



Universidad de Valladolid



**ESCUELA DE INGENIERÍAS
INDUSTRIALES**

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID

ESCUELA DE INGENIERIAS INDUSTRIALES

Grado en Ingeniería en Organización Industrial

Plan estratégico para Renault España

Autor:

Noriega Alonso, Mario

Tutor:

**Villafáñez Cardeñoso, Félix Antonio
Departamento Organización de
Empresas y CIM**

Valladolid, Septiembre de 2025.



Universidad de Valladolid

PLAN ESTRATÉGICO PARA RENAULT ESPAÑA





Agradecimientos

Este Trabajo de Fin de grado se lo quiero dedicar a toda mi familia quienes me han apoyado en todo momento en cualquier decisión que haya tomado a lo largo de mi vida y hayan estado ahí tanto en los buenos como en los malos momentos.

También se lo dedico a mis amigos y compañeros de viaje que he tenido el placer de coincidir a lo largo de mi vida compartiendo momentos inolvidables y que han ayudado a ser la persona que soy hoy en día.

También quiero agradecer a todos los profesores que he coincidido durante mi etapa universitaria y especialmente a Carlos Soto y César Otero, profesores de la asignatura Dirección Estratégica, quienes han transmitido con pasión y dedicación todos sus conocimientos sobre estrategias empresariales y despertar en mí una curiosidad sobre este ámbito.

Por último, quiero agradecer a mi tutor académico, Félix Villafáñez Cardeñoso, quien me ha orientado y ayudado para poder elaborar el TFG y así poder finalizar mis estudios universitarios.





Resumen

Este Trabajo Fin de Grado presenta una propuesta de Plan Estratégico para Renault España la cual está alineada con la hoja de ruta global “Renaulution” que plantea Renault Group. El enfoque se centra en lograr una transición en el modelo de negocio desde el volumen hacia la creación de valor, priorizando aspectos como la sostenibilidad y la innovación tecnológica.

Para ello, se realiza un análisis tanto interno como del entorno que rodea a la empresa para determinar qué factores cobran una mayor relevancia para la compañía. Una vez identificados dichos factores, se plantean una serie de estrategias las cuales buscan explotar las oportunidades y minimizar las amenazas para posicionar a Renault España como un actor clave en la transformación del grupo hacia una empresa automovilística de nueva generación.

Palabras clave: sector automoción, Renault España, plan estratégico, DAFO, análisis del entorno, análisis interno.

Abstract

This Final Degree Project presents a proposal for a Strategic Plan for Renault Spain, which is aligned with the global roadmap ‘Renaulution’ proposed by the Renault Group. The focus is on achieving a transition in the business model from volume to value creation, prioritising aspects such as sustainability and technological innovation.

For this purpose, an internal analysis and an analysis of the environment surrounding the company are carried out to determine which factors are most relevant to the company. Once these factors have been identified, a series of strategies are proposed which seek to exploit opportunities and minimise threats in order to position Renault Spain as a key player in the group's transformation into a new generation automotive company.

Keywords: automotive sector, Renault Spain, strategic plan, SWOT, environmental analysis, internal analysis.





INDICE

1. Introducción.....	1
1.1. Motivación	1
1.2. Objetivos	1
1.3. Alcance.....	2
1.4. Estructura de la memoria	2
2. Marco teórico.....	5
2.1. Fases	5
2.2. Análisis preliminar	6
2.3. Análisis del entorno	7
2.3.1. Análisis del entorno general	7
2.3.2. Análisis del entorno específico	8
2.4. Análisis interno	11
2.5. Análisis estratégico.....	14
3. Análisis preliminar	17
3.1. Historia de Renault España	17
3.2. Misión, Visión y Valores	18
3.3. Grupos de interés.....	20
3.3.1. Stakeholders internos	20
3.3.2. Stakeholders externos	21
3.3.3. Matriz poder/interés	24
4. Análisis del entorno	27
4.1. Análisis del entorno general	27
4.1.1. Análisis PESTEL	27
4.2. Análisis del entorno específico	39
4.2.1. Modelo de Abell	39
4.2.2. Las cinco fuerzas de Porter	41
5. Análisis interno.....	47
5.1. Cadena de valor	47
5.1.1 Actividades primarias.....	48
5.1.2 Actividades de Soporte	52
5.2. Recursos y capacidades	55



5.2.1. Recursos	55
5.2.2. Capacidades	59
6. Análisis estratégico	61
6.1. DAFO	61
6.2. Matriz DAFO	62
6.3. Estrategias	63
6.3.1. Estrategias de supervivencia	63
6.3.2. Estrategias defensivas	64
6.3.3. Estrategias de adaptabilidad	66
6.3.4. Estrategias ofensivas	67
7. Implantación de estrategias	71
8. Estudio económico	75
8.1. Fases del plan estratégico	75
8.2. Costes directos	76
8.3. Costes indirectos	78
8.4. Costes totales	79
9. Conclusiones	81
Referencias bibliográficas	85





INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fases de la dirección estratégica. Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras, J.E, Navas, L.A (2015)	5
Ilustración 2. Dimensiones modelo de Abell. Fuente: Elaboración propia a partir de modelo de Abell (1980)	9
Ilustración 3. Diagrama cinco fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1980).....	9
Ilustración 4. Matriz poder/interés. Fuente: Elaboración propia	25
Ilustración 5. Etiquetas medioambientales. Fuente: Ayuntamiento de Madrid	28
Ilustración 6. Producción mundial de tierras raras. Fuente: elaboración propia a partir de USGS (2023).....	29
Ilustración 7. Precio del barril de petróleo. Fuente: Datosmacro.com (2025).....	30
Ilustración 8. Evolución del IPC en España. Fuente: Datosmacro.com (2025)	31
Ilustración 9. Tipo de interés del BCE. Fuente: euribor-rates.eu (2025)	32
Ilustración 10. Pirámide de población. Fuente: Atlas Nacional (2021)	33
Ilustración 11. Evolución de los coches renting en España. Fuente: AER (2024)	34
Ilustración 12. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: IEBS (2024)	36
Ilustración 13. Modelo de Abell Renault España. Fuente: Elaboración propia	40
Ilustración 14. Mapa de posicionamiento del sector de la automoción. Fuente: Elaboración propia.....	45
Ilustración 15. Cadena de valor. Fuente: Porter (1985)	47
Ilustración 16. Instalaciones Renault España. Fuente: Elaboración propia	56
Ilustración 17. Clasificación de los recursos. Fuente: Elaboración propia	59
Ilustración 18. DAFO. Fuente: Elaboración propia	61
Ilustración 19. Esquema vehículo HEV. Fuente: Revista Centro Zaragoza (2019)	69
Ilustración 20. Esquema vehículo EREV. Fuente: Motor.es (2020)	70





INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Emisiones medias de CO2 de los fabricantes. Fuente: EEA (2024)	38
Tabla 2. Marcas más vendidas en España. Fuente: El País (2024)	46
Tabla 3. Consumo WLTP. Fuente: Calero, J.F (2025)	54
Tabla 4. Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia	62
Tabla 5. Implantación estratégica. Fuente: Elaboración propia	72
Tabla 6. Cálculo de horas totales. Fuente: Elaboración propia	76
Tabla 7. Calculo coste por hora. Fuente: Elaboración propia	77
Tabla 8. Coste directo de personal. Fuente: Elaboración propia	77
Tabla 9. Coste directo del material. Fuente: Elaboración propia	78
Tabla 10. Costes indirectos. Fuente: Elaboración propia	78
Tabla 11. Coste total. Fuente: Elaboración propia	79



1. Introducción

Este Trabajo de Fin de Grado consiste en la elaboración de una propuesta de Plan Estratégico para Renault España. En este apartado se trata de explicar las razones por las que se ha decidido esta temática y seleccionado esta empresa, expresando la motivación que hay detrás, los objetivos establecidos, el alcance del trabajo y la estructura de la memoria que facilita la comprensión de su desarrollo.

1.1. Motivación

Al abordar la redacción de este Trabajo de Fin de Grado, la elección del tema responde al gran interés académico que despertó en mí la asignatura de Dirección Estratégica. Aquellas clases donde se veían casos prácticos permitieron darme cuenta de la utilidad real que posee esta herramienta para tomar decisiones empresariales con un cierto criterio. Por ello, profundizar en un plan estratégico me pareció la mejor forma de plasmar las competencias y conocimientos adquiridos durante mi etapa universitaria.

Respecto a la elección de la empresa objeto de estudio, opté por Renault España debido a la gran relevancia que posee tanto para la ciudad de Valladolid como para el tejido productivo de Castilla y León, siendo una de las primeras empresas automotrices que se instalaron en el país. Sumado a lo anterior, mi gran interés personal por el sector de la automoción siendo un apasionado del mundo del motor, así como el profundo proceso de transformación que vive actualmente la industria hacia la electrificación. Todo lo anterior hizo de Renault España la elección idónea para elaborar el plan estratégico. Esta decisión me ha permitido tanto combinar mis gustos personales como profundizar en el conocimiento de cómo elaboran las grandes decisiones estratégicas las grandes compañías como Renault, y así poder conocer con mayor profundidad esta compañía tan relevante.

1.2. Objetivos

El objetivo de este Trabajo de Fin de Grado es realizar un plan estratégico para una de las empresas del sector de la automoción más relevantes tanto para la región como para el país, Renault España.

Para cumplir dicho objetivo, se analiza en profundidad la empresa, a partir de la información recopilada en diversas fuentes públicas, comprendiendo su trayectoria desde los orígenes hasta la actualidad, los valores y objetivos del grupo, su funcionamiento y aquellos factores que afectan a la compañía tanto a nivel interno como externo. Posteriormente, se plantean una serie de estrategias que se puedan

implantar dentro de Renault España, las cuales están alineadas con los objetivos globales planteados en Renaulution por Renault Group, y que buscan mejorar la competitividad en el sector tanto de la empresa como del grupo y ayudar a cumplir los objetivos globales establecidos.

1.3. Alcance

Debido a la enorme magnitud que posee Renault Group, el alcance de este plan estratégico se limita exclusivamente a Renault España abarcando elementos clave para la comprensión y realización de éste siendo coherente con los objetivos propuestos por Renault Group en el denominado Renaulution.

Para comprender este documento hay que explicar de qué trata Renaulution. En él se establecen las bases para la transformación del modelo de negocio de Renault Group basado en el volumen de ventas para buscar la creación de valor al mismo tiempo que aumente su rentabilidad y competitividad. Está compuesto por tres fases: la primera “Resurrección” hasta 2023 se centra en recuperar unos márgenes de beneficio aceptables y generar liquidez; la segunda “Renovación” hasta 2025 se hace una actualización y reposicionamiento de sus productos para aumentar el valor de la gama; “Revolución” a partir de 2025 busca reorientar el negocio del grupo hacia una triple vertiente de tecnología, energía y movilidad. El eje que lo constituye combina la electrificación con un reposicionamiento hacia el valor apoyado en alianzas estratégicas, racionalización de costes y un mayor foco en la calidad y prestaciones. De forma complementaria, se integran iniciativas de economía circular, las Refactorys, y se mantiene disciplina financiera, así como la búsqueda de financiación verde para poder sufragar la transición.

1.4. Estructura de la memoria

La estructura de este Trabajo de Fin de Grado está compuesta de varios apartados, los cuales se detallarán a continuación para facilitar la comprensión de su desarrollo y así proporcionar una visión más clara y organizada del contenido del documento.

En el primer lugar, en el apartado 2 se fundamenta la base teórica necesaria para la realización y comprensión del trabajo. En él se explica las distintas fases para el desarrollo de las estrategias y las herramientas y conceptos utilizados en el análisis preliminar de la empresa, el análisis del entorno, el análisis interno y el análisis estratégico.

A continuación, en el apartado 3 se realiza un análisis preliminar de Renault España en el que se detalla su trayectoria a lo largo del tiempo y la misión, visión y valores de la empresa que será una base fundamental sobre la que realizar el plan estratégico. Además, se destacan los grupos de interés que afectan a la compañía diferenciando entre stakeholders internos o externos en función de si forman parte de la compañía o no.

En el siguiente apartado, el 4, se realiza un estudio del entorno en el que se procede a la búsqueda de información para determinar qué factores externos tienen un impacto para la empresa para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. Con este objetivo, se utilizan herramientas como el análisis PESTEL para conocer todos los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales; el modelo de ABELL para comprender el posicionamiento de la compañía en el sector en base a los tres ejes (funciones, clientes y tecnologías); y las 5 Fuerzas de Porter para visualizar el entorno competitivo del sector y su atraktividad a través de 5 elementos: competidores potenciales, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutivos y competidores en el sector.

Posteriormente, apartado 5, se realiza un análisis interno de la compañía para conocer sus puntos fuertes y débiles y maximizar sus fortalezas y minimizar sus debilidades. Para ello, se realiza un estudio de la cadena de valor en la cual se estudian las actividades primarias y las actividades de soporte y, acto seguido, se analizan los recursos y capacidades de la compañía.

Una vez hechos los análisis tanto del entorno general como interno, en el apartado 6 se realiza un análisis estratégico en base a los factores desarrollados en dichos puntos. Con este fin, se emplean herramientas como el DAFO, en el que se exponen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la compañía, una matriz DAFO para interrelacionar los factores más relevantes desarrollados y, de inmediato, se proponen una serie de estrategias clasificadas en ofensivas, defensivas, de supervivencia y de adaptabilidad.

Seguidamente, en el apartado 7 se desarrollará la implantación de estrategias. En ellas se establecen cuatro objetivos estratégicos en los cuales se desarrolla un sistema de un seguimiento mediante indicadores clave (KPIs) y se fijan las metas que se deben de alcanzar y su plazo máximo.

Antes de las conclusiones, en el apartado 8 se realiza un estudio económico en el que se desarrollan los costes que han supuesto realizar este plan estratégico para Renault España. En él se detalla las fases del proyecto, los costes directos, desglosados en personal y material, e indirectos y se hará el sumatorio de todo para determinar el coste total.



En el último apartado, el 9, se exponen las conclusiones obtenidas a partir de la información recabada en los diferentes análisis realizados y las estrategias desarrolladas.

2. Marco teórico

En este apartado, se recogen todos los conceptos teóricos necesarios para comprender el plan estratégico desarrollado en esta memoria. Para ello, resulta necesario explicar las distintas fases que compone un plan estratégico y las herramientas empleadas en cada uno de los apartados.

2.1. Fases

Para elaborar un plan estratégico riguroso se distinguen tres fases fundamentales: el análisis estratégico, la formulación de estrategias y la implantación de estrategias. En el análisis estratégico se estudia la orientación futura de la empresa y se realizan análisis tanto externo como interno de la compañía. Sobre esa base, en la fase de formulación se diseñan y elaboran las estrategias más convenientes para la compañía. Finalmente, en la implantación de estrategias se evalúan y seleccionan las estrategias más atractivas, se ponen en marcha y se planifican unos objetivos estratégicos realizando un control mediante indicadores clave (KPIs).

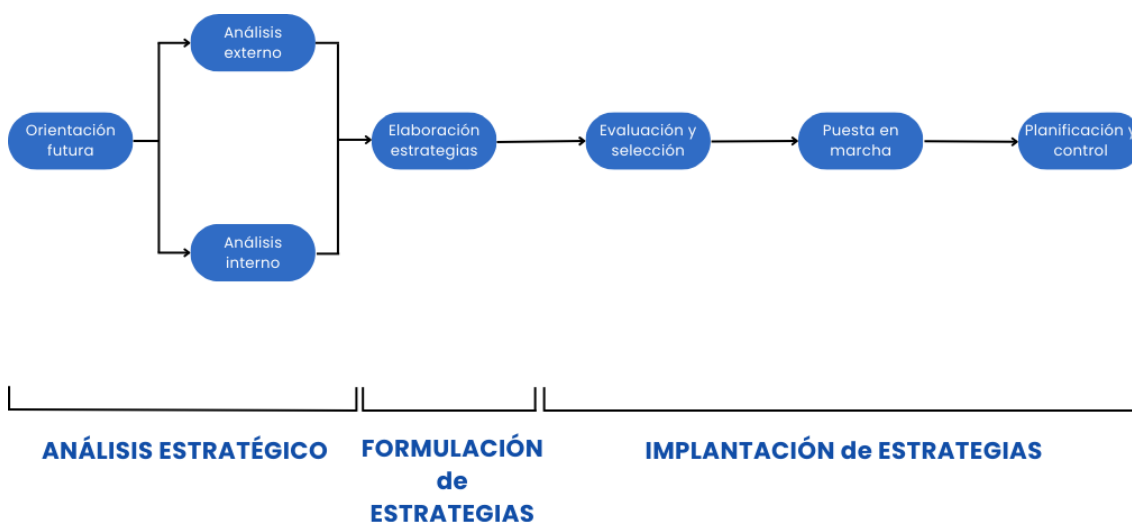


Ilustración 1. Fases de la dirección estratégica. Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras, J.E, Navas, L.A (2015)

2.2. Análisis preliminar

En este apartado se analiza el origen de la empresa y la situación actual para orientar su evolución futura. Para ello, se describen los pilares que sustentan la empresa mediante la definición de la misión, visión y valores y se identifican aquellos grupos de interés que pueden condicionar las estrategias y tomas de decisión de la compañía.

