Análisis externo

#### 4.1.1 Demanda

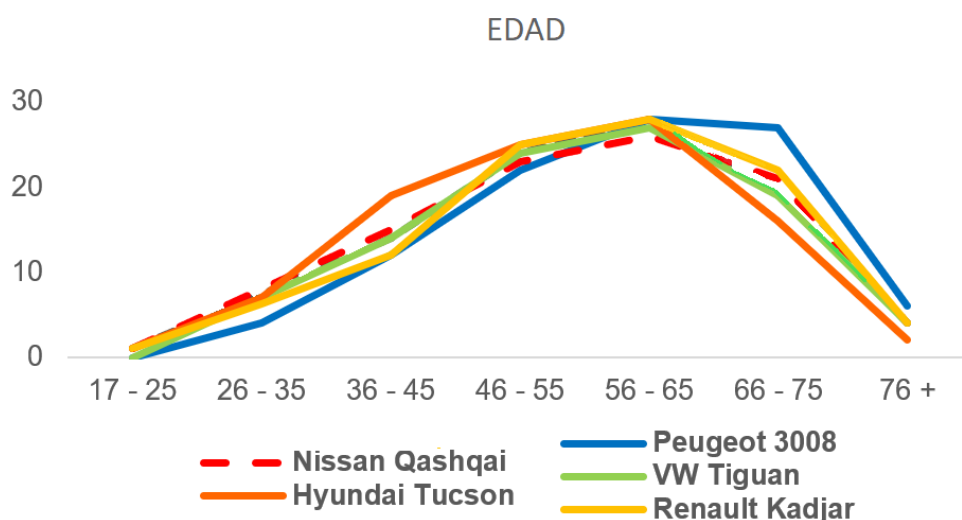
Para analizar la **demanda** de un bien como el automóvil, por segmentos o tamaños, considerados en el apartado anterior, y donde el Kadjar se encuentra dentro del segmento compactos, hay que tener en cuenta los siguientes factores:

- El precio del bien. Existen diferencias en la elasticidad precio de la demanda dependiendo del tamaño de los vehículos; mientras que la demanda de automóviles pequeños es inelástica, es decir, variaciones en el precio no suponen un cambio sustancial en su demanda; en los compactos, familiares y vehículos superiores es ligeramente elástica.
- El efecto de la renta de los consumidores sobre la demanda de automóviles parece ser mayor en el mercado de coches pequeños y de lujo, ya que para los primeros se trata, en la mayoría de los casos, de un segundo vehículo en el hogar y a los segundos les afecta más la renta que el precio de venta.
- El precio de otros bienes. Respecto a los automóviles familiares y superiores, se puede decir que sus ventas se ven afectadas en gran medida por el precio de la gasolina (bien complementario), ya que un incremento de este supone un aumento de la compra de vehículos de menor consumo energético, como serían los pequeños o compactos.

#### 4.1.2 Perfil de consumidores

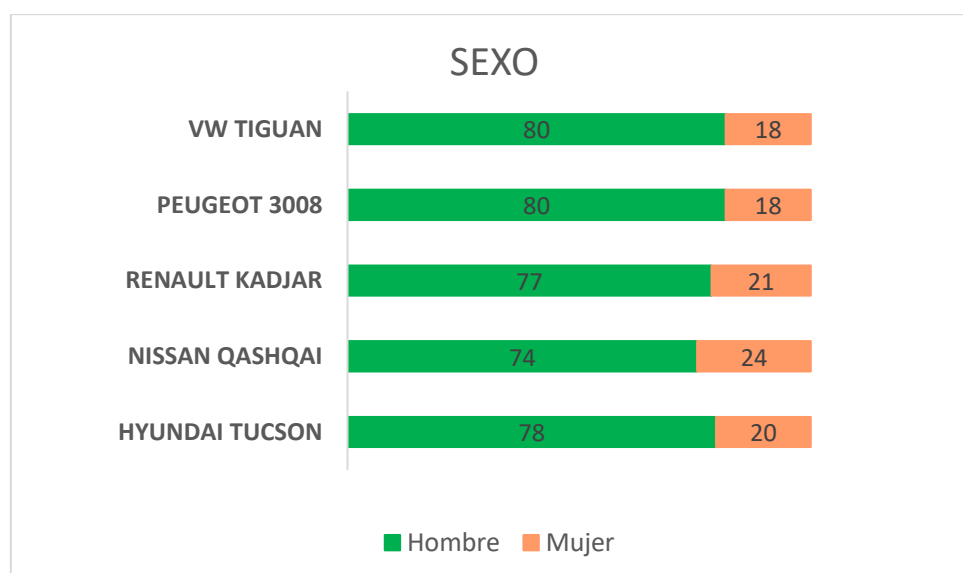
Para analizar el perfil de los clientes del segmento C-SUV, se ha considerado la edad, el sexo y el poder adquisitivo de éstos. Ver las similitudes o diferencias existentes entre el perfil de consumidores del Renault Kadjar y el perfil de consumidores que forman parte de competencia, resulta interesante para poder extraer ciertas conclusiones.

Figura 4.5. Edad del segmento C-SUV (intranet.com)



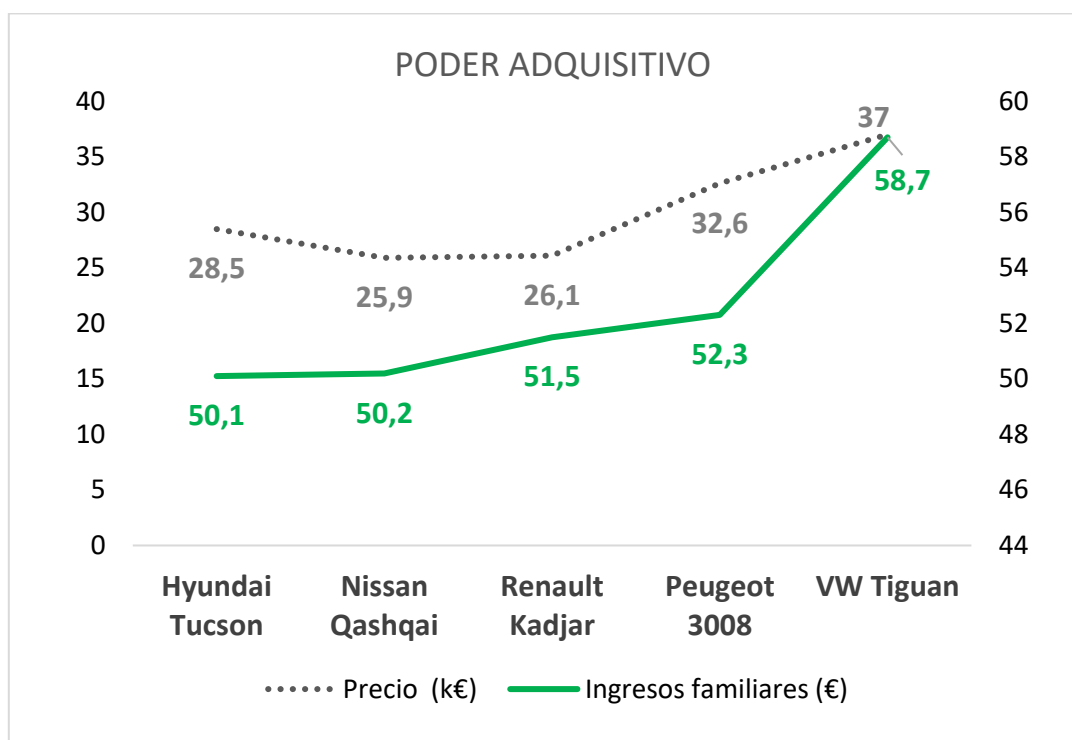
Existe homogeneidad entre el perfil del cliente de Kadjar y el cliente C-SUV. El mayor número de ventas se da en la franja de edad de 50 años, mientras que, en el caso del modelo P3008, la edad que recoge las mayores ventas es un poco superior.