Antes de establecer la misión visión y valores de Renault España, primero debemos de definir cada uno de estos conceptos (Santander Open Academy, 2024).

- **Misión:** se refiere a la razón de ser de la empresa, es decir, su propósito u objetivos y cuál es su función dentro de la sociedad. Para identificar la misión debemos de hacer las siguientes preguntas: ¿Qué hace la empresa? ¿Para quién lo hace? ¿Por qué lo hace?
- **Visión:** describe a dónde se dirige la compañía y cuáles son sus metas a largo plazo. Para identificar la misión debemos de hacer las siguientes preguntas: ¿Hacia dónde se dirige la empresa? ¿Qué quiere lograr?
- **Valores:** conjunto de concepciones que definen a la empresa, sus principios éticos y su cultura corporativa influyendo en su comportamiento y en la orientación de sus decisiones. Para identificar la misión debemos de hacer las siguientes preguntas: ¿Cómo es la empresa? ¿En qué cree?

En cuanto a los grupos de interés, también llamados stakeholders, son todas aquellas personas, grupos y organizaciones que tienen un interés o se ven afectadas por las actividades, decisiones y resultados de una empresa y tengan un impacto directo o indirecto en una empresa (Cámara Madrid. Servicios empresariales, 2024). Los stakeholders pueden ser internos, si estos pertenecen a la empresa, o externos, si no pertenecen a la compañía.

Una vez definido el concepto, se analiza en cada stakeholder el poder o influencia que tiene sobre las decisiones que pueda tomar la empresa y el interés que presenta. Para ello, se emplea la matriz poder/interés y esta posee 4 cuadrantes:

- **Jugadores clave:** aquellas partes interesadas que son esenciales ya que, al tener un alto interés y poder, pueden influir positiva o negativamente. Por este motivo es imprescindible tenerles en cuenta en la toma de decisiones para satisfacer todas sus necesidades.
- **Tener satisfecho:** en este cuadrante se sitúan aquellos stakeholders que poseen un alto poder y bajo interés siendo importante mantenerlos satisfechos para que su rol no cambie a jugadores clave con una connotación negativa.

- **Tener informado:** aquellas partes interesadas que tienen un bajo poder y un alto interés. Aunque no tengan mucho peso para la empresa, es conveniente mantenerlos informados.
- **Mínimo esfuerzo:** aquellos grupos de interés que tienen un bajo poder e interés y que no requieren mucha atención siendo prescindibles en la toma de decisiones.

2.3. Análisis del entorno

A continuación, se realiza un análisis del entorno el cual permite identificar todos aquellos factores externos, tanto las amenazas como las oportunidades, que pueden tener un impacto significativo en la actividad y competitividad de Renault España. Dicho análisis se divide en dos niveles: el entorno general, el cual engloba todos los factores que condicionan el desarrollo de las organizaciones localizadas en la misma zona geográfica; y entorno específico, que se enfoca en los elementos característicos del sector en el que opera la empresa.

2.3.1. Análisis del entorno general

Para este apartado se realiza el análisis Pestel el cual identifica los factores que pueden afectar a las empresas de una misma zona geográfica. Clasifica dichos factores en seis categorías: políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

- **Factores políticos:** factores relacionados con las medidas y regulaciones políticas aplicadas por parte del gobierno. En esta memoria se consideran tanto aquellas medidas tomadas por el Gobierno de España como por parte de la Unión Europea.
- **Factores económicos:** elementos de naturaleza económica que afectan al tejido empresarial y, por ello, deben de ser tenidos en cuenta en la toma de decisiones.
- **Factores socioculturales:** aquellos aspectos relacionados con la sociedad, la cultura de la región y los hábitos de consumo que condicionan el comportamiento de los clientes y trabajadores.
- **Factores tecnológicos:** elementos de dicha índole que condicionan la capacidad de innovación, producción y competitividad de las empresas.

- **Factores ecológicos:** aspectos ambientales y medidas relacionadas con el medioambiente que afectan directamente a las empresas desde los procesos productivos hasta los costes.
- **Factores legales:** conjunto de leyes y normativas vigentes en el país donde opera la empresa que pueden afectar a cualquier ámbito dentro de Renault España. En este documento se ha considerado el marco jurídico de España y de la Unión Europea.

2.3.2. Análisis del entorno específico

Para realizar el estudio del entorno específico se emplean dos herramientas: el modelo de Abell y las cinco fuerzas de Porter.

Modelo Abell

El modelo de Abell es una herramienta desarrollada por Derek Abell que define un negocio por los grupos de clientes a los que ofrece los productos y/o servicios, por las funciones que pueden satisfacer y las tecnologías empleadas para poder ofrecer dichas funciones (Abell, D.F, 2011).

- **Funciones:** las necesidades que los productos o servicios de la empresa satisfacen en los clientes.
- **Clientes:** personas o entidades a los que van dirigidos los productos o servicios ofrecidos por la compañía.
- **Tecnologías:** los procesos, técnicas y conocimientos que la empresa emplea para poder ofrecer las funciones y satisfacer las necesidades del cliente.

Para representar el modelo de Abell de una forma más visual, se utilizan tres ejes que conforman un espacio tridimensional en el que se definen los límites del negocio. Tal y como se muestra en la Ilustración 2, en el eje X se representa los clientes, en el eje Y las tecnologías empleadas y en el eje Z las funciones satisfechas.

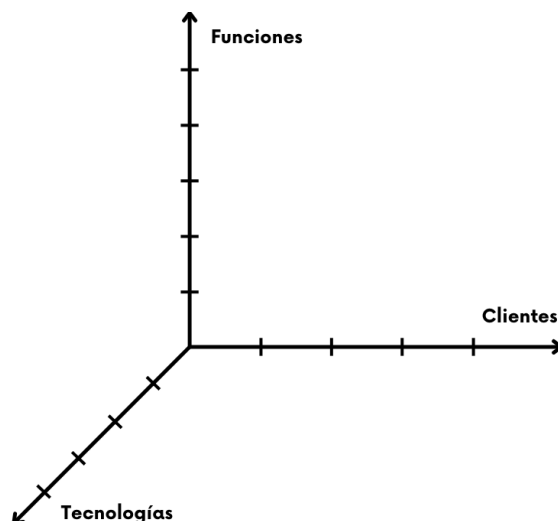


Ilustración 2. Dimensiones modelo de Abell. Fuente: Elaboración propia a partir de modelo de Abell (1980)

Las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta, creada por Michael Eugene Porter en su libro Estrategia competitiva, que nos permite evaluar la posición en la que se encuentra una empresa en el mercado para conocer la cuota de mercado que abarca (Santander Open Academy, 2022). Para ello se analizan cinco elementos los cuales están interconectados entre sí: amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y los competidores en la industria.

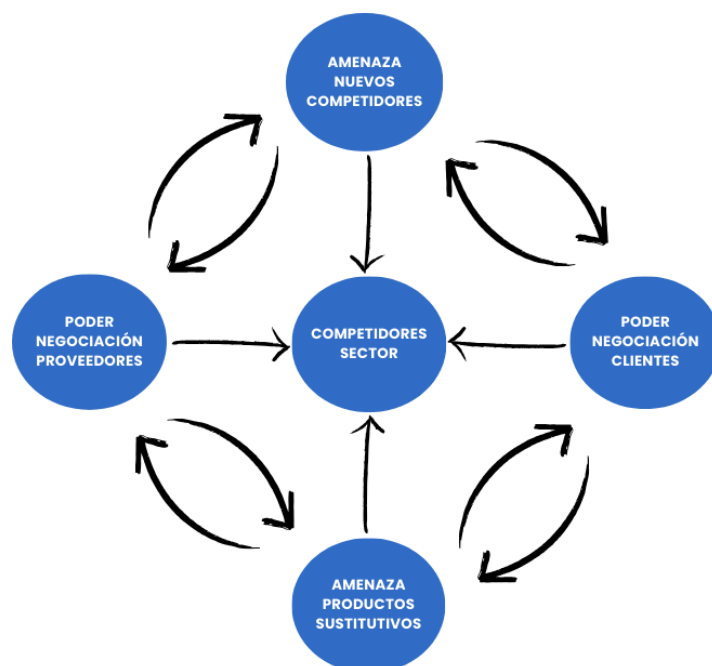


Ilustración 3. Diagrama cinco fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1980)

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En este aspecto se trata de estudiar la posibilidad de que empresas que no operan en el sector decidan entrar debido a la atractividad o potencial del mercado. La dificultad que se encuentran estas empresas depende de las barreras de entradas existentes en el sector según el marco legislativo vigente, la diferenciación de producto o la cantidad de capital necesario.

Cuanto mayor sean las barreras de entrada habrá una menor posibilidad de que nuevos competidores entren y las empresas existentes mantengan su posición consolidada. En cambio, si las barreras de entrada son menores, mayor será el riesgo de que aparezcan nuevos competidores habiendo una mayor probabilidad de guerra de precios y los márgenes se reducirán.

Poder de negociación de los proveedores

Se hace referencia a la capacidad que tienen los suministradores para imponer condiciones más favorables para ellos en los acuerdos. Cuando los proveedores son pocos, son difícilmente sustituibles o tienen un alto grado de especialización, pueden tener un mayor poder de negociación en aspectos como el precio imponiendo unas cantidades más elevadas. Sin embargo, si existen una gran variedad de alternativas, son fácilmente sustituibles, tienen un menor grado de especialización o están concentrados, el poder de negociación disminuye pudiendo aprovechar la compañía para obtener unas mejores condiciones en precio o calidad.

Poder de negociación de los clientes

De la misma forma que el anterior punto, es la capacidad de imponer condiciones más favorables, pero en este caso por parte de los clientes. Cuando la compañía ofrece productos o servicios diferenciados que muy pocas empresas en el mercado ofrecen, el número de compradores es elevado o supone un esfuerzo al cliente el cambio de empresa, el poder de negociación de los clientes es bajo. Por el contrario, el poder aumenta cuando los consumidores están muy concentrados, compran grandes volúmenes, la compañía ofrece productos menos diferenciados o tienen facilidad para cambiar de empresa.

Amenaza de productos sustitutivos

En este aspecto se evalúa el riesgo de que los bienes o servicios que se ofertan en el sector puedan cubrir igualmente las necesidades del cliente por otros distintos. Para ello, se analiza si se cubren las necesidades con las mismas prestaciones, el coste o la calidad. Por ello, cuánto más competitivos sean los posibles productos sustitutivos, mayor riesgo existirá y mayor presión ejercerá sobre el sector.

Competidores en el sector

La rivalidad existente en el sector es el grado de competencia que se produce por parte de las empresas en el sector. Esta rivalidad se suele intensificar cuando el número de competidores es elevado, los productos ofrecidos en el sector son poco diferenciados o el crecimiento del mercado en cuanto al volumen es menor. Por el otro lado, cuanto menos competidores sean, los productos estén más diferenciados o exista un mayor crecimiento en el sector, mayor será la intensidad competitiva.

Además, en este último apartado se ha utilizado una herramienta llamada mapa de posicionamiento. Es un diagrama visual que es útil para describir y comprender la situación en la que se encuentra una empresa respecto a su competencia desde el punto de vista del cliente y así encontrar nichos poco explotados o espacios de oportunidad para diferenciarse. Para la segmentación del mercado de la automoción se han empleado dos criterios: en el eje horizontal el grado de deportividad frente a la practicidad y en el eje vertical el nivel de exclusividad frente a la accesibilidad.

2.4. Análisis interno

Una vez estudiado el entorno que rodea a Renault España, se debe afrontar el análisis interno el cual permite identificar y evaluar los elementos propios de Renault España visualizando. Este diagnóstico permite detectar las fortalezas y debilidades de la compañía y construir una base sólida sobre la que diseñar estrategias coherentes y viables con la realidad.

Para la elaboración del análisis interno se han utilizado dos herramientas clave: la cadena de valor para definir las actividades que se desarrollan, y los recursos y capacidades que posee la empresa.

Cadena de valor

La cadena de valor empresarial es una herramienta estratégica, propuesta por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, que permite describir las actividades que desarrolla la empresa las cuales generan valor a sus clientes y una ventaja competitiva respecto a la competencia (Martínez, 2024). Estas actividades se clasifican en primarias, que incluyen la logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio postventa; y actividades de soporte, integradas por la infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento.

Actividades primarias

Logística interna: aquellas actividades que están involucradas en el flujo y almacenamiento de materiales y componentes dentro de las instalaciones desde su recepción hasta la fabricación del producto final.

- **Operaciones:** todos los procesos relacionados con la transformación de la materia prima y componentes en productos terminados.
- **Logística externa:** aquellas operaciones que abarcan tanto el suministro de materias primas y componentes desde las instalaciones de los proveedores hasta las plantas de producción como la distribución de los productos terminados hacia los puntos de venta.
- **Marketing y ventas:** todas aquellas funciones orientadas a identificar la demanda, publicitar el valor del producto y gestionar su comercialización.
- **Servicio postventa:** todas las actividades que desarrolla la empresa cuyo objetivo es mantener y mejorar la experiencia del cliente tras la compra de su producto o servicio.

Actividades de soporte

- **Infraestructura de la empresa:** conjunto de procesos e instalaciones de una compañía que permiten poder desarrollar su actividad empresarial de una forma eficiente.
- **Gestión de recursos humanos:** aquellas actividades que involucran atraer, desarrollar y retener talento, así como gestionar la formación, la evaluación del desempeño y las relaciones laborales. Su finalidad es asegurar que la empresa cuenta con el capital humano necesario y adecuado para cumplir las metas establecidas.

- **Desarrollo tecnológico:** todas las actividades relacionadas con la investigación, desarrollo e innovación de tecnologías que permiten mejorar los productos ofertados o la eficiencia operativa.
- **Aprovisionamientos:** aquellos procesos relacionados con la adquisición y gestión de materias primas y componentes, asegurando la disponibilidad, calidad y coste necesarios para garantizar la producción y competitividad de la empresa.

Recursos y capacidades

En esencia, una empresa está constituida por un conjunto de recursos y capacidades que se han ido obteniendo a lo largo de su trayectoria como resultado de las decisiones estratégicas que se han ido adoptando. Por ello, resulta fundamental realizar un estudio sobre los recursos y capacidades de una empresa para detectar carencias e identificar ventajas competitivas.

Recursos

Los recursos de una compañía son aquellos elementos disponibles que son propiedad de la empresa o posee control sobre ellos. Esto incluye activos financieros, el personal, las marcas comerciales y otros elementos esenciales para su funcionamiento (Ceupe European Business School, 2025). Estos elementos se clasifican en tangibles, que incluyen los recursos físicos y financieros; e intangibles, formados por los recursos humanos y no humanos (recursos tecnológicos y organizativos).

Recursos tangibles

Los recursos tangibles son aquellos activos que tienen una existencia física pudiendo ser visibles, medibles y cuantificables (ecoembes, 2022). Estos pueden ser:

- **Recursos físicos:** conjunto de bienes materiales tangibles que posee una empresa para desarrollar su actividad empresarial.
- **Recursos financieros:** aquellos fondos y activos monetarios que posee la compañía para afrontar los gastos e inversiones necesarios en sus operaciones y proyectos.

Recursos intangibles

Los recursos intangibles de una empresa son el conjunto de activos que no tienen apariencia física y no se pueden medir o cuantificar, pero juegan un papel clave en la creación de valor de la empresa (ecoembes, 2022). Estos pueden clasificarse en:

- **Recursos humanos:** las personas que forman parte de la compañía que poseen competencias, conocimientos y experiencia imprescindible para el correcto desempeño de las operaciones.
- **Recursos no humanos:** aquellos recursos intangibles que no están relacionados con el personal. Están conformados por los recursos tecnológicos y organizativos.
 - **Recursos tecnológicos:** los activos y herramientas tecnológicas que se emplean en la actividad de la empresa.
 - **Recursos organizativos:** aquellos elementos intangibles vinculados a la estructura y funcionamiento de la empresa. Suelen estar relacionados con la percepción que los clientes tienen de la compañía.