Figura 4.6. Sexo del segmento C-SUV (intranet.com)



La tendencia también muy similar entre los distintos modelos del segmento C-SUV en cuanto al sexo, ya que hay el mayor porcentaje de clientes que compra este tipo de vehículos es hombre.

Figura 4.7. Poder adquisitivo del segmento C-SUV (intranet.com)



En el esfuerzo de compra del segmento, los clientes de P3008 pueden pagar más frente a sus ingresos familiares, tienen un poder adquisitivo mayor en comparación con el resto de los modelos.

Tabla 4.3. Razones de compra segmento C-SUV (intranet.com)

| RAZONES DE COMPRA  |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
|         |       |          |         |         |
|  Kadjar |  3008 |  Qashqai |  Tiguan |  Tucson |
| Diseño   | Diseño   | Diseño  | Diseño  | Diseño   |
| Precio   | Nivel equipamiento   | Precio  | Lealtad   | Precio   |
| Nivel equipamiento   | Lealtad  | Nivel equipamiento + Imagen/status  | Imagen/status   | Nivel equipamiento + servicio  |



Tabla 4.4. Razones de rechazo segmento C-SUV (intranet.com)

| RAZONES DE RECHAZO   |  |   |   |  |
|--|--|---|---|--|
|         |       |          |         |         |
|  Kadjar |  3008 |  Qashqai |  Tiguan |  Tucson |
| Precio   | Precio   | Precio  | Precio  | Precio   |
| Concesionario/<br>Servicio   | Concesionario/<br>Servicio   | Conces/Servicio<br>+ Diseño   | Concesionario/<br>Servicio  | Concesionario/<br>Servicio   |
| Diseño   | Costes diversos  | Tamaño +<br>Imagen/status   | Diseño + tamaño<br>+ Imagen/status  | Design +<br>Imagen/status  |

En las razones de compra / rechazo, también existe homogeneidad entre el perfil del cliente de Kadjar y el cliente C-SUV. Las razones de compra se deben la mayor parte al diseño y las razones de rechazo al precio.

En cuanto al perfil sociodemográfico, el nuevo Renault Kadjar se dirige un potencial cliente de alrededor de 50 años, casado, con hijos que viven fuera de casa y con una buena situación profesional o jubilado, económicamente tranquilo. Vive en zonas residenciales de la periferia o en ciudades tranquilas. Probablemente proviene del segmento C o reemplaza un SUV y tiene más de un coche.

El mindset de la audiencia es una mentalidad de no asumir riesgos, pero al que le gusta la idea de aventura y, a la vez, desea un vehículo con estilo. Por ello, se ha reforzado la naturaleza dinámica del automóvil, que queda simbolizada, por ejemplo, en el nuevo diseño de la parte frontal y de las llantas de 19 pulgadas. También la completa oferta de nuevos motores, así como la transmisión 4x4 para diferenciarse de la competencia.

Se trata de una audiencia que busca un coche práctico y cómodo, pero que también le permite sobresalir entre la multitud.

Práctico como una herramienta de uso diario que se use principalmente para viajes diarios y ocasionalmente para viajes más largos; como un compañero de vida fácil y confiable que satisface las necesidades de la familia (espacio, seguridad) y garantiza el máximo confort al conductor, incluso durante viajes más largos. Que tiene un conocimiento limitado de automóviles y un estilo de conducción tranquilo. Pero que le permite sobresalir entre la multitud, ya que el automóvil es el reflejo de la posición social, y, por tanto, debe ser elegante, pero no lujoso (mejora sin arrogancia), que le ayude a rejuvenecer. El Kadjar corresponde al deseo de encajar dentro de la clase media y destacar al mismo tiempo.

#### 4.1.3 Perfil de proveedores

Un total de 25 proveedores aporta el 61% de las piezas del Kadjar y se encuentran situados en Castilla y León, siendo el 80% los componentes que proceden de España.

Con la concentración de industrias de automoción en torno a las plantas ensambladoras, se busca reducir costes de transporte, por eso, la mayoría de las piezas del Kadjar proceden de proveedores cercanos:

- la propia fábrica de Valladolid provee a Palencia, donde se fabrica el Kadjar; de motores y de chapa además de otros órganos mecánicos.
- el grupo industrial, Lingotes Especiales, ubicado en Valladolid, participa en la elaboración de este modelo al que aporta el sistema de frenos.
- la planta de Reydel, en Medina de Rioseco, produce el salpicadero.
- la multinacional Faurecia, en Olmedo, una de las más extendidas de la industria auxiliar del automóvil, aporta diferentes piezas para el interior del vehículo como los asientos delanteros y las alfombrillas interiores, y en el exterior suministra tanto el parachoques delantero como el trasero.
- desde la provincia de Burgos, la principal suministradora es Grupo Antolín, que aporta los paneles interiores de las puertas.
- otras compañías con sede en Valladolid, como Industrias Maxi e Industrias Ríos, forman parte de la lista de suministradores y participantes en la preparación de útiles y maquinaria para el montaje final de Kadjar.

#### 4.1.4 Análisis de los competidores

En el análisis del mercado se citaron los principales rivales con los que compete el Renault Kadjar a nivel segmento; a continuación, en este análisis de la competencia, se analizan las características de cada uno:

##### **Nissan Qashqai**

El Nissan Qashqai 2017 en el segmento de los SUV compactos es el coche más vendido y, por tanto, el principal competidor del Kadjar. Comparte casi un 70 % de piezas con el Kadjar. En nuestro país, el Qashqai se vende con cinco niveles de equipamiento, siendo uno de los vehículos más económicos en comparación con el resto de los modelos del segmento, con un precio de 18.500€ el acabado base. En cuanto a la gama de motores del Nissan Qashqai, en la versión gasolina, la gama arranca con motores gasolina de 115 y 163 CV de potencia; mientras que los motores diésel son de 110 y 130 CV, con tracción de cuatro ruedas 4x4 para adaptarse a las zonas más difíciles. El tamaño del maletero es uno de los más pequeños, contando con una capacidad de 320 litros. El vehículo mide tan sólo 4,38 metros de largo, lo que le hace el más pequeño de los analizados.



##### **Peugeot 3008**

El Peugeot 3008 2017 se trata de un modelo completamente nuevo que llega para reemplazar al 3008 2009, que había sido actualizado en 2013. Diseño, espacio y equilibrio hacen del 3008 un rival temible entre los SUV. Lo peor que tiene es la ausencia de transmisión integral y visibilidad trasera, además de la falta de una versión en los motores gasolina. El precio, superior al del Kadjar, se encuentra entre 25.850€ y 39.700 €. El maletero tiene 520 litros, una menor capacidad que el del Kadjar (527 litros). En cuanto a dimensiones del vehículo, son similares ambos vehículos. El equipamiento del Peugeot 3008 está



estructurado en cuatro acabados y cuenta con una gama de motorizaciones: opciones en diésel (120,150 y 180 CV) y en gasolina (130 CV y 180 CV). En 2019 ha añadido una versión híbrida enchufable.

### **Volkswagen Tiguan**

El Volkswagen Tiguan 2016 es la segunda generación del SUV compacto, lanzado originalmente en 2007. El maletero es el más grande de los analizados, con 615 litros de capacidad. Lo más destacado es el diseño, la habitabilidad, ayudas a la conducción, la largura del vehículo (4,49



metros) y la motorización. La gama de motores es bastante completa; entre los motores diésel, varios niveles de potencia: 115, 150, 190 o 240 CV. Y en gasolina: 125,150 CV o 180 CV. Lo peor del modelo es la calidad percibida, el confort de conducción (ruido y vibración) y los tres únicos niveles de equipamiento. El precio de la versión de gama baja es mayor que el del Kadjar, 27.735 €.