Capacidades

Las capacidades son la forma en la que la organización emplea dichos recursos (Ceupe European Business School, 2025). Estos recursos no tendrían valor si no se cuenta con la capacidad adecuada para explotarlos ya que si existe una capacidad insuficiente o excedente puede afectar negativamente a la estrategia.

2.5. Análisis estratégico

Después de realizar el análisis tanto del entorno como externo, se procede a realizar el análisis estratégico. Para este apartado se emplean dos herramientas: DAFO la cual permite identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se tienen que valor de la compañía, y la matriz DAFO la cual interrelaciona todos los factores con el fin de diseñar las estrategias.

DAFO

El análisis DAFO es una herramienta estratégica que es utilizada para determinar y analizar la situación en la que se encuentra un negocio en un periodo de tiempo determinado (Santander Impulsa Empresa, 2024). En base a la información recopilada en los análisis del entorno y externo, este enfoque se focaliza cuatro aspectos: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

- **Debilidades:** limitaciones internas que reducen la competitividad, el crecimiento o la productividad de la compañía.
- **Amenazas:** factores externos negativos que pueden afectar al crecimiento, la posición o rentabilidad de la organización.
- **Fortalezas:** todos los recursos internos que generan valor y otorgan a la empresa tener una posición más favorable frente a sus competidores.
- **Oportunidades:** factores externos positivos que la compañía puede aprovechar para implementar mejoras y aumentar su rendimiento, crecimiento o competitividad.

Matriz DAFO

Esta herramienta permite interrelacionar todos los factores que se encuentren en el DAFO a través de una matriz para facilitar la elaboración de estrategias que aprovechen las oportunidades, minimicen las amenazas, corrijan las debilidades y maximicen las fortalezas. Dichas estrategias se pueden clasificar en: estrategias de supervivencia, defensivas, de adaptabilidad y ofensivas.

- **Estrategias ofensivas:** tratan de aprovechar las oportunidades del entorno maximizando las fortalezas de la compañía.
- **Estrategias de adaptabilidad:** buscan de superar o mejorar las debilidades que posee la empresa aprovechando oportunidades externas.
- **Estrategias defensivas:** utilizan fortalezas de la organización para minimizar las amenazas externas.
- **Estrategias de supervivencia:** aquellas que consideran las amenazas existentes y las debilidades de la compañía con el objetivo de aplicar medidas a corto plazo.



3. Análisis preliminar

3.1. Historia de Renault España

Renault es una de las principales marcas automovilísticas a nivel mundial. Sus inicios se remontan a 1898 cuando Louis Renault, un apasionado por la mecánica, construyó su primer automóvil, el Renault Type A. Debido a su éxito inicial impulsó que, junto a sus hermanos Marcel y Fernand, fundaran la empresa Société Renault Frères (Sociedad Hermanos Renault) el 25 de febrero de 1899 en Boulogne-Billancourt, París (Motor.es, 2020).

Fue en la primera década del siglo XX, exactamente en el 1905, cuando amplió sus instalaciones para poder implantar una línea de producción de vehículos en serie al recibir un pedido de 250 taxis. Hasta la llegada de la segunda guerra mundial, Renault iba creciendo progresivamente fabricando tanto a particulares como al ejército francés llegando a alcanzar la cifra de las 58 000 unidades. Sin embargo, con la llegada de la segunda guerra mundial, al igual que muchas empresas, Renault sufrió grandes perjuicios a sus instalaciones y su crecimiento se detuvo por completo (Motor.es, 2020).

Durante la segunda mitad del siglo XX, Renault consiguió un éxito rotundo ampliando su gama de productos, con modelos como el R4, R5, Clio o Twingo; incorporando novedades técnicas y procesos de fabricación que marcaron tendencia. Fue entonces cuando se decidió expandir a nivel mundial tanto en ventas como en producción, jugando España un papel clave (Soto, 2022).

Su presencia en nuestro país surgió en 1951 cuando se construyó la primera fábrica de Renault fuera de Francia, en Valladolid, constituyéndose la empresa Fabricación de automóviles S.A (FASA-RENAULT). Esto se produjo por motivos como el gran potencial del mercado español, al tener una industria automovilística muy limitada (sólo se encontraba SEAT) y con una fuerte demanda futura; los acuerdos alcanzados con el gobierno de aquella época como facilidades administrativas, fiscales e infraestructurales para instalarse y crecer de la mano del país con el desarrollismo español y su industrialización; la mano de obra disponible con bajo coste y la situación geográfica privilegiada, siendo país vecino de Francia y con rápida expansión a mercados del sur de Europa, África y América Latina (Pérez, 2022).

Rápidamente Valladolid se convirtió en el epicentro de Renault en España gracias a la evolución de sus instalaciones. Sus primeras instalaciones datan de 1951 que se encontraban en Arco Ladrillo. Más tarde hubo una ampliación, al aumentar exponencialmente la demanda, en 1972 tras la inauguración de la Factoría de Carrocería – Montaje y en 1990 con la apertura de la Factoría de Valladolid (también denominado Factoría de Motores). Sin embargo, como las instalaciones se habían

quedado obsoletas, se clausuró la primera fábrica y se trasladó la producción a la planta más moderna y con mayor capacidad (Renault, 2025).

Actualmente, la filial española cuenta con dos factorías y un centro de I+D+i en Valladolid, una factoría en Palencia, una Refactory en Sevilla, donde se reacondicionan coches, y sedes comerciales en Madrid. En cuanto a los modelos fabricados, en Valladolid se fabrican el Renault Captur, el segundo modelo más vendido por detrás del Renault Clio, y el reciente Renault Symbioz, un restyling del Captur, lanzado en 2024. Debido a la alianza de Renault con Mitsubishi y Nissan, llegaron a un acuerdo de fabricar el Mitsubishi ASX también en Valladolid. En Palencia, se fabrican los recientes Renault Rafale, el más sofisticado de la marca, el Renault Austral y Renault Espace (Renault, 2025).

Renault pertenece al sector de la automoción siendo este uno de los más importantes para la economía española aportando aproximadamente un 10% al Producto Interior Bruto de España, con una facturación aproximada de 78 000 millones de euros; contribuye al 18% de las exportaciones totales; genera 2 millones y medio de puestos de empleo; y es el segundo productor europeo más importante por detrás de Alemania. Dentro del sector de la automoción (CNAE 2910), Renault, es la tercera mayor empresa del sector de nuestro país en cuanto a facturación.

3.2. Misión, Visión y Valores

De todos es conocido la importancia de definir adecuadamente el propósito de una empresa a la hora de definir su estrategia, los objetivos que se aspira alcanzar y su valor como elemento cohesionador. Por ello, el actual presidente del Consejo de Administración del Grupo Renault tiene claro cuál es el propósito de Renault: *“El propósito es tanto la raíz como el norte de la empresa. Las raíces, que le dan estabilidad y profundidad, y el norte, ese futuro deseable hacia el que convergen todas las energías”* (Jean-Dominique Senard, 2021).

A continuación se desarrollan la misión, visión y valores de Renault Group. Dado a que Renault España forma parte integrante del grupo, dichas afirmaciones son plenamente aplicables para Renault España y se mantienen sin ninguna variación.

Misión

“Hacer latir el corazón de la innovación para que la movilidad nos acerque” (Renault Group, 2021).

La misión de Renault se basa en su compromiso con la innovación aplicada a la movilidad. Para ello se ofrecen soluciones innovadoras que faciliten el desplazamiento de personas y mejoren su calidad de vida siendo totalmente compatible con el cuidado del planeta. Por este motivo la compañía sus esfuerzos se centran en ofertar productos accesibles, seguros y sostenibles y poseen mecanismos, como el Comité de Propósito, los cuales garantizan que sus acciones van en coherencia con el propósito corporativo.

Visión

“Nuestro principal reto es convertir al Grupo Renault en un futuro líder en movilidad sostenible, capaz de superar todas las dificultades del sector y generar valor día a día para todos los grupos de interés de la compañía” (Jean-Dominique Senard, 2021). Para alcanzarlo, se impulsa una estructura organizativa flexible que permiten anticiparse a los cambios tecnológicos, sociales y medioambientales garantizando al mismo tiempo soluciones seguras y asequibles para los consumidores.

Valores

Los valores de Renault se basan en tres principales pilares:

- **Diversidad e inclusión:** Renault promueve un entorno de trabajo donde todos puedan encontrar su lugar y aportar a éxito de la empresa. Su estrategia se basa en cuatro pilares: el trato justo y respetuoso para todos sus empleados, ambiente de trabajo inclusivo, diversidad e igualdad de género. Este hecho se puede demostrar ya que ha sido premiada con el sello Diversity Leading Company en el que se reconoce el compromiso de la empresa con la diversidad, igualdad e inclusión (**El Día de Valladolid, 2024**).
- **Sostenibilidad:** Para la empresa, la transición ecológica es uno de sus pilares principales para lograr la neutralidad de carbono en 2040 (**Renault Group, 2021**). Para lograrlo, se llevan a cabo grandes esfuerzos para reducir el consumo de energía y materia prima, aumentando su eficiencia, junto a una mayor producción de vehículos electrificados para, en su conjunto, impactar lo menos posible al medioambiente. Uno de los actos simbólicos que demuestran dicho compromiso se realizó en la provincia de Valladolid, en Pedraja del Portillo, en el que se plantó un árbol por cada coche híbrido o eléctrico financiado por sus clientes.

- **Seguridad:** es uno de los pilares de la empresa y una preocupación fundamental en el que se innova e implementan medidas para ofrecer unos mayores estándares de seguridad a sus clientes y empleados.

Para la seguridad de sus clientes, su estrategia se base en prevenir, equipando en sus coches más actuales innovadores sistemas de asistencia a la conducción; y rescatar, implementando sistemas y simplificando el acceso a los vehículos para que se reduzcan los tiempos de respuestas ante emergencias (**Renault Group, 2021**).

Para sus empleados, la empresa cuenta con un departamento especializado en seguridad y condiciones laborales dedicado a prevenir accidentes, enfermedades y lesiones profesionales. Además, ofrece una cobertura médica del 100 % para todos sus empleados.

3.3. Grupos de interés

La actividad de Renault España está rodeada por múltiples factores entre los que se encuentran los denominados stakeholders o grupos de interés. Estos pueden influir, de forma directa o indirecta, en las estrategias y decisiones que debe implantar la compañía. Dentro de estos grupos de interés están incluidos tanto las partes afectadas por las decisiones tomadas por la empresa como aquellas entidades que pueden influenciar en las estrategias que toma la empresa.

Por este motivo, resulta fundamental identificar correctamente quiénes son estos stakeholders, qué relación tienen con la compañía y qué impacto pueden provocar. Esto permitirá potenciar aquellas relaciones que puedan tener un impacto positivo y minimizar aquellas que pueden afectar de una forma negativa.

Según su grado de vinculación, los stakeholders pueden clasificarse en internos, cuando forman parte de la empresa; o externos, cuando no pertenecen a ella pero sí que influyen y deben ser tenidos en cuenta. A continuación, se hará una pequeña explicación de cada uno de los grupos de interés mencionados.

3.3.1. Stakeholders internos

Dirección general

La Dirección General es la encargada de coordinar la toma de decisiones en el territorio nacional. Aunque no posee plena autonomía, debido a que está subordinada por la Dirección General de Renault Group en Francia, desempeña un papel esencial como nexo. Su conocimiento directo del contexto económico, industrial y social de la empresa dentro del país le permite saber con claridad las

iniciativas estratégicas que pueden aplicarse con éxito y cuáles se requiere una cierta adaptación a la realidad local. Como conclusión, es un actor clave en la alineación entre los objetivos globales del grupo y las capacidades específicas de Renault España.

Empleados

Continuando con los stakeholders internos, se debe considerar todos aquellos empleados que trabajan dentro la empresa abarcando desde los puestos técnicos en departamentos como ingeniería, compras, administración, recursos humanos o marketing, hasta los operarios que se encuentran dentro de las factorías, quienes constituyen la base fundamental de la estructura organizativa. Mantener a los trabajadores motivados y satisfechos es esencial para garantizar un ambiente laboral sano, dado a que su nivel de satisfacción influye directamente en la productividad, rendimiento y, como consecuencia, en los resultados de la empresa. Un ambiente de trabajo donde no se alcance un nivel de satisfacción adecuado, puede derivar en una pérdida de calidad en los productos, desmotivación o incluso conflictos internos que afecten el funcionamiento de la organización.

Renault Group

El Grupo Renault es, sin duda, el stakeholder más importante para Renault España ya que, sin su apoyo, la empresa no existiría tal y como la conocemos. Es la matriz internacional a la que pertenece Renault España y, aunque su sede central se encuentra en Francia, su influencia es máxima y directa sobre las decisiones que se toman en España englobando decisiones estratégicas, financieras u organizativas. Su relación con Renault España debe de ser constante y fluida ya que, aunque es el encargado de marcar las líneas generales a seguir y establecer los objetivos globales, es Renault España quien debe de ser capaz de adaptar esas peticiones a las necesidades y capacidades del mercado nacional.

3.3.2. Stakeholders externos

Proveedores

Los proveedores son fundamentales para un buen funcionamiento de la empresa ya que se encargan de suministrar las piezas y componentes necesarios para la producción de vehículos cumpliendo con los estándares de calidad, cantidad y plazos que la compañía exige. Debido a la relevancia de Renault en la zona, se ha

consolidado un importante hub tecnológico de proveedores de forma regional. Aun así, existe un número significativo de proveedores distribuidos a nivel nacional e internacional.

Sin embargo, existen algunas piezas que son fabricadas directamente en las factorías de la entidad. La decisión de determinar las piezas que son fabricadas en las instalaciones se realiza mediante un estudio de análisis de coste y capacidad, denominado make or buy, en el cual se evalúa si es más eficiente producir las piezas internamente o subcontratar.

Horse

Actualmente Horse es el proveedor con mayor peso para Renault España dado a que es la empresa encargada de suministrar motorizaciones tanto térmicas como híbridas de todos los modelos que se fabrican en Valladolid y Palencia.

Su rol no es la de un proveedor tradicional, va más allá. La creación de esta empresa se remonta al año pasado cuando se produjo una escisión del propio grupo y decidieron Renault Group y Geely aportar el 50% del capital cada uno (Horse Powertrain, 2024). A pesar de ser una entidad totalmente independiente, su estrecha colaboración con Renault España como proveedor es crucial ya que su función es indispensable para la competitividad de la compañía dado a que las motorizaciones son una parte esencial y diferencial del vehículo.

Clientes

Los clientes son el núcleo del modelo de negocio de Renault España, y comprender las necesidades del consumidor es esencial para el éxito de la compañía. Estas abarcan desde el tipo de vehículo demandado, con sus niveles de calidad y seguridad correspondientes, hasta el precio que están dispuestos a asumir, fiabilidad, tiempos de entrega o atención postventa. Una adecuada satisfacción del cliente es un aspecto clave para la fidelización y posicionamiento de la marca.

Podemos diferenciar entre 3 tipos de clientes:

- **Particulares:** representa el segmento con la cuota de mercado más alta. Suele demandar la adquisición de vehículos utilitarios y SUV compactos, y sus principales focos son el diseño, el precio, consumo/tipo de motorización y seguridad y equipamiento. Este tipo de cliente lo que más valora es una buena relación calidad-precio.

- **Empresas:** muchas empresas, para realizar sus actividades comerciales, requieren la adquisición de una pequeña cantidad o, en algunos casos, una flota de vehículos utilitarios o furgonetas. Lo que más valoran suele ser la fiabilidad, coste, consumo y mantenimiento. Renault ofrece alternativas para este tipo de cliente como contratos de flotas, configuraciones adaptadas para la actividad que desarrollen o una financiación ajustada a sus necesidades.
- **Clientes renting:** los clientes renting han ganado protagonismo en los últimos años y pueden englobar tanto particulares como empresas. No buscan tener en propiedad un vehículo sino el acceso a su uso mediante una cuota mensual en el que se incluye mantenimientos, seguros, asistencias o sustitución en caso de avería. Este servicio está muy bien valorado por su comodidad, previsibilidad de costes y acceso a vehículos nuevo sin necesidad de realizar una inversión inicial elevada.
- **Clientes institucionales:** Renault también colabora con las administraciones públicas o institucionales que requieren adquirir vehículos oficiales, patrullas o unidades sanitarias y de seguridad como por ejemplo la Policía Municipal de Valladolid o la guardia civil. Estas relaciones se suelen establecer mediante licitaciones públicas y requieren el cumplimiento estricto tanto de especificaciones técnicas como de condiciones económicas. Es el tipo de cliente que menos cuota de mercado tiene, pero cuenta con una mayor importancia estratégica por su valor reputacional e imagen pública.