### **Hyundai Tucson**

El Hyundai Tucson 2019 se trata de una actualización del modelo que se vende desde 2015 y que ha cosechado bastante éxito. El equipamiento del Hyundai Tucson está estructurado en torno a cuatro acabados y la gama de motores del Tucson



también se ha actualizado para cumplir con la normativa actual. En diésel están presentes potencias de 116 ,136 y una versión microhíbrida diésel de 186 CV; y por la parte de la gasolina de 136 y 177 CV. Se puede adquirir a partir de 25.415€ en la versión más básica y 45.265€ el vehículo de gama más alta, clasificándose como el más caro del segmento. Las dimensiones son parecidas a las del Volkswagen Tiguan, con 4.48 metros de largo, e inferiores a las del Kadjar.

## Seat Ateca

El SEAT Ateca 2016 ha sido uno de los que más fuerte ha aterrizado en este segmento de los SUV compactos. El primer SUV de la marca española mide 4,36 metros, manteniendo menores dimensiones que resto. Su maletero con 510 litros de capacidad está por encima de la media. En general la calidad es buena y el diseño sencillo y funcional. En cuanto a equipamiento, se puede elegir el SEAT Ateca con hasta cinco acabados diferentes. Es uno de los SUV con mayor variedad mecánica para diferenciarse de su amplísima competencia. El precio es similar al del Kadjar en su acabado base: 21.650€.



### 4.1.5 Entorno del mercado: macroentorno

Debido a la gran influencia que ejerce el sector automovilístico sobre el crecimiento económico, analizar qué factores pueden influir en la decisión de los consumidores a la hora de comprar un nuevo vehículo, como puede ser el Renault Kadjar, puede resultar relevante.

Según Gerardo Pérez, presidente de Faconauto<sup>3</sup>, entre los principales factores que pueden influir en la demanda de turismos en España durante este año, se encuentran:

- Factores medioambientales: cambios normativos que afectan al sector, como la entrada en vigor del protocolo WLT, la Legislación Cambio Climático y Transición Energética, y las restricciones al tráfico en algunas ciudades a determinados vehículos.
- Factores económicos: la incertidumbre provocada por las declaraciones del Gobierno en contra del diésel (incremento de la fiscalidad al diésel) y las previsiones económicas, que hablan de menor crecimiento durante este año; afectan a la decisión de compra.

---

<sup>3</sup> **Faconauto**: patronal que integra las asociaciones de concesionarios.

- Factores políticos: la confianza de los consumidores y la situación política. En años electorales, como es este, los compradores suelen retrasar su decisión a la hora de adquirir un vehículo, hasta que la situación política se estabilice de nuevo y sepan a qué atenerse.

## 4.2 Análisis interno

### 4.2.1 Misión y visión de la empresa

El grupo Renault cuenta con un nuevo plan estratégico a medio plazo para los próximos seis años, “Drive the Future 2017-2022”.

El último plan a medio plazo del Grupo Renault “Drive the Change 2011-2016” generó un crecimiento y un beneficio de explotación récord, incrementó las sinergias de la Alianza con Nissan, fortaleció las regiones, amplió la gama de productos y consolidó el liderazgo en materia de vehículos cero emisiones en Europa.

La **misión** del nuevo plan estratégico y, por tanto, de la empresa, es lograr un crecimiento sólido y sostenible invirtiendo en regiones y productos clave, capitalizando los recursos y tecnologías de la Alianza y mejorando la competitividad.

La **visión** de Renault sigue siendo la misma: querer aportar una movilidad sostenible para todos, ahora y en el futuro. Esta visión a largo plazo cobra más importancia que nunca debido a las rupturas tecnológicas, las expectativas de la sociedad y los cambios en la normativa actuales.

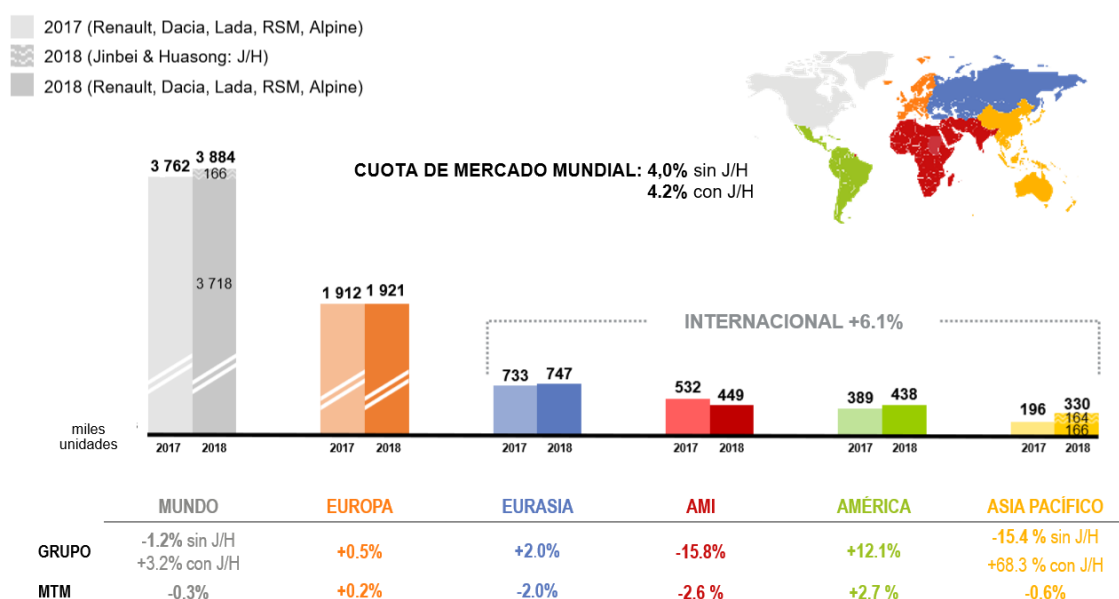
Renault quiere seguir siendo líder en la industria en vehículos eléctricos del mercado a gran escala; quiere seguir ofreciendo vehículos competitivos y asequibles adaptados a las necesidades de cada mercado en todo el mundo; y proponer nuevas soluciones de movilidad que satisfagan las expectativas de los clientes y los cambios sociales, desde las zonas rurales hasta las ciudades, tanto para países desarrollados como para países emergentes.

## 4.2.2 Análisis económico: resultados comerciales y financieros

El Grupo Renault ha mantenido en 2018 unos resultados históricos a pesar del deterioro de su entorno. Los resultados comerciales y financieros demuestran la resiliencia de la empresa y su rapidez para adaptarse a un ambiente más complicado, según ha explicado Thierry Bolloré, director general de Renault.

### Resultados comerciales 2018 vs 2017

Figura 4.8. Matriculaciones del Grupo Renault 2018 frente a 2017 (intranet.com)



El mercado mundial del automóvil retrocede un 6,2% con más de 7,2 millones de unidades vendidas, debido principalmente a la caída del mercado chino (-7,6%). En mercados tradicionalmente fuertes, cabe destacar el fuerte retroceso de Turquía (-59,0%) y de Argentina (-49,3%).

Mientras, el Grupo Renault consigue una vez más un año récord con 3,884 millones de vehículos vendidos en 2018, lo que supone una subida del 3,2% con la incorporación de las marcas Jinbei y Huasong por el acuerdo de cooperación estratégica con la empresa china Brilliance<sup>4</sup>. Su cuota de mercado se establece en un 4,2% (sube 0,17 puntos).

<sup>4</sup> **Grupo Renault y Brilliance** firmaron un contrato para crear una 'joint venture' a comienzos de 2018, para fabricar y vender vehículos comerciales ligeros bajo las marcas Jinbei, Renault y Huasong.