Administraciones públicas

Las instituciones públicas desempeñan un papel clave en el desarrollo de la actividad de la compañía ya que pueden influir en aspectos normativos, fiscales, medioambientales, laborales o legales. La colaboración con las administraciones públicas tanto a nivel regional como local ha sido históricamente muy estrecha.

Por un lado, la Junta de Castilla y León mantiene una relación directa con la compañía al ser la empresa más importante y con mayor facturación de la comunidad. Su apoyo a la industria de la automoción se ha materializado mediante acuerdos de ayudas a la inversión, planes de empleo, formaciones y participaciones en proyectos europeos.

Por otro lado, a nivel más local tanto el Ayuntamiento de Valladolid como el de Villamuriel de Cerrato colaboran de una forma estrecha en aspectos como el desarrollo urbanístico, la promoción de empleo local, fomentar una movilidad sostenible o la adecuación de la infraestructura.

Sindicatos

Otro stakeholder externo que podemos considerar son los sindicatos los cuales se encargan de representar los derechos e intereses laborales de los trabajadores en aspectos clave como los convenios colectivos, las condiciones laborales, la jornada y turnos o los salarios.

Los sindicatos cobran especial relevancia en Renault ya que, al tratarse de una empresa con un gran número de empleados, es vital conocer que toda esa masa de empleados está amparada bajo unas condiciones favorables. Los sindicatos con mayor presencia en Renault son UGT, CCOO, SCP Y CGT (Diario de Valladolid, 2024).

Competidores

Renault España desarrolla su actividad en un sector altamente competitivo como es el de la automoción. Por dicho motivo es vital prestar atención a sus competidores más directos en lo referente a qué estrategia siguen de precios, la electrificación ofertada, el diseño, las prestaciones, la innovación o las alianzas estratégicas consolidadas.

Aunque el entorno competitivo es a nivel global, existiendo una gran cantidad de competidores, podemos destacar empresas a nivel nacional como el grupo Stellantis (Peugeot, Citroën, Opel o Fiat), Seat, Ford y Volkswagen. Iveco no se considera competidor ya que, aunque por facturación sí que se asimila, no va dirigido al mismo público objetivo.

3.3.3. Matriz poder/interés

Una vez hemos identificado los distintos stakeholders, para valorar la importancia de cada uno de ellos, se puede realizar con diversas herramientas. Una de las más utilizadas es la matriz poder/interés, empleada para relacionar el poder que ejerce cada grupo de interés con el nivel de interés por parte de la empresa. Dicha herramienta se muestra a continuación en la Ilustración 4.



Ilustración 4. Matriz poder/interés. Fuente: Elaboración propia



4. Análisis del entorno

Para poder elaborar un buen plan estratégico, es necesario realizar un análisis detallado del entorno en el que opera la empresa. Por ello, en este apartado se realizará un análisis externo para identificar todos aquellos factores que pueden tener un impacto significativo para la organización y que deben estar presente en la toma de decisiones estratégicas. Con este análisis no solo se busca adaptarse al entorno, sino también anticiparse a posibles amenazas y detectar oportunidades que favorezcan el crecimiento de la compañía.

En una primera estancia, se llevará a cabo un análisis general de los factores a tener en cuenta que afectan al conjunto de empresas que se encuentran dentro del territorio nacional, aunque en alguna ocasión se haga una pequeña especialización en el sector de la automoción. A continuación, se realizará un análisis más específico centrado únicamente en las particularidades existentes dentro del sector de la automoción.

4.1. Análisis del entorno general

En primer lugar, se abordará un análisis del entorno general que rodea a Renault España sobre aquellos factores que afectan al desarrollo de la organización. Este estudio se realizará a través de un análisis de Pestel a través del cual podremos identificar aspectos que tendrán una influencia tanto positiva como negativa hacia la empresa.

4.1.1. Análisis PESTEL

El análisis PESTEL se realiza en base a seis factores diferenciados como son los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Factores políticos

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta son las medidas políticas y las regulaciones aplicadas tanto por el gobierno como por la Unión Europea, afectando directamente a los objetivos y decisiones estratégicas de las empresas.

Desde hace algo más de una década, en la Unión Europea se ha incrementado de forma notoria su presión regulatoria, y en especial sobre las emisiones contaminantes, con el objetivo de fomentar una economía sostenible y menos dependiente de los combustibles fósiles, surgiendo la Agenda 2030.

De forma complementaria, en muchas ciudades europeas se está restringiendo la movilidad urbana para una mayor sostenibilidad a través de medidas como las Zonas de Bajas Emisiones (ZBE) y el etiquetado de los vehículos según su grado de contaminación (Ilustración 5). Esta medida trata de delimitar las calles más céntricas de las ciudades y en su interior se irá prohibiendo, de una forma progresiva, la entrada de los vehículos más contaminantes, siendo el objetivo en España que en 2030 dentro de la ZBE solo pueda circular vehículos con etiqueta 0 o ECO.



Ilustración 5. Etiquetas medioambientales. Fuente: Ayuntamiento de Madrid

Otro de los riesgos más relevantes en los dos últimos vinculados a los factores políticos es la fuerte dependencia de aquellas materias primas que son extremadamente estratégicas. Además de materias primas como el petróleo, el platino, el paladio o el uranio, un claro ejemplo son las tierras raras cuyo uso es fundamental para la fabricación de multitud de componentes electrónicos. Por motivos geopolíticos, en abril de este mismo año, China anunció fuertes restricciones en las exportaciones de dichos materiales lo cual ha generado un fuerte impacto en las empresas y mercados a nivel global ya que dicho país en 2023 extrajo aproximadamente el 69% de la producción mundial (United States Government Science (USGS), 2024). Este hecho convierte a China en tener prácticamente un monopolio sobre las tierras raras e influye directamente en cualquier medida política que se aplique en dichos materiales (ver Ilustración 6).

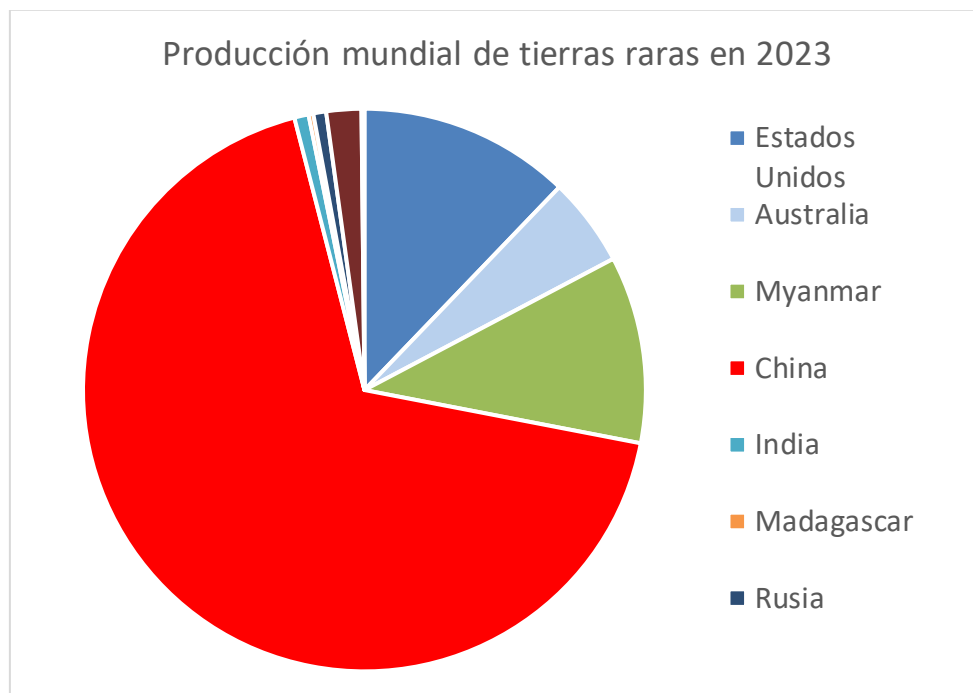


Ilustración 6. Producción mundial de tierras raras. Fuente: elaboración propia a partir de USGS (2023)

Relacionado con el contexto geopolítico global, los últimos años se han caracterizado por una alta inestabilidad internacional, con acontecimientos como la guerra entre Ucrania y Rusia o las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos. Todos estos acontecimientos han provocado subidas sin precedentes en los precios de multitud de productos, especialmente en las materias primas y energía; o retrasos en la importación de ciertos componentes y materiales por problemas logísticos. Como resultado, ha provocado que se produzca una fuerte subida de los costes industriales para las empresas.

Factores económicos

El entorno económico es otro de los factores que más impacto pueden tener sobre el tejido empresarial. Por episodios acontecidos recientemente como la pandemia de COVID-19, la guerra de Ucrania o las crecientes tensiones comerciales internacionales, el último lustro ha estado marcado por una elevada incertidumbre, afectando notoriamente a la situación financiera de las compañías.

Uno de los elementos económicos más relevantes es el precio de la energía, y en particular, el del barril de petróleo al ser considerada la materia prima más demandada a nivel global. En la mayor parte de las actividades industriales es utilizada directa o indirectamente, lo que lo convierte en un indicador clave de la

economía mundial y con una influencia directa sobre la inflación global. Tal y como se muestra en la Ilustración 7, en el último lustro se ha caracterizado por la existencia de altas fluctuaciones en su precio, existiendo mínimos casi históricos con la aparición de la pandemia en 2020 y máximos significativos, con el estallido de la guerra entre Rusia, gran proveedor mundial de petróleo y gas, y Ucrania. No obstante, en el último año y medio se ha observado una cierta estabilización de los precios con una ligera tendencia descendente.

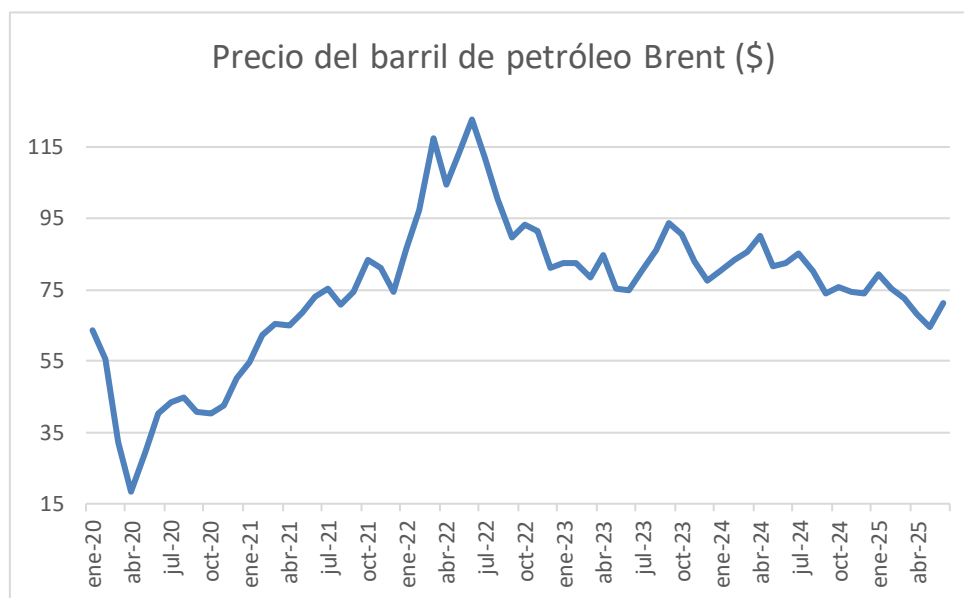


Ilustración 7. Precio del barril de petróleo. Fuente: Datosmacro.com (2025)

Otro factor económico mundial de gran relevancia son los aranceles, cuya importancia ha crecido especialmente desde finales de 2024. En este periodo se ha producido una escalada significativa de las tensiones comerciales globales, cuyos actores principales son China, Estados Unidos, la Unión Europea, Canadá, México y Brasil. Estas medidas se han aplicado a productos con una alta relevancia como es el caso del aluminio, el acero y derivados o productos agrícolas, con gravámenes que alcanzan incluso el 50% o 100% en casos como el de los vehículos eléctricos chinos. El sector de la automoción ha sufrido gravemente ya que, aunque Renault no ha sido afectada tan significativamente por sus bajas exportaciones a estos países, tanto Estados Unidos como Canadá han impuesto aranceles a la Unión Europea y China sobre los vehículos eléctricos que se vendan en los países norteamericanos.

Uno de los aspectos que más ha influido en el desarrollo económico en los últimos años, tanto a nivel nacional como internacional, ha sido la inflación. Una vez transcurrido el periodo de recuperación económica debido a la aparición del COVID, se produjo un incremento generalizado de los precios en la mayoría de los países

desarrollados. En España su máximo pico se produjo en 2022, tal y como se muestra en la Ilustración 8, con niveles superiores al 10%. Este incremento estuvo impulsado principalmente por el encarecimiento de la energía, las materias primas y los alimentos resultado de una combinación de factores tanto internos como externos. En lo que respecta al sector de la automoción, esta situación ha provocado que el precio medio de un coche nuevo en España se sitúe en 26.021 euros, 7.081 más que hace cinco años. Por tanto, este aumento cuadruplica el crecimiento salarial y dobla el índice de inflación durante ese mismo periodo (Martín, 2025).

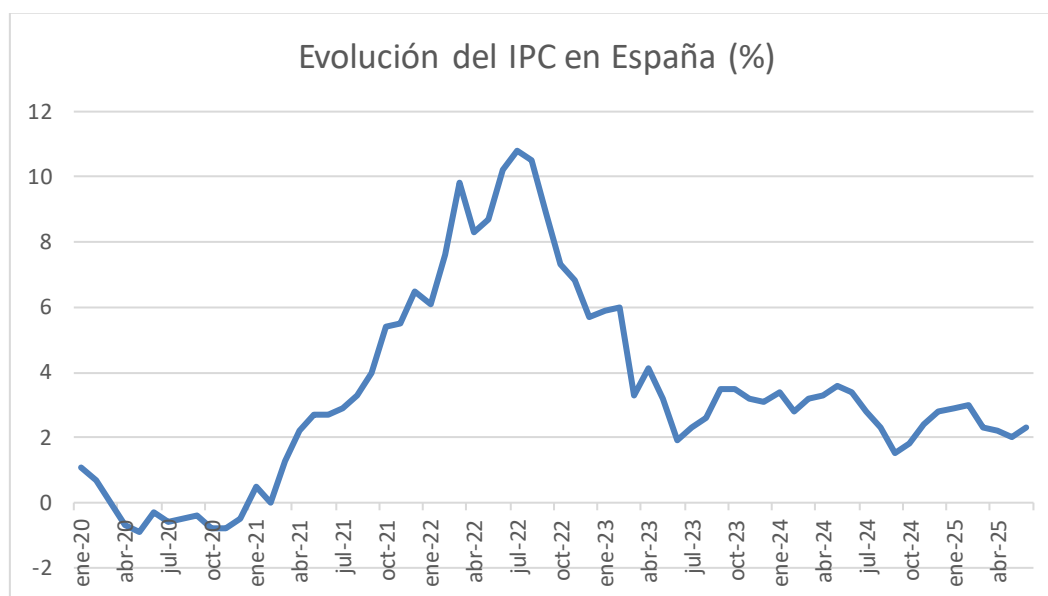


Ilustración 8. Evolución del IPC en España. Fuente: Datosmacro.com (2025)

Por último, otro factor económico clave tanto para empresas como particulares es el tipo de interés que imponga el banco central, denominado Euribor, al tener la mayoría de ellos algún tipo de préstamo financiero en activo. En el caso de España el tipo de interés es impuesto por el Banco Central Europeo (BCE) y su evolución en la última década también se ha caracterizado por tener altas fluctuaciones en un corto espacio de tiempo. Según se muestra en la Ilustración 9, hasta mediados de 2022 los tipos de interés se mantuvieron extremadamente bajos de un 0%, alcanzando su mínimo histórico. Sin embargo, en cuestión de prácticamente un año, para finales del año 2023, el tipo de interés se disparó hasta el 4,5 %, rozando máximos históricos.