Los volúmenes y las cuotas de mercado del Grupo progresan en todas las regiones, excepto en AMI (África-Oriente Medio-India):

- EUROPA: El Grupo progresa más rápido que el mercado con ventas que suben un 0,5% en un mercado que gana un 0,2%.
- EURASIA: Las matriculaciones aumentan un 2,0% en un mercado que empeora (-2,0%).
- AMI: Las matriculaciones del Grupo se reducen 15,8% en un mercado que cae (-2,6%).
- AMÉRICA: Las ventas aumentan de 12,1% en un mercado que progresa un 2,7%.
- ASIA-PACÍFICO: Las matriculaciones aumentan fuertemente hasta un 68,3%, debido a la incorporación de Jinbei y Huasong, en un mercado que pierde un 0.6%.

## Resultados financieros 2018 vs 2017

Tabla 4.5. Resultados financieros 2018 vs 2017 (intranet.com)

| En millones de euros                           | 2017                      | 2018                       | Variación     |
|--|---------------------------|----------------------------|---------------|
| <b>Cifra de negocios</b>                       | <b>58.770</b>             | <b>57.419</b>              | <b>-2,3 %</b> |
| <b>Margen operacional</b>                      | <b>3.854</b>              | <b>3 612<sup>(1)</sup></b> | <b>-242</b>   |
| % Cifra de negocios del Grupo                  | 6,6%                      | 6.3%                       | -0,3 pt       |
| <b>Otros productos y cargas de explotación</b> | <b>-48</b>                | <b>-625<sup>(2)</sup></b>  | <b>-577</b>   |
| <b>Resultado de explotación</b>                | <b>3.806</b>              | <b>2.987</b>               | <b>-819</b>   |
| <b>Resultado financiero</b>                    | <b>-391<sup>(3)</sup></b> | <b>-353<sup>(2)</sup></b>  | <b>+38</b>    |
| <b>Empresas asociadas</b>                      | <b>2.799</b>              | <b>1.540</b>               | <b>-1.259</b> |
| <b>Impuestos corrientes y diferidos</b>        | <b>-906<sup>(3)</sup></b> | <b>-723</b>                | <b>+183</b>   |
| <b>Resultado neto</b>                          | <b>5.308</b>              | <b>3.451</b>               | <b>-1.857</b> |

<sup>(1)</sup> Incluye -112 M€ de impacto IFRS 15

<sup>(2)</sup> Incluye el impacto de la hiperinflación en Argentina

<sup>(3)</sup> 2017 tiene en cuenta los ajustes a título de cambio de tratamiento contable de los títulos participativos de Renault SA en 2018

La **cifra de negocio** del Grupo baja un 2,3% hasta los 57.419 millones de euros, de los cuales 3.040 millones de euros corresponden a AVTOVAZ<sup>5</sup>. Sin considerar la consolidación de AVTOVAZ, la cifra de negocios del Grupo

<sup>5</sup> **AvtoVAZ** es un fabricante de automóviles ruso, comúnmente conocido por el nombre de marca Lada. Lada es una de las 5 marcas que forman parte de Renault por el acuerdo de colaboración.



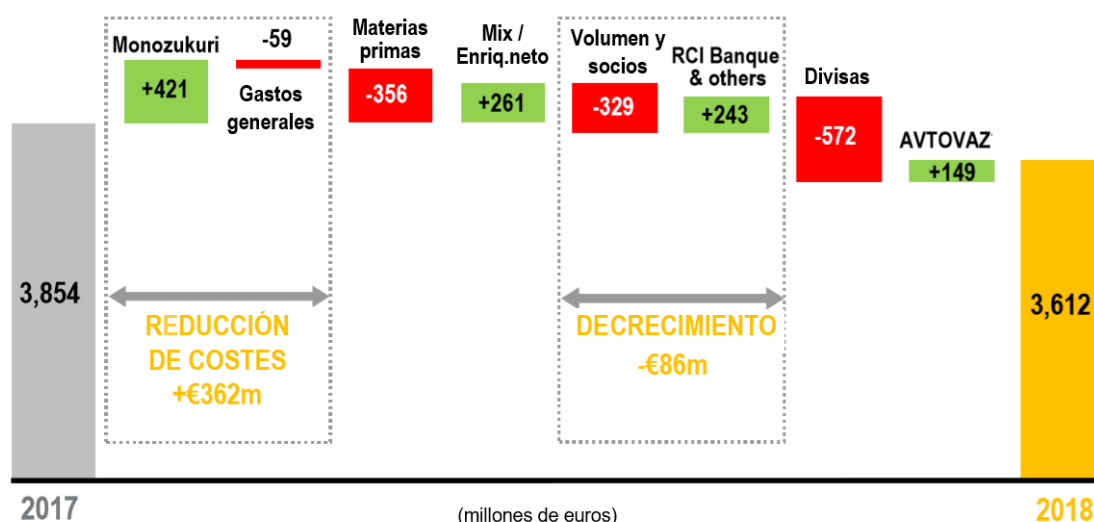
desciende 4,4% y se sitúa en 51.171 millones de euros. A tasa de cambio constante, la cifra de negocio habría crecido un 2,5 %.

El **margen operativo u operacional** es igual a la diferencia entre el importe de las ventas y los costes de explotación. Permite analizar la capacidad del Grupo para realizar beneficios, con lo que constituye uno de los principales indicadores de medición de la performance comercial e industrial de una empresa, sin incluir los productos y cargas que no estén directamente relacionados con la actividad normal y habitual de la empresa.

El Grupo Renault mantiene un nivel elevado de margen operacional con un entorno inestable. El margen operacional de Grupo Renault asciende a 3.612 millones de euros y representa el 6,3% de la cifra de negocios, frente a un 6,6 % en 2017. Sin considerar el impacto IFRS 15<sup>6</sup>, el margen operacional hubiera alcanzado el 6,5 %, disminuyendo 0,1 puntos con respecto a 2017.

Estos resultados se explican principalmente por el impacto positivo del Monozukuri<sup>7</sup> (421 millones de euros), a pesar del decrecimiento de la actividad (impacto negativo de -329 millones de euros).

Figura 4.9. Evolución del margen operacional del grupo (intranet.com)



<sup>6</sup> Norma Internacional de Información Financiera 15, Ingresos procedentes de contratos con clientes (NIIF 15): nueva normatividad en el Reconocimiento de Ingresos.

<sup>7</sup> Monozukuri: resultados de compras (sin materias primas), garantía, costes de I+D, costes industriales y logísticos.

Aunque la variación del margen operativo de 2018 con respecto al 2017 haya sido negativa: -242 millones €, el margen operacional sigue siendo elevado.

Los **otros productos y cargas de explotación** tienen un valor de -625 millones de euros (frente a -48 millones de euros en 2017).

El **resultado de explotación** del Grupo se establece en 2.987 millones de euros frente a 3.806 millones de euros en 2017. Este descenso se explica principalmente por el impacto de la crisis en Argentina y las provisiones relacionadas con el programa de jubilaciones anticipadas en Francia.

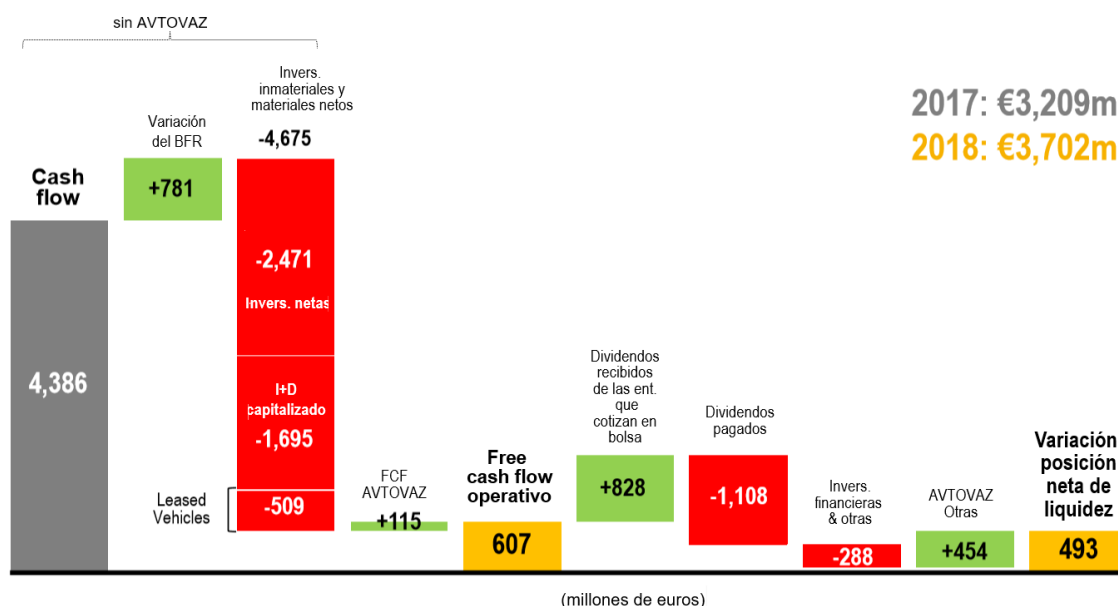
El **resultado financiero** cae -353 millones de euros, frente a -391 millones de euros en 2017.