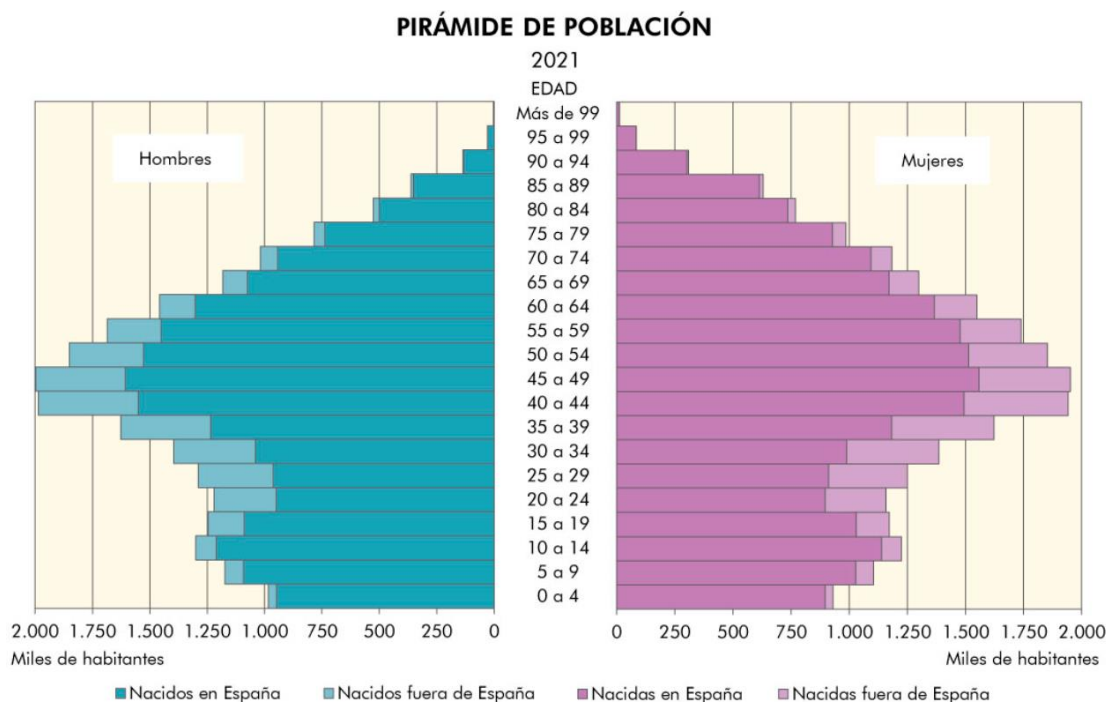


Ilustración 10. Pirámide de población. Fuente: Atlas Nacional (2021)

Según datos del Atlas Nacional, en 2021 la edad media en España era de 42,7 años, y el grupo de población cuya edad estaba comprendida entre los 40 y 65 años representaba el 38% del total tal y como se puede observar en la Ilustración 10. Esta situación demográfica se debe de tener en cuenta para la toma de decisiones tanto a corto plazo como a largo plazo ya que nos permite conocer mejor a nuestros potenciales clientes y empleados. A corto plazo el impacto puede ser limitado, pero a largo plazo debe de realizarse un plan estratégico que ponga solución a problemas como una disminución en la demanda o las dificultades para encontrar mano de obra cualificado al no contar con un relevo generacional adecuado.

Un aspecto cultural muy importante que debemos destacar es el crecimiento exponencial sobre la conciencia ambiental en las últimas décadas. A través de multitud de estudios realizados que han puesto de manifiesto los efectos negativos del modelo productivo sobre el medioambiente, la población ha sido conocedora de esta problemática y ha despertado una mayor sensibilidad en la sociedad. Por este motivo, con las tecnologías desarrolladas en la última década, especialmente en el sector de la automoción, los consumidores actuales cada vez valoran más el impacto ambiental de los productos que adquieren priorizando aquellos que ofrecen soluciones más sostenibles.

Otro cambio cultural relevante que se ha observado en los últimos años, especialmente entre los más jóvenes, es el cambio de paradigma en la forma de consumir bienes materiales. Existe una tendencia creciente en priorizar el uso de una forma más inmediata frente a la propiedad. Este cambio es fruto de un cambio de mentalidad, motivada por la búsqueda de una mayor flexibilidad, menor compromiso a largo plazo, ha provocado que ganen protagonismo alternativas como el renting, leasing o incluso el carsharing en ciudades.

El sector de la automoción y de la inmobiliaria han sido los más afectados por esta transformación ya que el interés por la propiedad de un vehículo o una vivienda han disminuido progresivamente en favor del renting o el alquiler, tanto en particulares como en el ámbito empresarial. Según la Asociación Española de Vehículos, en los últimos ocho años el número de vehículos renting ha aumentado un 80,5% en proporción al total de matriculaciones, pasando del 15,3% en 2016 al 27,67% en 2024 (Asociación Española de Renting de Vehículos (AER), 2024), tal y como se muestra observar en la Ilustración 11.

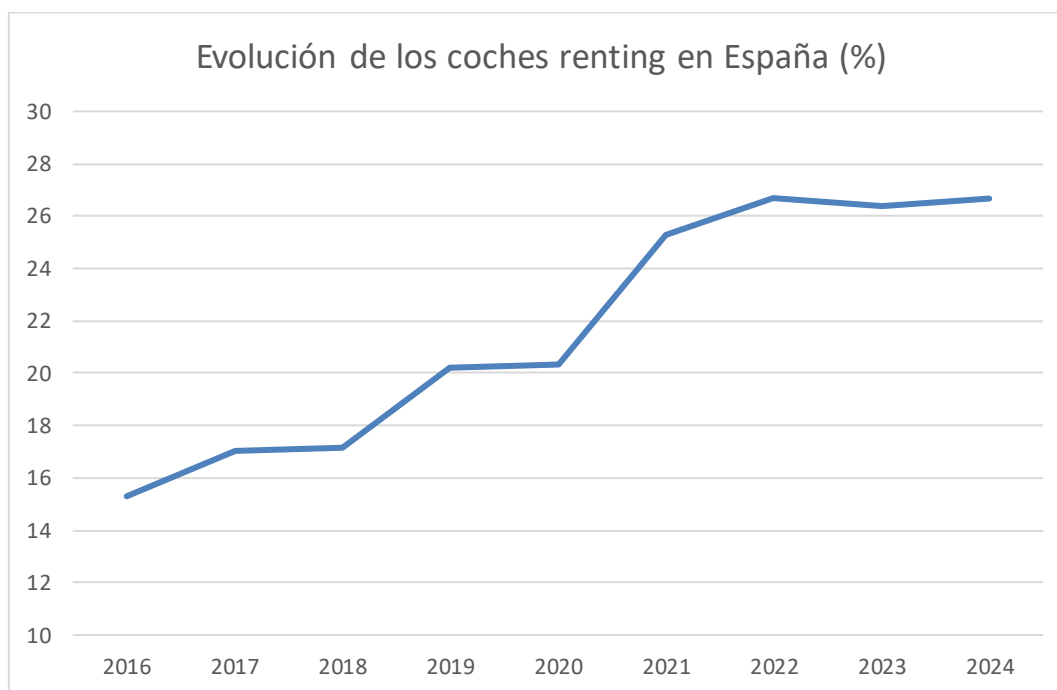


Ilustración 11. Evolución de los coches renting en España. Fuente: AER (2024)

Factores tecnológicos

En un entorno cada vez más globalizado y competitivo, uno de los aspectos fundamentales para mantener la competitividad y continuar con el crecimiento de la empresa son los factores tecnológicos.

En las últimas dos décadas, la automatización industrial ha ganado un protagonismo reciente, especialmente a partir de la adopción de conceptos como la Industria 4.0. Sin embargo, ha sido en el último lustro cuando se ha producido una verdadera revolución tecnológica con la aparición de la inteligencia artificial (IA) marcando un punto de inflexión en el tejido empresarial.

La IA es una tecnología que permite realizar tareas que normalmente requieren de inteligencia humana. Se basa en algoritmos y modelos matemáticos que permiten capaces de aprender, razonar, reconocer patrones y tomar de decisiones gracias al acceso a grandes volúmenes de datos. Esta capacidad permite a las empresas mejorar su rendimiento operativo, tanto por eficiencia como por ahorro de tiempo y costes. Su adopción en las empresas se ha acelerado exponencialmente ya que, una vez está aplicada, tienen efectos positivos de forma inmediata sin que, hasta la fecha, exista un techo tecnológico conocido.

No obstante, con el crecimiento de la digitalización y automatización también se encuentran riesgos asociados entre los que destacan los ataques cibernéticos, un punto crítico para las compañías que presenta todo un desafío para la ciberseguridad. La mayoría de las empresas tienen una estructura informática basada en la nube lo que, si bien aporta flexibilidad y eficiencia, también facilita aún más que estos ataques se produzcan. La ciberseguridad se ha convertido en un desafío crítico ya que una interrupción en los sistemas informáticos afectaría directamente al funcionamiento y resultados de las compañías. Por este motivo, conocido por los ciberdelincuentes, cada vez es más frecuente estos ataques año tras año aumentando en España un 16.6% y 24% en 2024 y 2023 respectivamente (Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE), 2025).

Aunque este aspecto podría analizarse dentro del entorno específico, cabe resaltar que, en el sector de la automoción los avances tecnológicos constituyen un factor de gran relevancia en el entorno general. En ese ámbito destacan dos pilares tecnológicos: la conectividad en los vehículos y nuevos sistemas de propulsión. En cuanto a la conectividad de los vehículos podemos destacar el desarrollo del software que tanto han avanzado las marcas en los últimos años en el que se incluye conectividad avanzada con integración con los móviles para la pantalla de infoentretenimiento, diagnósticos remotos, actualizaciones OTA (Over The Air), para corregir potenciales problemas o para un mejor rendimiento, y sistemas de asistencia a la conducción (ADAS) para una mayor seguridad.

Factores ecológicos

Durante la última década, la sostenibilidad y el compromiso con el medio ambiente se ha convertido en uno de los principales ejes en la estrategia de las empresas, especialmente en el sector de la automoción. Aunque exista una clara tendencia a nivel mundial, una de las potencias que más ha apoyado estas iniciativas ha sido la Unión Europea, quien ha implementado multitud de medidas políticas para incentivar dichas iniciativas lo más rápido y eficaz posible obligando a muchas empresas que replantearse su modelo de negocio.

Un acontecimiento fundamental para seguir esta dirección ha sido la aprobación de la Agenda 2030 por parte de todos los Estados miembros de las Naciones Unidas en 2015. Este plan de acción global establece 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) con el objetivo de poner fin a la pobreza, proteger el planeta y mejorar las vidas y perspectivas de las personas de todo el mundo (Naciones Unidas, 2023).



Ilustración 12. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Fuente: IEBS (2024)

Tal como se muestra en la Ilustración 12, se puede observar los 17 ODS que existen, de los cuáles algunos de ellos afectan directamente al sector de la automoción pudiendo destacar:

- **ODS 9:** Industria, innovación e infraestructura
- **ODS 11:** ciudades y comunidades sostenibles
- **ODS 12:** producción y consumo responsables
- **ODS 13:** acción por el clima

Estos objetivos deben de ser considerados en la planificación estratégica de las empresas ya que marcan el rumbo de las políticas públicas futuras.

Además, la Unión Europea se ha comprometido a alcanzar el equilibrio de cero emisiones netas para 2050 (La Moncloa , 2024), objetivo que se encuentra plasmado en el Pacto Verde Europeo. Este hito ha derivado en un conjunto de medidas que afectan directamente al sector de la automoción. Un ejemplo de alguna de ellas es la obligatoriedad que ha impuesto la Unión Europea sobre que todos los coches nuevos que salgan al mercado no podrán emitir nada de CO₂ a partir de 2035 (Parlamento Europeo, 2022).

A nivel nacional, para lograr un transporte más sostenible, el Gobierno de España ha impulsado medidas para alcanzar una mayor electrificación en el parque automovilístico español. La principal iniciativa es el Plan MOVES III, lanzado en 2021 y financiado parcialmente con fondos europeos Next Generation. Este programa ofrece ayudas económicas en la adquisición de vehículos eléctricos y en la instalación de infraestructuras de recarga para dichos vehículos, alcanzando un presupuesto total de 1735 millones de euros (La moncloa, 2025).

Factores legales

El ámbito legislativo de un país es uno de los factores que más impacto puede tener sobre la toma de decisiones de cualquier empresa. Las leyes engloban aspectos medioambientales las condiciones laborales, fiscalidad o la seguridad industrial que condicionan directamente en el funcionamiento de las compañías. El incumplimiento de dichas puede conllevar desde una multa, de menor o mayor cantidad según la gravedad, hasta la clausura temporal o definitiva de la empresa. Dado a la gran magnitud de esta materia, y aunque lo más apropiado sería analizarlo en el entorno específico, en este apartado nos vamos a centrar exclusivamente en la legislación que afecta al sector de la automoción por ser especialmente relevante para Renault España.

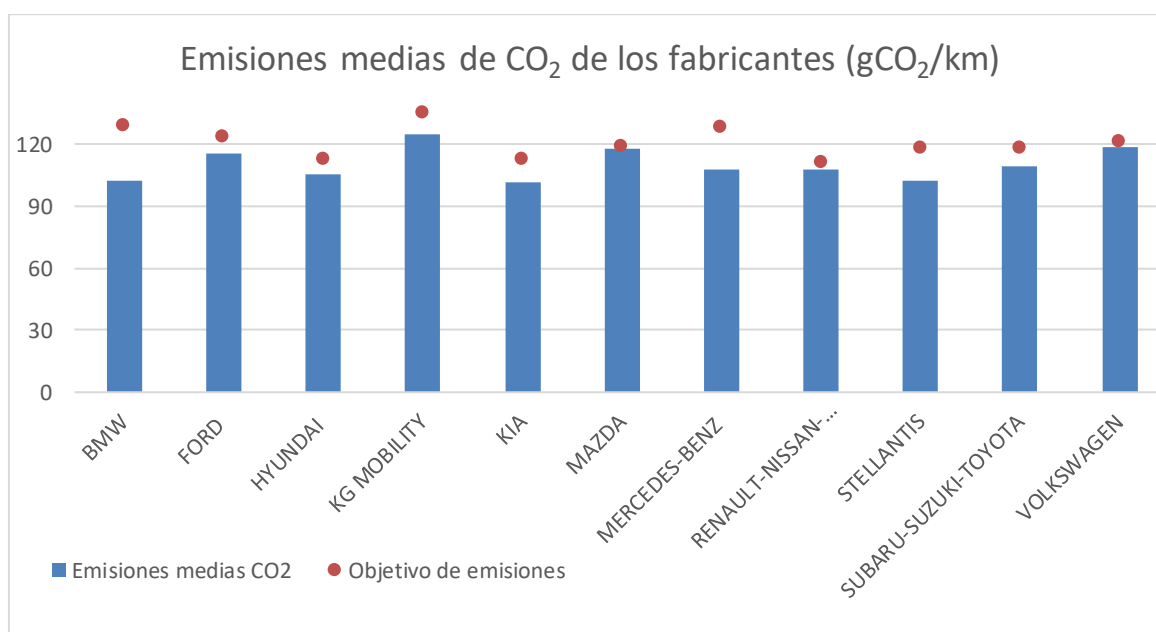
Una de las leyes con mayor impacto sobre el sector de la automoción es la Ley 7/2021 de cambio climático y transición energética que entró en vigor en mayo de 2021. Entre sus principales puntos destacan:

- A partir de 2040 no podrán comercializarse vehículos ligeros nuevos que emitan CO₂
- Se prohíbe autorizar nuevas autorizaciones de exploración para la explotación de hidrocarburos
- Resulta obligatorio a los municipios de más de 50 000 habitantes establecer zonas de bajas emisiones (ZBE)
- Se obliga a las gasolineras a instalar puntos de recarga para vehículos eléctricos

Estas medidas afectan directamente al modelo de negocio de los fabricantes de automóviles que deben de adaptar su oferta de productos a los nuevos requisitos ambientales (Boletín Oficial del Estado, 2021).

Otro reglamento que influye directamente y de forma muy notoria en el sector de la automoción es el Reglamento (UE) 2019/631 sobre los límites de emisiones de CO₂. Este entró en vigor en enero de 2020 y se produjo una modificación en 2023 a través del Reglamento Delegado (UE) 2023/1634 para detallar y ajustar los conceptos ya redactados. En dicha normativa se establecen los objetivos de reducción de emisiones de CO₂ medias de los vehículos ligeros matriculados en la Unión Europea, fijando un límite máximo específica para cada empresa o alianza de empresas, y, en caso de incumplimiento, la empresa o alianza deberá pagar 95 € por gramo de CO₂ que se exceda de cada vehículo vendido (Boletín Oficial del Estado, 2019). Tal y como se puede observar en la Tabla 1, todas las empresas mayoritarias de la Unión Europea cumplen dicho límite establecido.

Tabla 1. Emisiones medias de CO₂ de los fabricantes. Fuente: EEA (2024)



Por último, otro reglamento fundamental para cualquier empresa que fabrique vehículos de motor es el Reglamento (UE) 2018/858. Esta normativa entró en vigor en junio de 2018 y se establece los requisitos obligatorios para la homologación de cualquier vehículo que se quiera comercializar dentro de la Unión Europea (Boletín Oficial del Estado, 2018).