La **contribución de las empresas asociadas**, principalmente Nissan, asciende a 1.540 millones de euros, frente a 2.799 millones de euros en 2017.

El **resultado neto** es de 3.451 millones de euros frente a 5 308 millones de euros en 2017. Este descenso proviene principalmente de una menor contribución de Nissan, que cae 1.282 millones de euros. En 2017, Nissan se había beneficiado de efectos positivos no recurrentes por valor de 1.021 millones de euros.

Otro indicador de rentabilidad, a parte del resultado neto, es el **free cash-flow operacional**, los flujos de caja, es decir, el dinero que entra y sale de la empresa. El flujo de caja es positivo por valor de 607 millones de euros.

Figura 4.10. Posición neta de liquidez de la rama del automóvil (intranet.com)



### 4.2.3 Organigrama y forma jurídica

Renault ha cambiado su forma de gobierno, separando las funciones de presidente del consejo y la de director general. El Consejo de administración de Renault nombró el pasado mes de enero al jefe del grupo Michelin, Jean-Dominique Senard, presidente de Renault. A la par, la multinacional nombraba a Thierry Bolloré como director general y responsable ejecutivo de la actividad diaria de Renault. Antes de su dimisión por irregularidades fiscales, ambos cargos eran desempeñados por Carlos Goshn.

El director general, Thierry Bolloré, tiene algunos cargos relacionados, entre los que se encuentran: Farid Aractingi, como Director de Operaciones; Claude Baland, como Consejero Principal; o Mouna Sepehri, como Secretaria General. El presidente de Renault España es José Vicente de los Mozos, además de ser el Director de Fabricaciones y Logística de Renault.

Renault es una Sociedad Anónima, cuyo capital está dividido en acciones. Los accionistas de este tipo de sociedad mercantil no responden con su patrimonio personal a las deudas de la compañía, sino que la responsabilidad de los socios está limitada a sus acciones. Las acciones de Renault cotizan en la bolsa de París (CAC 40<sup>8</sup>), siendo una de las empresas con más valor de Francia.

## 5 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

El análisis DAFO, es una metodología de estudio de la situación de la empresa, analiza sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades), obteniendo así, una visión global para formular sus estrategias.

### DEBILIDADES

- La cifra de negocio del Grupo baja un 2,3%.
- Descenso del resultado de explotación del Grupo (-819 millones de euros).
- El resultado neto es menor (-1857 millones de euros).
- Segmento muy competitivo.

---

<sup>8</sup> El CAC 40 (Cotation Assistée en Continu) es el índice de referencia de la Bolsa de París.

- Otros competidores llevan más tiempo en el segmento, por lo que puede haber ventajas competitivas.

## **AMENAZAS**

- El mercado mundial del automóvil retrocede un 6,2%.
- Entorno inestable.
- El incremento de la fiscalidad al diésel.
- Peores previsiones económicas.
- Cambios normativos que afectan al sector (protocolo WLT y las restricciones al tráfico).

## **FORTALEZAS**

- Vehículo competitivo con buenas prestaciones y atractivo visual (nuevo diseño más moderno y elegante).
- Las razones de compra se deben la mayor parte al diseño.
- Renovación de la gama mecánica.
- Incorpora la última tecnología de conectividad y de asistencia al conductor.
- Vehículo de menor consumo energético por la eficiencia de sus motores.
- El precio es uno de los más bajos y competitivos.
- El Grupo Renault mantiene un nivel elevado de margen operacional en un entorno inestable.
- El flujo de caja es positivo (+607 millones de euros).

## **OPORTUNIDADES**

- El segmento de los SUV es un segmento de mercado con muchas posibilidades de crecimiento; es el segmento de moda.
- Éxito comercial del nuevo Kadjar desde su lanzamiento.
- Los SUV compactos fueron la categoría más vendida gracias a una cuota de mercado del 24,1%. Uno de cada cuatro coches vendidos en España es un crossover mediano.
- La producción de las plantas españolas tiene un importante peso dentro de Renault.

Tabla 5.6. Diagnóstico de la situación (elaboración propia)

| FORTALEZAS   | DEBILIDADES                                 |
|--|---|
| Nuevo diseño más moderno y elegante                            | Descenso de la cifra de negocio             |
| Diseño: primer motivo de compra                                | Descenso del resultado de explotación       |
| Renovación de la gama mecánica                                 | El resultado neto es menor                  |
| Última tecnología de conectividad y de asistencia al conductor | Segmento muy competitivo                    |
| Menor consumo energético                                       | Ventajas competitivas de otros competidores |
| Precio competitivo   |   |
| Elevado margen operacional                                     |   |
| Flujo de caja positivo   |   |
| OPORTUNIDADES  | AMENAZAS                                    |
| Segmento SUV está de moda                                      | Retroceso del mercado mundial del automóvil |
| Éxito comercial del nuevo Kadjar                               | Entorno inestable                           |
| SUV compactos fue la categoría más vendida en 2018             | Incremento de la fiscalidad al diésel       |
| Importante peso de la producción española en Renault           | Peores previsiones económicas               |
|  | Cambios normativos                          |

## 6 FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Partiendo de la misión y visión de Renault definida previamente en el análisis interno, se definen los objetivos para intentar cumplir con el plan estratégico a medio plazo 2017-2022.

Existen tres objetivos fundamentales en una empresa: crecimiento, consolidación y rentabilidad. Para una empresa grande como Renault, la consolidación no es un objetivo primario, lo principal es el crecimiento y luego la rentabilidad.

Drive the Future pretende al final del plan unos objetivos claros, y el hecho de que se cumplan o no; puede afectar al objetivo fundamental de la empresa, el crecimiento, y, por lo tanto; al futuro del nuevo Kadjar.

El SUV es el segmento de más rápido crecimiento en la industria. En Europa, Renault Kadjar ocupa el número 10 en el segmento de SUV. Los objetivos relacionados con el nuevo Kadjar son: que ocupe el top 5 en el mercado de los SUV, como objetivo de negocio; aumentar el conocimiento y consideración del nuevo vehículo como objetivos de marketing; y reducir la brecha con los competidores, yendo más allá de una campaña clásica, como objetivo de comunicación. En cuanto al conocimiento y consideración; se busca que los clientes aumenten el conocimiento o notoriedad del nuevo modelo y también su contemplación de compra; que, a la hora de comprar un coche, tengan más en cuenta el hecho de comprar un Kadjar que otro coche que forme parte de la competencia.

En cuanto a los objetivos generales de Renault a medio plazo, para los 6 próximos años, hay objetivos financieros y estratégicos.

### **Objetivos financieros**

- Cifra de negocios de más de 70.000 millones de euros.
- Margen operacional del Grupo de más de un 7%, lo que supone más de un 50% de aumento en valor.
- Flujo de tesorería positivo cada año.
- 4.200 millones de euros de economías por Monozukuri a lo largo de todo el plan.
- 18.000 millones de euros de inversión en investigación y desarrollo.