Los vehículos deben cumplir una serie de requisitos mínimos en términos de calidad, seguridad, emisiones, ayudas a la conducción y eficiencia energética. El objetivo es garantizar que cualquier vehículo que vaya a circular por las carreteras de la UE ofrezcan unas condiciones al cliente final adecuados con los principios de seguridad y sostenibilidad.

4.2. Análisis del entorno específico

Tras haber analizado los factores generales que afectan al conjunto de empresas, en este apartado se va a enfocar el análisis en el entorno específico del sector de la automoción. En él se destacan aquellos aspectos que afectan directamente a Renault y que influyen en la posición competitiva de la compañía dentro del sector. Para ello se realizará en primer lugar el Modelo de Abell y, a continuación se desarrollará el de las 5 Fuerzas de Porter.

4.2.1. Modelo de Abell

El Modelo de Abell es una herramienta útil para delimitar de forma precisa el campo de actividad estratégica de una compañía, en nuestro caso, Renault, permitiendo comprender el posicionamiento actual de la compañía en el sector y orientar adecuadamente las decisiones estratégicas (Ilustración 13). Se realiza mediante 3 ejes principales:

- **Funciones:** las necesidades que satisface a sus clientes las cuales se han destacado una movilidad sostenible con el medioambiente, una movilidad segura y con garantías, un precio contenido, un servicio postventa y sustitución de componentes, y una alta conectividad con dispositivos móviles y con las funcionalidades que dispone el vehículo.

- **Clientes** a los que van dirigidos los productos. En el caso de Renault se pueden destacar los clientes particulares, las empresas, los clientes que quieren adquirir un servicio de renting en lugar de adquirirlo, y las administraciones públicas, que pueden ir desde las fuerzas de seguridad hasta empresas públicas como Correos, Aena u otros departamentos que dependen directamente del Estado (Travieso, 2020).
- **Tecnologías** aplicadas para satisfacer las necesidades de los clientes a través de distintas herramientas. Se puede resaltar el desarrollo de motorizaciones térmicas, híbridas y eléctricas para adaptarse a cada usuario, sistemas de asistencia avanzados al conductor (ADAS) para prevenir una colisión, una producción altamente automatizada y digitalizada para lograr una mayor eficiencia, y una alta inversión en el desarrollo de software.

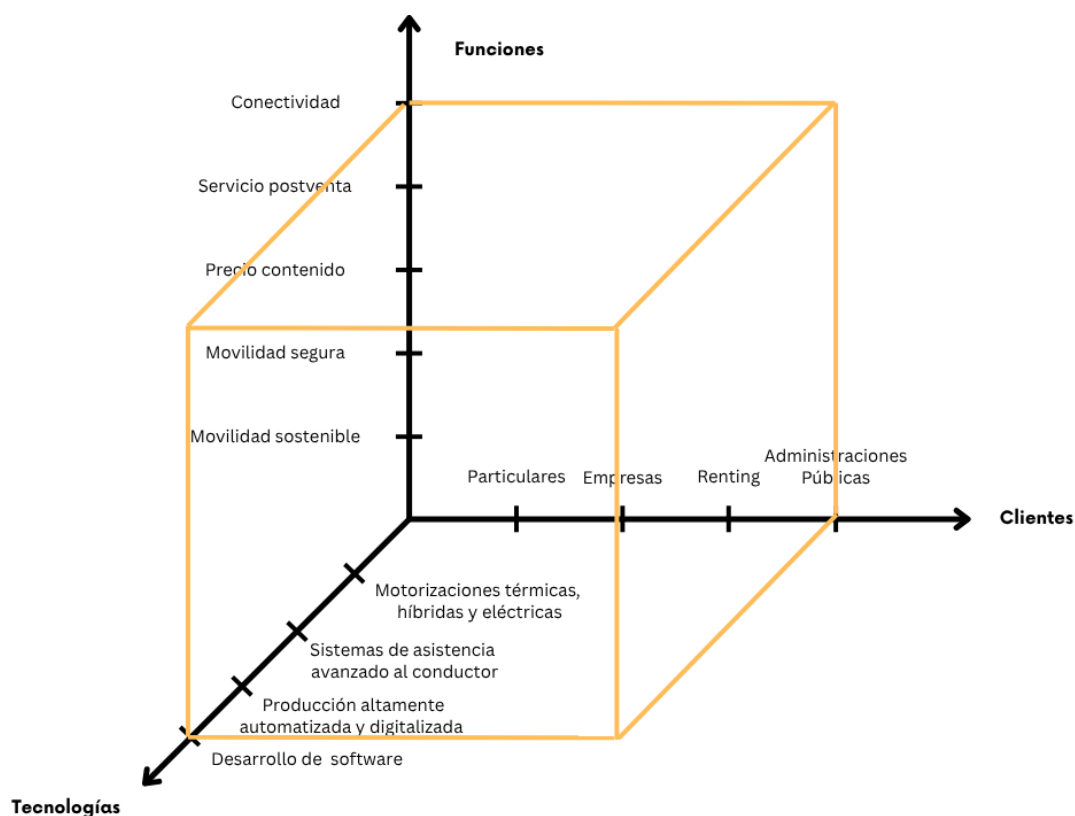


Ilustración 13. Modelo de Abell Renault España. Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Las cinco fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter es una herramienta frecuentemente utilizada en el ámbito estratégico empresarial para visualizar el entorno competitivo de un sector y su atractividad y rentabilidad. El modelo analiza cinco elementos los cuales están interconectados entre sí: amenaza de entrada de nuevos competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevos productos sustitutivos y los competidores en la industria.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores en el sector de la automoción ha adquirido una relevancia considerable y creciente en los últimos años peso a ser un mercado caracterizado por una alta madurez. La aparición de distintos factores ha facilitado la entrada de nuevos actores en este sector, lo que contrasta con la situación de hace años cuando competir con los principales fabricantes era mucho más complejo y difícil.

El auge de los vehículos eléctricos ha rebajado significativamente las barreras de entrada al sector en comparación con años anteriores. Principalmente se debe a que los vehículos eléctricos tienen una mecánica más simple en comparación con los tradicionales de combustión interna. Además, el creciente protagonismo del software y la electrónica, áreas donde los fabricantes poseían una menor experiencia, ha sido un factor clave. Este cambio ha permitido el establecimiento de nuevas marcas en el mercado global, principalmente de origen asiático, aunque con algunas excepciones como es Tesla.

Otro de los factores clave son los fabricantes chinos, cuya presencia en el mercado europeo ha crecido de forma exponencial en los últimos años. Empresas como BYD, Omoda, MG, Geely (socia estratégica de Renault al ser empresa conjunta de Horse Powertrain), o incluso Ebro, que adquirió la antigua fábrica de Nissan en Barcelona y comenzó a fabricar sus primeros vehículos en el territorio nacional desde finales de 2024 (Ebro Mdealer, 2024), han irrumpido con fuerza. Este auge se debe al auge de los coches eléctricos, en el que los fabricantes chinos han sabido aprovechar su dominio en la fabricación de baterías logrando desarrollar vehículos eléctricos altamente competitivos por su equipamiento, precio y autonomía.

Por tanto, aunque en el sector de la automoción siguen existiendo barreras de entrada sólidas, en los últimos años se han reducido de forma significativa. Con la aparición masiva de fabricantes de origen chino al mercado global, se puede considerar que el riesgo de entrada de nuevos competidores potenciales es alto.

Poder de negociación de los proveedores

En el sector de la automoción, la cadena de suministro necesaria para fabricar un vehículo es extremadamente compleja, lo que implica que el poder de negociación varía considerablemente según el tipo de suministro y su criticidad. Este escenario se refleja también en el caso concreto de Renault donde existe una heterogeneidad en la red de proveedores.

El proveedor más importante que destacar es Horse el cual se encarga de suministrar las motorizaciones híbridas y térmicas que se montan en los vehículos. Dado a que Horse es una empresa filial copropiedad del Grupo Renault, junto a Geely, no se puede considerarse como un proveedor externo convencional ya que sus intereses están estrechamente ligados con la marca.

Por otro lado, los proveedores de componentes electrónicos y materias primas críticas han incrementado de forma notable su poder de negociación en los últimos años. Este aumento se debe a una combinación de varios factores como la escasez global de ciertos materiales (las tierras raras, el platino o el paladio), y la alta dependencia de sistemas electrónicos complejos como los microchips. Como resultado, estos proveedores tienen un poder de negociación alto ya que su sustitución por otros proveedores no es sencilla y su impacto es inmediato.

Sin embargo, existen otros proveedores que fabrican componentes más estandarizados, como los componentes plásticos, de interior o de carrocería, cuya capacidad de negociación es significativamente menor. La gran cantidad de alternativas en el mercado global, la escasa diferenciación de sus productos y la facilidad de sustitución provocan que su poder de negociación sea bajo.

Como conclusión, si se analiza el conjunto de red de proveedores desde los más críticos hasta los más estandarizados, se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es medio.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes constituyen una parte fundamental para cualquier empresa ya que su capacidad de poder comparar productos con similares características les otorga una libertad para optar por aquel bien o servicio que les ofrezca las condiciones más favorables.

El desarrollo de la digitalización y el acceso a una gran cantidad de datos ha transformado por completo el proceso de decisión de compra de un producto. Hoy en día los consumidores cuentan con multitud de herramientas comparativas, como plataformas especializadas, blogs especializados o reviews en canales de YouTube, que les permiten contrastar fácilmente las prestaciones, precios, tecnología o

equipamiento. Esto ha provocado que el cliente sea capaz de elegir con una mayor exactitud qué producto se les adapta mejor a sus necesidades.

Además, la elevada competencia entre fabricantes unida a una amplia gama de motorizaciones ha incrementado la necesidad de diferenciación de producto, lo que obliga a las marcas, a través de estudios exhaustivos, identificar con precisión qué necesidades tienen un mayor peso en el proceso de compra y alinear su estrategia comercial con los intereses de la empresa.

Por tanto, dado a la abundancia de información, la transparencia del mercado, la baja fidelidad del cliente y la diversidad de opciones disponibles se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es alto.

Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos se pueden definir como aquellas alternativas que pueden satisfacer la misma necesidad del cliente. En este caso se centra en la movilidad tanto de personas como de carga ligera en un rango que abarca desde desplazamientos cortos hasta trayectos que alcanzan aproximadamente el millar de kilómetros ya que, a partir de dicha distancia, generalmente existen mejores opciones.

Uno de los principales productos sustitutivos que ha ganado protagonismo en la última década es el transporte público, tanto urbano como interurbano, favorecido por el impulso de políticas orientadas a promover una movilidad más sostenible acompañadas de grandes inversiones en infraestructuras.

En entornos urbano, con la implantación de las Zonas de Bajas Emisiones (ZBE), ha favorecido el uso de medios de transporte frente al vehículo privado. Como resultado se ha registrado un incremento significativo en alternativas como el bus, el tren de cercanías o el metro aumentando un 35%, 25,9%, 31,7% respectivamente respecto a datos de 2022 (La Moncloa, 2025).

La movilidad en un rango interurbano también se ha visto favorecido por las políticas impulsadas por el Gobierno a través de la aplicación de descuentos y abonos gratuitos en ciertos transportes. Estas medidas han provocado el aumento del uso de alternativas como el autobús y el tren aumentando de 2022 a 2023: el autobús de media distancia un 22%, el autobús de larga distancia un 13.1%, y el tren de larga distancia un 20.8%, registrando la Alta Velocidad valores de hasta el 26.5% (Instituto Nacional de Estadística (INE), 2024).

Por otro lado, la micromovilidad eléctrica en ámbitos urbanos representa una amenaza directa para la compañía ya que representa una amenaza directa a los vehículos urbanos de menor tamaño. El uso de la bicicleta y el patinete eléctricos ha

experimentado un crecimiento exponencial gracias al desarrollo tecnológico, su bajo coste y flexibilidad que ofrecen en lugares de alta densidad de población. Su popularidad ha crecido hasta tal punto que, además de poderse adquirir, en muchas ciudades se puede optar por un alquiler durante un tiempo limitado como es el caso en Valladolid con BIKI gestionado por la empresa pública AUVASA.

En resumen, considerando tanto el auge del uso del transporte público en un rango tanto urbano como interurbano y el aumento de la micromovilidad eléctrica, se puede determinar que la amenaza de productos sustitutivos es media-alta siendo media en un rango interurbano y alta en un rango urbano.

Competidores en el sector

El sector de la automoción, a pesar de ser un sector el cual necesita grandes inversiones iniciales y ser altamente complejo, la rivalidad entre los competidores es extremadamente intensa. Por ello, el éxito de las marcas depende en gran medida de posicionarse de forma clara y diferenciada frente a sus competidores. Varios factores contribuyen a esta rivalidad entre ellos la alta madurez del mercado, la gran sensibilidad al precio, la poca fidelidad del cliente, y la gran diversificación de los productos.

Para una clara diferenciación, cada marca se posiciona en el mercado en función de una combinación de atributos percibidos por los clientes, como el precio, fiabilidad, innovación, diseño, prestaciones, exclusividad o sostenibilidad. Esto provoca que cada empresa opte por estrategias totalmente distintas para captar un tipo de cliente u otro: existen casos donde apuestan por la accesibilidad, como es Dacia o Kia, otras por el rendimiento y deportividad, como es Ferrari o Lamborghini, y otras por la sostenibilidad, como es Tesla.

A continuación se muestra un mapa de posicionamiento de distintas marcas, útil para detectar nichos poco explotados o espacios de oportunidad para diferenciarse, en base a dos criterios: en el eje horizontal se sitúa el grado de deportividad frente a la practicidad mientras que en el eje vertical el nivel de exclusividad frente a la accesibilidad (Ilustración 14). En el caso particular de Renault, en los últimos años ha apostado por posicionarse en un lugar más deportivo de lo que se encontraba sin perder la practicidad con la que se le ha caracterizado, lo que ha implicado un ligero encarecimiento de algunos modelos como el reciente Renault Rafale o el Renault Austral.

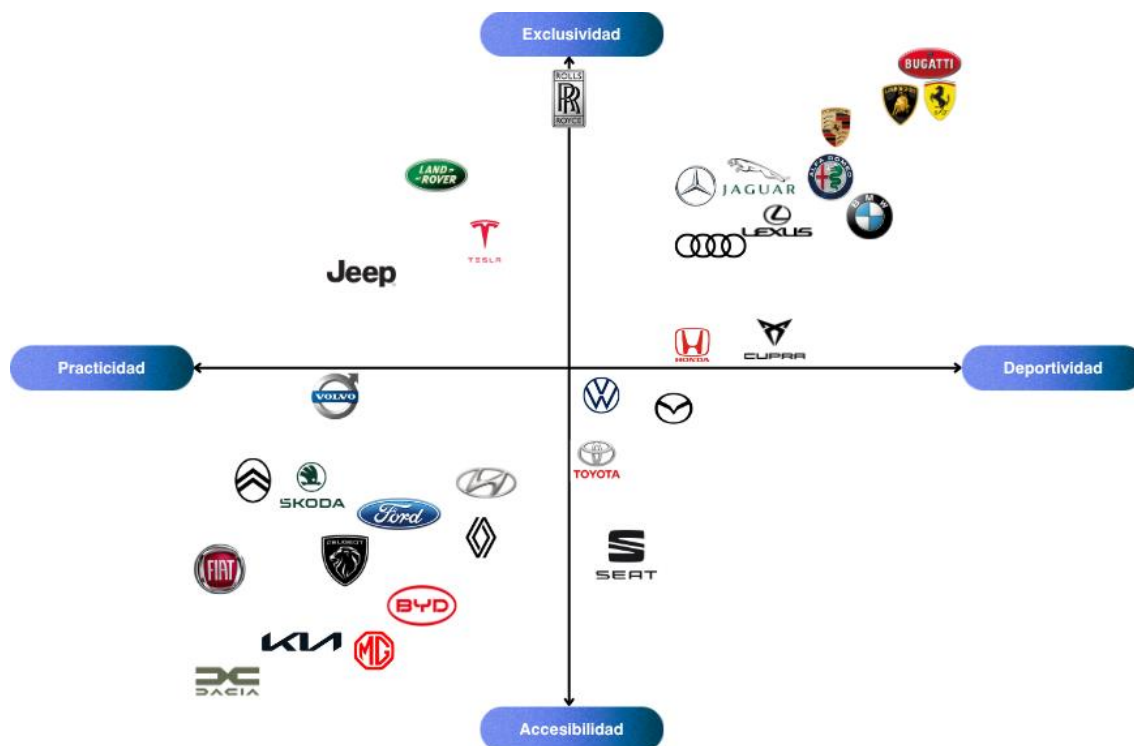


Ilustración 14. Mapa de posicionamiento del sector de la automoción. Fuente: Elaboración propia

La intensidad competitiva en el sector también se manifiesta en las ventas, donde las cuotas de mercado de cada marca muestran variaciones año tras año en función de los lanzamientos de nuevos modelos o de cambios de estrategia. En la Tabla 2 se muestran las 10 marcas más vendidas en España en 2023 que acaparan un total de aproximadamente 517 000 vehículos sobre los 949 000 matriculados. Esto quiere decir que las 10 marcas más vendidas en España tienen una cuota de mercado conjunta del 54% (Granda, 2024).

Este porcentaje contrasta notablemente con otros sectores. Por ejemplo, en mercados como el del móvil, las 3 marcas más vendidas en España son Xiaomi, Samsung y Apple con una cuota de mercado del 70% (Sastre, 2024). Un fenómeno similar ocurre en el sector bancario donde el Banco Santander, Caixabank, BBVA y Banco de Sabadell son las 4 entidades financieras con mayor cuota de mercado abarcando un 78% de forma conjunta (The Banks, 2024).

Tabla 2. Marcas más vendidas en España. Fuente: El País (2024)



5. Análisis interno

Tras un exhaustivo análisis del entorno que rodea a Renault España, se debe de realizar un análisis interno que nos permite evaluar los recursos, los procesos, la capacidad, y las habilidades y competencias que posea la empresa. Este análisis se convierte en una tarea esencial al ser la base sobre la que diseñar una estrategia corporativa sólida y realista en un sector tan dinámico y competitivo como es el de la automoción.

Para identificar los puntos fuertes y débiles de Renault España, primero se abordará un estudio de las actividades primarias y las actividades de soporte de la cadena de valor y a continuación se analizará los recursos y capacidades de la compañía.

5.1. Cadena de valor

A través del modelo genérico de la cadena de valor empresarial (Ilustración 15), popularizado por Michael Porter y que nos permite describir las actividades que generan valor al producto final, haremos un análisis de todas las actividades primarias (logística interna, operaciones, logística externa, marketing y ventas y servicio postventa) y actividades de soporte (infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento) de Renault España.



Ilustración 15. Cadena de valor. Fuente: Porter (1985)

5.1.1 Actividades primarias

Logística Interna

La logística interna de Renault España comprende todas aquellas actividades relacionadas con el flujo y almacenamiento de materiales y componentes dentro de sus instalaciones, desde su recepción hasta la fabricación del producto final. Todo este proceso, que se produce de forma interna, es esencial para garantizar un correcto, continuo y eficiente aprovisionamiento de las materias primas y componentes. Para ello, se cuenta con áreas especializadas en la recepción de materiales y componentes en las cuales se han implementado sistemas automatizados capaces asignar las referencias de cada componente recibido y trasladarlo a su lugar de almacenaje.

Una parte fundamental de la logística interna para cualquier empresa, incluida Renault, es la gestión de inventarios mediante sistemas informatizados que registran en tiempo real la entrada y salida de materiales y obtener una trazabilidad de cada pieza, desde su llegada hasta que finalmente se monta en línea. Este control minucioso y calculado tiene la ventaja de identificar con cierta facilidad dónde está la incidencia, si se encuentra en la calidad o en el abastecimiento. Además, se puede aplicar la filosofía Just in Time (JIT), que permite minimizar los niveles de stock y el coste de almacenaje, pero se debe garantizar un cierto stock de seguridad ante cualquier imprevisto que pueda ocurrir.

Dentro de la planta, el transporte interno se realiza a través de líneas de montaje donde se va ensamblando el vehículo que va avanzando progresivamente. Al mismo tiempo, llegan los componentes de las características necesarias, según el vehículo o nivel de acabado, a través de vehículos especializados y automatizados. Todo este proceso permite garantizar una producción planificada permitiendo que cada puesto disponga del material necesario en el momento preciso y, por este motivo, la sincronización general es esencial para desarrollar una producción eficiente y sin paradas en la línea.

Cuando el vehículo ya está montado al completo y ha pasado los controles de calidad pertinentes, las unidades se desplazan dentro de las instalaciones y se almacenan en los lugares asignados. Como la forma mayoritaria de distribución es a través del ferrocarril, cuando este llega a la factoría, los vehículos se transportan a los vagones hasta llenar la capacidad prevista.

Operaciones

La principal operación que realiza Renault España es la venta de vehículos transformando los materiales y componentes, suministrados por diversos proveedores, en vehículos terminados listos para su venta.

Para la fabricación de un vehículo se requiere el desarrollo de una gran cantidad de procesos altamente complejos. En primer lugar, se fabrican las piezas que componen el esqueleto del automóvil desde la caja hasta los paragolpes o el techo. A continuación, se procede con el proceso de soldadura y, posteriormente, se procede a montar de las puertas, capó y maletero en el taller de chapa. Este departamento, en el caso de Valladolid, cuenta con un total de 770 robots suponiendo una automatización del 99% del proceso (Híbridos y Eléctricos, 2024). Mediante IA se realiza un control de calidad para comprobar que las soldaduras y los espacios entre piezas entran dentro de los márgenes de tolerancia y, si todo está correcto, pasan al taller de pintura. En él se procede a pintar el coche en varias capas y, una vez terminado este proceso, se desmontan las puertas, capó y maletero para una mayor accesibilidad al interior en la línea de montaje. Finalmente, se monta todos los componentes del vehículo (motor, interior, líquidos o sistemas electrónicos y mecánicos) y se realizan controles de calidad y de calibración exhaustivos para comprobar que el vehículo puede circular con las prestaciones y seguridad requeridos.

La sede principal de Renault España se encuentra en Valladolid que cuenta: un centro de I+D en el que se crean los componentes y se desarrollan todas las actividades que están involucradas; la Factoría de Carrocería – Montaje; y la Factoría de Valladolid (también llamada factoría de Motores). En ellas se fabrican los vehículos Renault Captur, Renault Symbioz y, debido su alianza con Nissan-Mitsubishi, Mitsubishi ASX. Además, la compañía cuenta con otras sedes: Palencia, con una considerable magnitud, que cuenta con una factoría donde se fabrican los vehículos Renault Austral, Renault Espace y su alto de gama Renault Rafale; Sevilla donde existía una fábrica especializada en la fabricación de cajas de velocidades y que actualmente se dedica a la movilidad y la economía circular gracias al reacondicionamientos de vehículos de segunda mano; y Madrid donde se encuentran únicamente oficinas que desarrolla actividades de tipo comercial. Entre todas las factorías que posee, Renault España ha sido capaz de fabricar en 2024 un coche por minuto, o lo que es lo mismo, un total de 388 895 vehículos. Esto supone el 50% de los híbridos y el 14,5 % de la producción total de la compañía de los cuales el 88% se exportan a todo el mundo (El Día de Valladolid, 2025).

Con el objetivo de obtener una mayor eficiencia operativa, la compañía aplica metodologías lean manufacturing y kaizen para optimizar procesos, reducir los desperdicios generados y disminuir los tiempos de producción. Además, para seguir a la vanguardia en el ámbito tecnológico y mantener el nivel de competitividad, la

empresa invierte una gran cantidad de capital en I+D+I para incorporar nuevas soluciones a sus vehículos y actualizar tecnológicamente sus instalaciones permitiendo una mejora en costes, seguridad, prestaciones y calidad.

Logística externa

De forma complementaria a la logística interna, la logística externa es aquella que abarca tanto el suministro de componentes, desde las instalaciones de los proveedores hasta las plantas de producción, como la distribución de los vehículos terminados hacia los puntos de venta. Este flujo de entrada y salida constituye un elemento clave para la compañía ya que cualquier incidencia considerable puede ser altamente perjudicial para alcanzar los objetivos y resultados fijados.

Para el abastecimiento de materia prima y componentes, la compañía mantiene una red de proveedores diversificada que combina suministradores nacionales e internacionales. Aquellos componentes que tienen un bajo valor añadido, normalmente con un alto volumen como elementos de carrocería o componentes plásticos, se prioriza la proximidad fabricándose normalmente en Castilla y León, comunidades colindantes o regiones próximas de Portugal. Por otro lado, aquellos componentes que requieren materiales o sistemas de alta tecnología, como componentes electrónicos o semiconductores, la compañía recurre a proveedores especializados que garanticen las prestaciones y calidades requeridas. El transporte de estos suministros combina el uso de camiones, ferrocarriles, transporte marítimo y, en casos excepcionales, transporte aéreo optimizando el coste y asegurando que llegan en el tiempo preciso.

En cuanto al flujo de salida, la distribución de los vehículos terminados se gestiona a través del transporte marítimo, ferrocarriles o camiones especializados. A nivel nacional, la mayor parte de las entregas se realizan a través de camiones porta-vehículos con rutas lo más eficientes y sostenibles. Sin embargo, a nivel internacional en una primera instancia se utilizan trenes de carga que se desplazan a los puertos marítimos del norte peninsular, como el Puerto de Santander, y posteriormente se transportan con barcos de carga los cuales tienen el espacio optimizado al máximo para una mayor eficiencia operativa.

La coordinación de la compañía con proveedores y clientes es constata mediante el uso de herramientas digitales. Estos programas permiten visualizar en tiempo real el estado de cada pedido y asegurar que las entregas se ajusten a los plazos establecidos o, si hay ligeras desviaciones, poder mitigarlos mediante la utilización del stock de seguridad.

Marketing y ventas

El área de marketing desempeña un papel fundamental en consolidar la imagen de la marca a nivel nacional. Su función principal es posicionar los vehículos del grupo como una mejor opción respecto a la competencia y generar una necesidad a sus potenciales clientes.

El objetivo fundamental que tiene Renault es dar a conocer al mayor público posible que la marca ofrece vehículos sostenibles, con una alta innovación, con menores consumos destacando las motorizaciones híbridas respecto a sus competidores, buenos acabados, alta personalización y precios contenidos. Estas acciones publicitarias se realizan través de canales como la televisión, medios digitales, redes sociales, ferias del sector de la automoción y patrocinios.

Otro pilar fundamental para las ventas de la compañía es la digitalización de su página web. En ella se encuentra todos los modelos que ofrece, según el país, con toda la información necesaria respecto a las prestaciones que ofrece y los precios. Renault destaca por tener un alto grado de personalización en cada modelo, ofreciendo variedad de colores, accesorios y motorizaciones. De esta forma, el cliente visualiza en tiempo real qué modelo y personalización se le adapta más a sus necesidades según el presupuesto que disponga.

Servicio postventa

El servicio postventa desempeña un papel fundamental para la fidelización del cliente. Por ello, la compañía ofrece una red de talleres oficiales y autorizados que cuenta con un personal técnico altamente cualificado el cual ha sido formado por la compañía. Este equipo garantiza la más alta calidad en todos sus servicios, desde mantenimientos hasta reparaciones, utilizando herramientas y equipos específicos además de utilizar piezas originales.

Renault España complementa su servicio con el programa de asistencia en carretera las 24 horas, 365 días al año en cualquier parte de Europa de forma online y telefónica. Este programa ofrece reparar en el lugar del incidente cualquier coche Renault que se encuentre en garantía o, si no fuera posible, remolcarlo al taller Renault más cercano. En el caso que se vaya a demorar, la compañía ofrece una solución provisional de movilidad para que el cliente pueda continuar con normalidad asumiendo los gastos de alojamiento que conlleve (Renault, 2025).

5.1.2 Actividades de Soporte

Infraestructura de la empresa

Renault España posee distintos inmuebles que incluyen fábricas, oficinas y un centro de I+D+i los cuales están distribuidos en ciudades como Valladolid, Palencia, Sevilla y Madrid.

En Valladolid, donde se encuentra su sede social, se encuentran dos factorías: la Factoría de Carrocería – Montaje y la Factoría de Valladolid, conocida como la Factoría de Motores. Además, existe un centro de I+D+i, próximo a las factorías, compuesta por un total de más de 500 ingenieros técnicos y cualificados (Renault, 2025).

La Factoría de Valladolid, inaugurada en 1972, cuenta con una superficie de 305 435 m² y una capacidad de producción de 1 vehículo cada 59 segundos y en ella se encuentran los talleres de soldadura, pintura y montaje. En esta factoría se fabrican los modelos Renault Captur, Renault Symbioz y, debido su alianza con Nissan-Mitsubishi, Mitsubishi ASX. Por su parte, la Factoría de Carrocerías, inaugurada en 1965, cuenta con un total de 167 700 m² en la cual se encuentra los talleres de embutición, inyección de plásticos, soldadura, pintura, paragolpes y baterías (Renault, 2025).

En Palencia, en el municipio de Villamuriel de Cerrato, se encuentra la Factoría de Palencia, inaugurada en 1978, con una superficie de 367 500 m² y una capacidad de producción de 1 vehículo cada 58 segundos. En ella se fabrican los modelos Renault Austral, Renault Espace y su alto de gama Renault Rafale y cuenta con los talleres de Embutición, Soldadura, Pintura y Montaje (Renault, 2025).

En Sevilla, Renault posee la Refactory de Sevilla, creada en 2020, cuenta con una superficie de 3000 con una capacidad de reacondicionar hasta 12 000 vehículos al año con 3 turnos. Está vinculada a la Factoría de Carrocerías y en ella se reacondiciona vehículos y baterías a través de servicios como peritaje de daños, puestos de mecánica y carrocería, pintura, limpieza y control de calidad (Renault, 2025).

Por último, en Alcobendas, Madrid, se encuentran las oficinas centrales las cuales se dedican a la parte comercial contando con cerca de 300 empleados (Europa press, 2024).

Gestión de recursos humanos

Renault España, a pesar de poseer un alto grado de automatización en sus procesos, dispone una plantilla de alrededor de 8000 empleados (El Día de Valladolid, 2024) distribuidos por sus sedes de Valladolid, Palencia, Sevilla y Madrid. Como consecuencia de la complejidad que conlleva fabricar un coche, los empleados tienen perfiles muy distintos. Estos incluyen, desde operarios de línea, hasta técnicos de mantenimientos y producción, ingenieros, personal comercial, diseñadores, personal de compras o altos directivos, cada uno desempeñando un papel clave para el funcionamiento de la empresa.

La captación de talento joven es un aspecto fundamental para la compañía ya que permite incorporar mentes frescas y actuales con nuevos puntos de vista. Además, garantiza un relevo generacional progresivo para aquellos trabajadores que van terminando su vida laboral asegurando la transmisión de conocimiento y experiencia sin comprometer el rendimiento y competitividad de la empresa. Para ello, Renault España cuenta con programas como NEXT-GEN Renault Graduates ofreciendo 10 meses de prácticas retribuidas que ofrecen la posibilidad de desarrollar tu potencial en entorno dinámico y de innovación (Renault Graduates, 2024).

La formación continua es otro pilar fundamental en la empresa. Por ello, a través de cursos formativos adaptados a cada puesto, se actualizan los conocimientos técnicos y se refuerzan las competencias digitales tanto informáticas como tecnológicas con lo último que se haya desarrollado.

Otra tarea muy importante en la gestión de recursos humanos es la contratación de nuevos trabajadores que tengan las aptitudes para poder desarrollar un puesto de trabajo. Por ello, Renault ofrece unas condiciones laborales competitivas dentro del sector con convenios colectivos que regulan aspectos claves de la jornada laboral.

Por último, Renault integra un firme compromiso con la diversidad e igualdad de oportunidades. Para reforzar la responsabilidad social corporativa, la compañía promueve un ambiente de trabajo inclusivo, fomenta la igualdad de género en todos sus niveles jerárquicos y participa en programas de inserción laboral para colectivos en riesgo de exclusión a través de la Fundación Renault Group España.