### **Objetivos estratégicos**

- Más de 5 millones de vehículos vendidos.
- Liderazgo en el vehículo eléctrico: 8 modelos eléctricos y 12 modelos híbridos.
- Lanzamiento de 21 nuevos vehículos y 15 vehículos autónomos.
- Refuerzo de la presencia en Rusia gracias a la implantación de Renault y de las inversiones en AVTOVAZ.
- Desarrollo de las actividades en Brasil, India e Irán.

## **7 ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Teniendo en cuenta los resultados del análisis, del diagnóstico estratégico y los objetivos formulados en el apartado anterior, a continuación, se exponen las estrategias de marketing más propicias para alcanzar la situación deseada.

### **7.1 Estrategia genérica**

Se puede decir que la estrategia genérica llevada a cabo por Renault no es ni de bajo coste ni de concentración. El grupo Renault trata de llevar a cabo una estrategia de diferenciación. Esta estrategia consiste en diferenciar la oferta de productos para llegar a satisfacer las necesidades de múltiples segmentos del mercado. Con esto, la empresa puede soportar un mayor riesgo por el incremento de costes y la dispersión de esfuerzos. Pero tratándose de una gran empresa como Renault, ese riesgo soportado es menor, ya que al tener tantos productos y cubrir tantos segmentos, si uno no funciona lo esperado, se podrían cubrir costes con beneficios de otros segmentos. Para evitar riesgos innecesarios y costes inoportunos, hay que determinar correctamente el público objetivo; y en el caso del Renault Kadjar, está perfectamente identificado, como se ha visto en el análisis externo.

### **7.2 Estrategias frente a la competencia**

En el mercado automovilístico, no existe un líder que domine el mercado. Ninguna empresa destaca especialmente sobre otras, si no que algunas marcas están mejor posicionadas que otras.

Por tanto, Renault trata de estar presente en todos los mercados y poder obtener mayor cuota de mercado en aquellos segmentos en los que los competidores presenten debilidades.

La competencia es feroz, por lo que hay que estar muy atento y tener gran capacidad de reacción ante posibles ataques. Los competidores intentarán mejorar sus productos para quitar cuota de mercado a Renault, por eso, todos los modelos del grupo están en constante evolución para mantener vigente la cifra de ventas y así evitar posibles competidores imitadores.

Con el tiempo estas tareas de defensa y ofensiva van mejorando por el efecto experiencia que se adquiere. Con importantes cuotas de mercado, será más sencillo defenderse de los ataques de la competencia, y este caso, Renault es una de las empresas líderes con más presencia en el mercado automovilístico.

Los competidores conocen las ventajas competitivas que tiene Renault, y por ello, muchos ya han entrado en el segmento de mercado en el que compete el Kadjar por tener muchas posibilidades de éxito. Por el momento, aunque el Kadjar no sea de los modelos más vendidos dentro del segmento de los SUV compactos, Renault va escalando posiciones y su progreso difícilmente será frenado.

### **7.3 Estrategias de crecimiento**

La empresa sigue una estrategia de crecimiento intensivo. Esta estrategia persigue el crecimiento de las ventas mediante la actuación y concentración en mercados y productos con los que la empresa opera.

Con el desarrollo del nuevo Renault Kadjar, Renault utiliza una estrategia de desarrollo de productos, aumentando las ventas con un nuevo producto mejorado. La continua innovación y el desarrollo constante de nuevos productos, mejorando sus prestaciones e incluyendo las últimas tecnologías en el mundo del automóvil, es lo que le ha permitido a la empresa llegar ser una de las marcas más reconocidas a día de hoy.

Tras su lanzamiento, adquiere una estrategia de penetración en el mercado, que consiste en intentar aumentar las ventas del producto en los mercados existentes. Se busca aumentar poco a poco la cuota de mercado, intentando atraer a los clientes de los competidores más directos; por lo que el Kadjar, debe reflejar características que le distingan del resto, y que el posible comprador las perciba.

Renault Kadjar está logrando adquirir cuota de mercado de los competidores, presentando un producto diferente, atractivo visualmente por su estilo dinámico y moderno. El bajo consumo de la nueva gama mecánica es una de las fortalezas para aumentar esa cuota de mercado.



## 7.4 Decisiones de marketing- mix

### 7.4.1 Producto

En 2015, Renault Kadjar consiguió imponerse en el segmento de los SUV compactos. El modelo sedujo a una amplia clientela gracias a su estilo fluido, sus cualidades dinámicas y su confort. Pero el nuevo Kadjar presenta ciertos progresos con respecto al anterior modelo que hacen aumentar todavía más la satisfacción de sus clientes.

#### Motores más sobrios y eficaces

Nuevo Kadjar adopta las últimas generaciones de motores de Renault. Tanto en gasolina, como en diésel, incorporan las últimas tecnologías anticontaminación sin dejar de ofrecer placer de conducción y rendimiento, a la vez que mejoran el consumo. En gasolina adopta el motor 1.3 TCe, que se sitúa al mejor nivel en materia de prestaciones y placer de conducción. En diésel, los nuevos motores ahora denominados «Blue dCi», ganan en potencia. Blue dCi 115 ofrece 5 CV más que el motor de la anterior generación. Blue dCi 150 es la motorización puntera con una potencia 20 CV superior con respecto al anterior modelo.

#### Diseño exterior: Un estilo revisado hasta en el menor detalle

Los estudios realizados han mostrado que el estilo del nuevo Kadjar era el primer motivo de compra de sus clientes. Las líneas de nuevo modelo evolucionan hacia un diseño aún más moderno, atractivo y sofisticado.

- Nueva firma luminosa. Los diseñadores han modificado las partes delantera y trasera para aumentar su atractivo.
- Un estilo exterior más sofisticado. En la gama superior, el paragolpes trasero ha sido rediseñado e incluye cromados. Los acabados superiores disponen de una antena en forma de aleta de tiburón.
- Más opciones. Nuevo Kadjar propone dos nuevos tipos de llantas de 17 y 19 pulgadas, así como tres colores inéditos: «Verde Oliva», «Azul Rayo» y «Gris Highland».

Diseño interior: Mayor calidad y modernidad en el habitáculo

Desde el principio, Renault Kadjar ha teniendo en cuenta el bienestar de sus clientes, pero el nuevo modelo es más moderno y presenta una calidad percibida más notoria por la nueva pantalla multimedia táctil más elegante y el nuevo acabado deportivo Black Edition.

Confort: Mayor optimización

Los estudios realizados han mostrado que los clientes valoraban especialmente el confort de Kadjar. Con nuevo Kadjar, esta prestación va aún más lejos. Los asientos han sido rediseñados para mejorar la sujeción del cuerpo, la ventilación ha sido optimizada y se ha prestado especial atención a los aspectos prácticos, como el reposabrazos deslizante.

#### 7.4.2 Precio

La estrategia de precios Renault no solo depende de la categoría, sino que también se basa en la competencia.

Teniendo en cuenta los mercados que atiende y el tipo de vehículos que fabrica, Renault tiene una estrategia de precios clara. Los vehículos se clasifican en segmentos según los mercados a los que se dirige. Las categorías principales son vehículos de bajo presupuesto, SUV y sedanes de lujo. Cada uno de estos tiene un rango de precios claro y todos los productos ofrecidos siguen el mismo. Dentro de la categoría SUV se encuentra el Renault CAPTUR, el nuevo Renault KADJAR y el Renault KOLEOS, y todos ellos tienen un rango de precios parecido.

Los vehículos se lanzan en los mercados en función de los competidores y sus ofertas. Renault ha mantenido los precios de sus productos a la par con los precios establecidos por los competidores para que sus precios parezcan razonables y accesibles para el consumidor. El nuevo Kadjar tiene un precio asequible en comparación al resto de modelos que compiten con éste a nivel segmento. Su precio se encuentra entre 21.568€, el acabado base y 29.250€, el equipamiento de gama alta Black Edition. De los modelos analizados dentro del segmento SUV compactos, sólo el Nissan Qashqai tiene un precio menor en su acabado de gama baja; pero ofreciendo muchas menos prestaciones que las que ofrece la gama baja del Kadjar.

Renault se guía por el principio del precio justo con el nivel de equipamiento requerido. Para los clientes, se trata de un precio justificado por la calidad y las prestaciones, nunca sobreestimado. Además, Renault controla los descuentos realizados por la red comercial para evitar la competencia interna entre concesiones, perjudicial para la imagen de marca. Sólo practica una política de descuentos para trabajadores y familiares en primer grado (hasta un 17% de descuento sobre el precio del vehículo).

#### 7.4.3 Distribución

El canal de distribución de Renault es la ruta que siguen vehículos desde su origen (fábrica) hasta su venta o consumo, incluyendo el conjunto de personas u organizaciones que actúan como intermediarios.

Renault utiliza dos tipos de canales para distribuir sus productos: un canal directo o red primaria: establecimientos propios, y un canal indirecto corto o red secundaria: concesionarios ajenos o agentes. La ambición de Renault en su política de distribución es alcanzar la máxima rentabilidad en la red comercial.

- Canal directo: además del habitual canal indirecto corto a través de concesionarios de minoristas, la compañía también posee establecimientos propios de venta. En este caso estaríamos ante un canal directo, ya que es la propia fábrica quien vende sus productos de forma directa al público, a través de los concesionarios de capital Renault bajo el nombre RRG. Los puntos de venta canal directo forma parte de Renault Retail Group (RRG). En España esta Red cuenta con 18 centros de los cuales 8 se encuentran en Madrid, 5 en Barcelona, 3 en Valencia y 2 en Castellón. En este caso hablamos de una distribución selectiva.
- Canal indirecto corto: la estrategia de Renault se caracteriza por utilizar, mayoritariamente, intermediarios detallistas para comercializar los productos. Estos detallistas o minoristas son concesionarios de propiedad ajena a la marca pero que cuentan con una relación contractual para vender sus productos. La anchura de este canal es limitada, ya que, en la mayoría de los casos, solamente existe un distribuidor por ciudad. Estamos, por tanto, ante una distribución exclusiva.

El nuevo Kadjar se envía a 50 países diferentes y desde que se lanzara al mercado, en 2015, acumula un volumen de ventas de 450.000 unidades en todo el mundo. La factoría de Palencia se encarga de suministrar la demanda de mercados como Europa, el Mediterráneo y África. Por los mayores costes de distribución y la gran demanda del mercado asiático; el Kadjar también se fabrica en la factoría de Wuhan, China, encargada de abastecer exclusivamente al mercado local.

#### 7.4.4 Comunicación

Renault es un buen ejemplo de empresa que ha sabido adaptarse a los cambios sociales y tecnológicos. En especial, el rápido nivel de la transformación en los últimos 20 años hace que las compañías deban estar muy atentas y preparadas para realizar cambios rápidamente si pretenden seguir teniendo buenos resultados. Renault una vez más ha demostrado su eficacia en este ámbito con la campaña de lanzamiento del nuevo Kadjar.

##### “KADJAR STAR WARS”

Renault ha aprovechado el estreno de la película Han Solo, para lanzar la campaña Han Solo: Kadjar Star Wars. Una campaña digital dirigida a una audiencia interesada en comprarse un SUV. La campaña desarrollada por la empresa publicitaria, Publicis Conseil, para 25 países de Europa, incluye una experiencia de realidad aumentada en marquesinas, un anuncio en televisión con efectos especiales y un concurso con regalos.

Renault se asocia con Shazam para ofrecer en las marquesinas de algunas ciudades españolas la oportunidad de probar la experiencia de Renault y "Han Solo: Una historia de Star Wars". Para ello, solo es necesario descargar la aplicación de Shazam y escanear la publicidad de Renault y la última película de Star Wars. Tras realizar los pasos anteriores, se reproducirá un vídeo, en el que el usuario puede explorar Renault Kadjar, observando cada aspecto del vehículo como si lo tuviera delante a través de realidad aumentada.

Esta campaña también incluye un anuncio de televisión protagonizado por Chewbacca y dotado con efectos especiales.

Además, Renault celebra un concurso nacional que ofrece a sus participantes la posibilidad de ganar una serie de regalos y un viaje a las Islas Canarias para conocer los exteriores de la película. Los clientes pueden registrarse en el concurso a través de la URL <http://www.solorenaultkadjar.es/> o acudiendo al concesionario más cercano.

Figura 7.11. Campaña Kadjar Star Wars (Google imágenes)



“KADJAR: ESCAPA DE LO REAL”

Por primera vez, después de las marcas de moda, una marca automovilística se ha unido a la conversación con un embajador virtual para expresar el espíritu de Renault Kadjar, “Escapa de lo real”.

Renault y su agencia Publicis Conseil ponen en marcha la campaña de lanzamiento del nuevo modelo con una embajadora virtual que humaniza sus emociones y su apariencia a medida que crece su experiencia práctica.

El porqué de esta campaña lo explica, Gaëlle Le Grouiec, directora de marketing Europa de Renault: "La construcción de automóviles para personas reales, para su vida cotidiana y para sus viajes, es la razón de ser de Renault. Por eso se lanza el nuevo SUV. ¿Y quién mejor que un embajador virtual puede sentirse realmente detrás del volante de este automóvil y mostrar la autenticidad de esta experiencia?”.

Las herramientas para darse a conocer han sido televisión y redes sociales; y se ha lanzado simultáneamente a nivel europeo.

Figura 7.12. Campaña Escapa de lo real (Google imágenes)



Renault está presente en las redes sociales para conseguir un incremento de la participación de los mercados en los que opera con sus productos. Sirviendo como complemento a su web corporativa [www.renault.es](http://www.renault.es), las redes de Renault son Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, y el canal de YouTube. Además, ofrece una serie de aplicaciones móviles como Configurador Renault 360, que permite descubrir la gama de Renault y personalizar al gusto del cliente los vehículos; y R&Go, una aplicación práctica e inteligente diseñada para utilizar el teléfono mientras se conduce.

## 8 CONCLUSIONES

Después de la elaboración de este Plan de Marketing, y analizados los datos que se han recogido a lo largo de la elaboración del proyecto, se pueden extraer ciertas conclusiones al respecto.

- La industria del automóvil es una de las fuentes de ingresos más importantes para nuestro país, y entorno a la fabricación de vehículos existen grandes empresas de fabricantes de piezas, distribuidores y talleres postventa.
- El segmento de los SUV's compactos es el segmento de más rápido crecimiento en la industria, siendo la categoría más vendida en 2018. Prácticamente uno de cada cuatro coches vendidos en España es un crossover mediano.

- Existe una fuerte competencia tanto a nivel mercado, el mercado automovilístico; como a nivel segmento, por ser el segmento SUV'S, un segmento de moda y en pleno auge.
- Renault S.A. es una empresa solvente, que, a pesar del entorno inestable actual, mantiene unos resultados comerciales y financieros positivos.
- El nuevo vehículo ha llegado físicamente a la red de concesionarios, en Europa, y otros continentes, en enero de 2019.
- El nuevo Kadjar es un vehículo muy atractivo con un gran futuro en el grupo. Se trata de un restyling o remodelación del anterior modelo, ofreciendo más comodidad, más tecnología y nuevos motores.
- El nuevo coche se fabrica en la factoría de Villamuriel de Cerrato (Palencia) para Europa, el Mediterráneo y África; y la factoría de Wuhan, en China, se encarga de abastecer la demanda del gigante asiático. Actualmente, se envía a 50 países diferentes.
- Tiene un precio perfectamente marcado, el nuevo producto es totalmente diferenciado y reconocible, intentando que la distribución y el transporte sean lo menos costosos posibles, y la empresa dedica esfuerzos para promocionar y publicitar el vehículo.
- Los clientes cada vez son menos fieles a las marcas y a los concesionarios, por lo que la estrategia de Renault es seguir una senda de diferenciación del producto, mientras que son los concesionarios junto con las marcas las que siguen una estrategia de fidelización al cliente.
- Las estrategias de marketing de Renault resultan coherentes con la estrategia global de la empresa, manteniendo los valores, cultura y forma de hacer las cosas; de esta manera se garantiza que la comunicación será más efectiva al mantener una política de marketing integrado en todas las áreas de la empresa.

## 9 RECOMENDACIONES

Tras haber finalizado el proyecto, resulta interesante recoger algunas recomendaciones de mejora relacionadas con el nuevo coche y con la empresa.

Analizando el producto, hay ciertos aspectos en los que puede mejorar el nuevo modelo desde el punto de vista de sus prestaciones, para aumentar la satisfacción del cliente, según opiniones de clientes que han probado o comprado el nuevo Kadjar.

El hecho de que no exista la posibilidad de añadirle extras nuevos al coche, ya que a los antiguos compradores no se les ofrece, previo pago, la posibilidad de incorporar nueva tecnología, es una de las posibles mejoras a las que se enfrenta este modelo. La sensación de abandono del sistema R-link, donde las aplicaciones existentes son pocas, ineficientes y no se desarrollan nuevas actualizaciones, también es otro fallo que encuentran los clientes del nuevo Kadjar. El hecho de que las ventanas del vehículo no se suben solas al cerrar el coche, es uno de los puntos débiles a mejorar, junto con la falta de retroiluminación en los botones de las puertas, la no distinción del piloto del botón Start-Stop cuando está encendido, y el ruido aerodinámico y vibración del espejo retrovisor interior.

Resulta interesante, además, hacer una comparativa con otras empresas líderes del sector para poder así plantear posibles propuestas de mejora de Renault como empresa. Teniendo en cuenta el ranking de empresas del mercado automovilístico español, la marca francesa Peugeot lidera el mercado español del automóvil, convirtiéndose en la marca líder. Volkswagen se encuentra el segunda posición y Renault por detrás de ésta.

Uno de los puntos débiles de Renault frente a éstas, según sus clientes, es el servicio postventa. El trato a los clientes en cuanto a la red de concesionarios Renault puede presentar mayores mejoras en comparación con otras marcas. Como se ha comentado en la política de distribución, la mayoría de los concesionarios no pertenecen al fabricante, sino que son pequeñas empresas a modo de franquicia. Este modelo genera ciertas tensiones importantes entre el fabricante, la concesión y el usuario.



El principal problema es que los concesionarios dedican todavía menos tiempo a satisfacer al cliente. Los concesionarios ya no quieren satisfacer al cliente, sólo conseguir su puntuación positiva en la encuesta de satisfacción. Según los clientes, cuando se va a un concesionario ya no se habla con una persona, sino con el protocolo de un fabricante.

Otra propuesta de mejora está relacionada con el mercado de coches eléctricos. Una de las empresas que más invierte en innovación en este mercado y de la que Renault debe de aprender, es Tesla. En el ámbito de los coches eléctricos, Tesla es una de las empresas más destacadas. Uno de los últimos desafíos que está llevando a cabo es desarrollar una nueva actualización en la aplicación móvil, que se basa en avisar a un técnico de la compañía pulsando un par de botones desde un smartphone.

Tesla, gracias a un futuro servicio de última generación, podrá evitar contar con instalaciones en muchas ciudades. Una de las principales partidas de gasto de los fabricantes, más allá de la propia producción de automóviles y mano de obra directa, se encuentra en la compra y mantenimiento de centros oficiales de reparación. Bastará con seguir los pasos que se incluirán en la aplicación móvil para disfrutar de asistencia en carretera. Desde un cambio de una rueda a un problema en la gestión de la electricidad, el técnico se aproximará con el objetivo de solventar un problema que, en la mayoría de las ocasiones, no tendrá que ser remolcado por una grúa. A fin de cuentas, es lo que se busca con el coche eléctrico, ofrecer soluciones sin necesidad de sustituir piezas mecánicas como en uno de combustión interna.

## 10 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### HISTORIA DE LA EMPRESA Y DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

Renault, H. (2019); «Historia de la marca de coches Renault». [Fecha de consulta: 8 Mar. 2019]. Disponible en: <<https://www.autobild.es/coches/renault/historia>>

Car, R. (2015); «Historia de la marca Renault» [Fecha de consulta: 11 Mar. 2019]: Disponible en: <<https://repairyoucar.com/historia-de-la-marca-renault/>>

Anónimo (2019); «Renault Kadjar: precios, prueba, ficha técnica, fotos y noticias». [Fecha de consulta: 11 Mar. 2019]. Disponible en: <<https://www.diariomotor.com/coche/renault-kadjar/>>

Vanguardia, L. (2019); «Renault recuperará el tercer turno en Palencia tras el éxito del nuevo Kadjar». [Fecha de consulta: 11 Mar. 2019]. Disponible: <<https://www.lavanguardia.com/vida/20190128/4649076770/renault-recuperara-el-tercer-turno-en-palencia-tras-el-exito-del-nuevo-kadjar.html>>

### DEFINICIÓN DEL MERCADO

Estadisticacoches.com (2019); «Coches más vendidos en España. Estadística de Venta y Matriculaciones». [Fecha de consulta: 11 Mar. 2019]. Disponible en: <<https://www.estadisticacoches.com/segmentos>>

### ANÁLISIS SITUACIÓN

- Análisis Externo

Anfac.com (2019); «ANFAC: Asociación Española de Fabricantes de Automóviles y Camiones». [Fecha de consulta: 11 Mar. 2019]. Disponible en: <[http://www.anfac.com/noticias.action?idDoc=14603&accion=noticias\\_anfac](http://www.anfac.com/noticias.action?idDoc=14603&accion=noticias_anfac)>

Martínez, A. y Martín V. (2016); «El proceso de compra de un coche. [Fecha de consulta: 11 Mar. 2019]». Disponible en: <[https://www.faconauto.com/wp-content/uploads/ponencias/Coches\\_net.pdf](https://www.faconauto.com/wp-content/uploads/ponencias/Coches_net.pdf)>

Calzada J. (2015). «El 61% de las piezas que forman el Kadjar las recibe Renault desde Castilla y León». [Fecha de consulta: 11 Mar. 2019]. Disponible:<<https://www.elnortedecastilla.es/economia/motor/201507/14/piezas-forman-kadjar-recibe-20150714161111.html>>

Penabad, L. (2019). «SUV compactos 2019». [Fecha de consulta: 11 Mar. 2019]. Disponible en: <<https://noticias.coches.com/informes/guia-de-compra-suv-compactos/120891>>

- Análisis Interno

Aragón, E. (2018); «Acuerdo de cooperación con China». [Fecha de consulta: 11 Mar 2019]. Disponible en: <<https://movilidadelectrica.com/renault-brilliance-liaoning/>>

## **ESTRATEGIAS DE MARKETING**

Extradigital (2019); «¿Virtual o humana? Renault presenta la cara de su nuevo Kadjar con ayuda de Liv». [Fecha de consulta: 11 Mar 2019]. Disponible:<[https://retina.elpais.com/retina/2018/10/26/innovacion/1540540057\\_796552.html](https://retina.elpais.com/retina/2018/10/26/innovacion/1540540057_796552.html)>

Anónimo (2018); «Renault Kadjar se alía con "Han Solo: Una historia de Star Wars»». [Fecha de consulta: 10 Marz. 2019]. Disponible en: <<http://controlpublicidad.com/renault-kadjar-se-alia-con-han-solo-una-historia-de-star-wars/>>