Desarrollo tecnológico

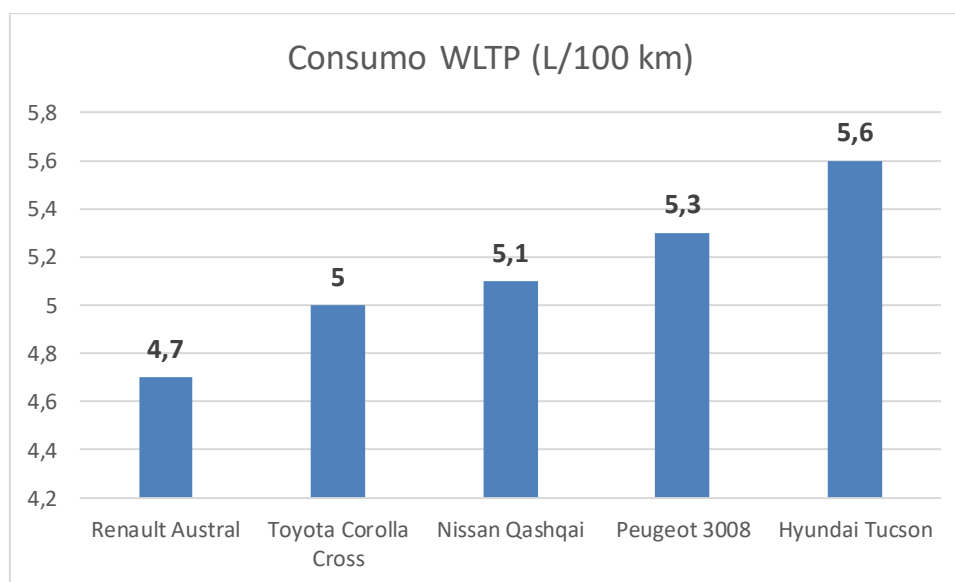
Para Renault, el desarrollo tecnológico constituye un pilar fundamental para mejorar sus productos y diferenciarse de la competencia, un aspecto crítico en el sector. Con este objetivo, la empresa cuenta con un centro de I+D+i en Valladolid, una de las joyas tecnológicas que posee el grupo. En estas instalaciones se encuentra un equipo numeroso de profesionales altamente cualificados que participan en

proyectos de alto impacto tecnológico que abarcan áreas como la seguridad, mejorando los sistemas de asistencia a la conducción (ADAS), la aplicación de inteligencia artificial, vehículos propulsados con hidrógeno o la integración de soluciones de conectividad.

Una de las tecnologías que más está emergiendo en la compañía es la inteligencia artificial la cual trata de implementarse en múltiples procesos y programas informáticos para mejorar su eficiencia y permitir reducir tiempos. Un ejemplo de aplicación de la inteligencia artificial es el control de calidad cuando se montan piezas de carrocería como las puertas, capó y maletero, en la cual varias cámaras con inteligencia artificial verifican que los márgenes de ajuste se adecuen con las tolerancias permitidas. En caso contrario, se avisa al operario para que lo vuelva a comprobar con más detalle y apartar la carrocería de la línea de producción si resulta necesario (Híbridos y Eléctricos, 2024).

Con la estrategia de electrificación aplicada por Renault en los últimos años, es clave la participación en proyectos sobre el desarrollo de componentes críticos de vehículos eléctricos con soluciones tecnológicamente a la vanguardia. Además, la compañía colabora de forma estrecha con Horse en el desarrollo de sistemas de propulsión, tanto híbridos como eléctricos, para mejorar constantemente las prestaciones del producto a gracias a las opiniones obtenidas tanto por parte de los clientes como de los profesionales de Renault. Como resultado, tal y como se muestra en la Tabla 3, se ha conseguido obtener uno de los motores híbridos con mejores consumos respecto a la competencia con el Renault Austral el cual actualmente se sitúa como el vehículo con menor consumo según WLTP dentro de su categoría (carwow.es, 2025).

Tabla 3. Consumo WLTP. Fuente: Calero, J.F (2025)



Aprovisionamientos

Renault España cuenta con una amplia red de proveedores que abastece todas las fábricas del país y garantiza el flujo constante de materiales y componentes necesarios para la producción. La compañía selecciona minuciosamente sus proveedores para que los componentes posean los estándares de calidad y de prestaciones exigidos. Para ello, la gestión de aprovisionamiento se apoya en programas digitales que controlan la red de proveedores y siguen una trazabilidad sobre qué componentes distribuye cada uno y los inventarios existentes para cada referencia para poder anticiparse a futuras incidencias que se produzcan en el aprovisionamiento.

Aunque algunas piezas, normalmente aquellas con un alto volumen, son fabricadas por la Factoría de Carrocerías, la mayor parte de los componentes de sus vehículos proceden de su red externa de proveedores. Dado a la gran magnitud que posee la empresa, se ha formado un gran hub de proveedores de componentes para vehículos dentro de Castilla y León y regiones colindantes lo que permite reducir costes logísticos.

Sin embargo, la procedencia de sus suministradores procede de localizaciones nacionales e internacionales. Aquellas piezas más estandarizadas y de gran tamaño suelen provenir de proveedores con localizaciones más cercanas. Sin embargo, existe una alta dependencia de proveedores especializados los cuales suministran componentes críticos que son más complejos de desarrollar y estén menos estandarizados. Este hecho se produce al priorizar la calidad e innovación frente a la cercanía geográfica o el coste del transporte que conlleva.

5.2. Recursos y capacidades

Tras finalizar el análisis de todas las actividades que están involucradas en la cadena de valor, es necesario profundizar en los recursos y capacidades de Renault España.

Para ello se analizará los activos que posee la empresa, tanto tangibles como intangibles, y sus capacidades, es decir, las habilidades y competencias de la empresa para el uso eficiente de sus recursos y poder llevar a cabo su actividad empresarial.

5.2.1. Recursos

Recursos tangibles

Los recursos tangibles son todos aquellos bienes y activos físicos que pueden ser medidos o cuantificados y los cuales están clasificados en recursos físicos y financieros.

Recursos físicos

En los recursos físicos se encuentran todos los terrenos y edificaciones relacionados con las 4 factorías distribuidas por el país. En Valladolid se encuentran la Factoría de Montaje en Sector 3 los Alamares, 62, la Factoría de Carrocerías en Carretera Arcas Reales Km 3, y las oficinas del centro de I+D+i en la Avenida Madrid, 72; en Palencia posee la Factoría de Palencia en Carretera Nacional 611, Km 3,5 Villamuriel de Cerrato; en Sevilla se encuentra la Refactory de Sevilla en la Calle Miguel Romero Martínez, 1, Norte; y en Madrid donde se encuentran las oficinas centrales en la Avenida de Europa, 1, Edificio A, Alcobendas.



Ilustración 16. Instalaciones Renault España. Fuente: Elaboración propia

Además, dentro de sus factorías Renault posee una gran cantidad de herramientas y útiles, maquinaria, AGVs (vehículos autónomos) y robots a lo largo de todo el proceso productivo con un alto valor monetario. Además, cuenta con una flota de vehículos tanto industriales, para trasladar y almacenar componentes y materiales, como utilitarios para, por ejemplo, que los empleados se puedan mover dentro de sus instalaciones.

Todo ello da como resultado que en 2023 Renault España S.A posea un inmovilizado material de 1.234.715.000 € y su filial comercial Renault España Comercial S.A, con sede en Madrid, posea un inmovilizado material de 79 538 000€.

Recursos financieros

En cuanto a los recursos financieros, cabe destacar que los datos se han obtenido del registro mercantil, Informa. Renault España S.A obtuvo una rentabilidad económica (ROA) en 2023 del 2.99% frente al 1.5% del año anterior, una rentabilidad de explotación en 2023 del 12.01% incrementándose respecto al año anterior partiendo del 9.81%, y una rentabilidad financiera (ROE) en 2023 del 16%, más del doble respecto al 2022 con un valor del 6.11%. Respecto a su filial Renault España Comercial S.A, en 2023 tuvo una rentabilidad económica del 6.47% y una rentabilidad financiera del 61.05%. En 2023, Renault España S.A tuvo un ratio de liquidez del 41.81%, un ratio de fondo de maniobra de -0.43, un Periodo Medio de Cobro de 38 días y un Periodo Medio de Pago de 77 días.

Respecto a la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, en 2023 Renault España S.A consiguió alcanzar una cifra de ventas de 5.348.851.000 € y su filial obtuvo unas ventas de 2.875.570 €. Además, Renault España S.A consiguió un resultado del ejercicio en 2023 de 77.246.000 € y Renault España Comercial S.A una cantidad cifrada en 42.471.000 €. Cabe resaltar negativamente que el gasto financiero, principalmente debido a las grandes fluctuaciones producidas en el EURIBOR, se han incrementado un 313 % llegando a alcanzar los 28 753 000€.

Recursos intangibles

Los recursos intangibles son todos aquellos recursos que no se pueden percibir físicamente, pero generan valor para la empresa. Dichos recursos están subdivididos en humanos, referidos al capital humano, y no humanos, donde se encuentran los recursos tecnológicos y los organizativos (Ilustración 17. Clasificación de los recursos. Fuente: Elaboración propia).

Recursos humanos

A pesar del alto grado de automatización, la compañía dispone de una amplia plantilla de trabajadores, de aproximadamente 8 000 empleados. El capital humano representa un recurso fundamental para la compañía para el desarrollo de su actividad ya que desempeñan funciones clave a lo largo de todo el proceso productivo. La experiencia acumulada en un sector tan exigente y competitivo, como es el de la automoción, representan una ventaja competitiva en este aspecto.

La compañía invierta continuamente en la formación y desarrollo de competencias de sus empleados incorporando tecnologías y metodologías emergentes. Estos programas garantizan poseer una plantilla a la vanguardia capaz de adaptarse rápidamente tanto a los cambios tecnológicos como regulatorios del sector. Esto

permite mantener una alta competitividad de la compañía dentro del sector y mantener o mejorar los estándares de calidad y eficiencia en los procesos.

Recursos no humanos

Los recursos no humanos están formados por los recursos tecnológicos y organizativos:

- **Recursos tecnológicos:** La compañía, al estar en un sector tan competitivo y complejo como es el de la automoción, posee un gran capital tecnológico. En él se incluye todas las patentes desarrolladas, con tecnologías innovadoras aplicadas en sus vehículos, y las metodologías y tecnologías aplicadas en su proceso productivo para lograr una mayor eficiencia y minimizar los costes. La digitalización de los procesos es otro pilar fundamental. Para ello, la compañía posee licencias de avanzados programas informáticos para, por ejemplo, el desarrollo de componentes, a través de simulaciones y modelados virtuales, y validar prototipos antes de su fabricación.

Además, la empresa cuenta con plataformas digitales que gestionan sus recursos abarcando desde la cadena de suministro hasta la logística y los inventarios en tiempo real. Estas herramientas permiten tener una trazabilidad precisa de los componentes, lo que facilita la detección temprana de posibles incidencias. Esto no solo optimiza la gestión operativa, sino que refuerza la capacidad que posee la empresa a enfrentarse a situaciones de incertidumbre como las experimentadas durante la escasez de semiconductores o los problemas logísticos globales.

- **Recursos organizativos:** En cuanto a la imagen de marca, Renault destaca por ser una compañía histórica con más de un siglo de existencia y siendo, junto a SEAT, la primera gran empresa automovilística que se instaló en el país hace más de medio siglo. Cuenta con una gran variedad de vehículos con buenas prestaciones a precios accesibles para el público. En los últimos años, con las estrategias aplicadas, también su imagen de marca está vinculada a ofrecer una alta innovación tecnológica en sus vehículos, en áreas como la seguridad o la conectividad. Además tiene un diseño atractivo y equipa una gran variedad de motorizaciones, desde motores de combustión hasta eléctricos e híbridos, con una alta eficiencia energética de consumo.

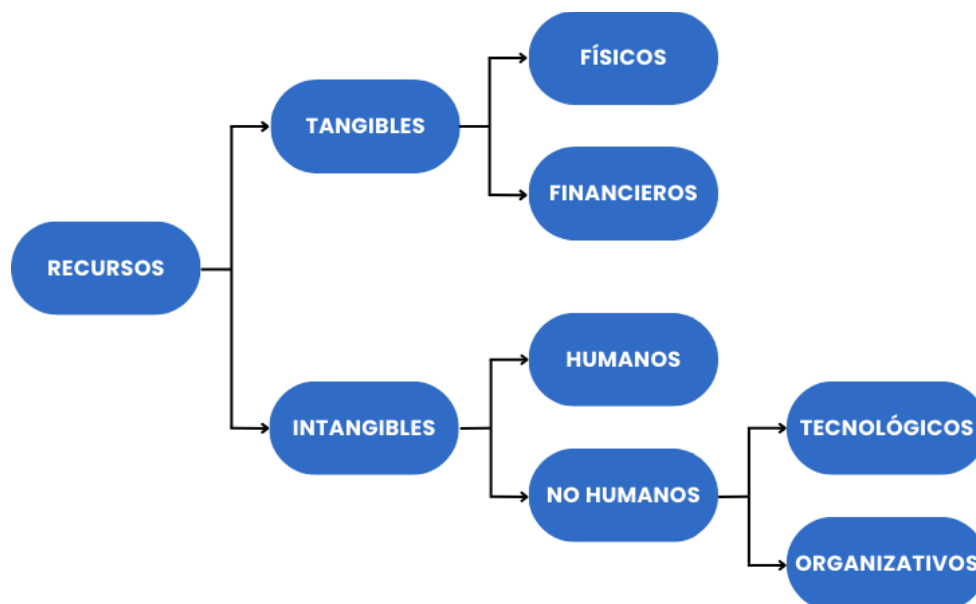


Ilustración 17. Clasificación de los recursos. Fuente: Elaboración propia

5.2.2. Capacidades

Una vez hemos analizado los recursos, es necesario profundizar en las capacidades que dispone la compañía ya que dichos recursos no tendrían valor si no tuviera la capacidad necesaria para explotarlos. Mientras que los recursos representan los activos tanto tangibles como intangibles, las capacidades hacen referencia a las competencias y habilidades que una empresa emplea para transformar sus recursos en productos, generando valor y diferenciación frente a sus competidores.

En cuanto a la capacidad operativa, la empresa cuenta con factorías en las cuales se combinan procesos altamente automatizados con otros semiautomatizados produciendo como resultado un total que supera los 300 000 vehículos anuales (Iglesias, 2024). Esto facilita tanto la producción en serie a gran escala como la introducción de actualizaciones del producto sin necesidad de paradas prolongadas y, en caso necesario, se emplea las vacaciones de verano e invierno para introducir mejoras complejas en la línea de producción además de los mantenimientos estipulados.

En el ámbito tecnológico, la compañía cuenta con un centro de I+D+i permitiendo poseer capacidades avanzadas en dicha área. En él se encuentra una amplia plantilla de profesionales cualificados que participan en numerosos proyectos con alto impacto tecnológico y buscan actualizar sus vehículos con innovaciones tecnológicas, mejorar sus prestaciones y mejorar la eficiencia operativa de la empresa.



La gestión de la cadena de aprovisionamiento es otra de las capacidades clave para Renault. La empresa ha desarrollado procedimientos internos y sistemas digitales que garantizan visibilidad, trazabilidad y coordinación de todos los componentes suministrados por más de un centenar de proveedores. Esto permite mitigar riesgos de falta de suministro y prevenir posibles incidencias manteniendo sus niveles de producción acorde a los ritmos JIT que marcan sus factorías.

En cuanto al personal, la entidad cuenta con un gran capital humano de alrededor de 8000 empleados. Gracias a la alta cualificación que posee cada empleado en su puesto de trabajo junto a los planes de formaciones ofrecidos por la compañía da como resultado que la calidad de sus productos sea satisfactoria y no haya una alta tasa de productos fabricados que no cumplan los estándares. Además, en los puestos más técnicos, con el talento humano existente, permite seguir aumentando la cantidad de soluciones tecnológicas innovadoras que implementan en sus productos ganando competitividad dentro del sector.

6. Análisis estratégico

Tras realizar el análisis tanto interno como del entorno que rodea a la compañía, se realizará un análisis estratégico con los factores destacados anteriormente en dichos apartados tomando como eje central el DAFO. Gracias a dicha herramienta nos permite valorar y tomar mejores decisiones minimizando aquellos factores con impacto negativo y maximizando aquellos donde se pueden obtener beneficios.

6.1. DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que nos permite visualizar las Debilidades, las Amenazas, las Fortalezas y las Oportunidades para tenerlas en cuenta en la toma de decisiones y de aplicar una estrategia determinada.

Los factores con impacto dentro de la empresa que se encuentran dentro del DAFO (Ilustración 18) se han escogido del análisis realizado previamente. De forma más precisa, las debilidades y fortalezas provienen del análisis interno mientras que las amenazas y oportunidades se han escogida del análisis del entorno que rodea a la empresa.



Ilustración 18. DAFO. Fuente: Elaboración propia

6.2. Matriz DAFO

A continuación, se ha elaborado una matriz (Tabla 4) en la cual se interrelacionan todos los factores que se encuentran en el DAFO para desarrollar estrategias de distintas naturalezas según las necesidades requeridas.

Tabla 4. Matriz DAFO. Fuente: Elaboración propia

		Debilidades					Fortalezas				
		Estrechos márgenes operativos	Dependencia de componentes críticos	Salud financiera	Alta dependencia de mercados exteriores	Sensibilidad a costes energéticos y MMPP	Escalabilidad productiva	Concentración de proveedores locales	Servicio postventa y economía circular	Alianzas estratégicas	Desarrollo tecnológico
Amenazas	Productos sustitutivos en entornos urbanos									D	D
	Problemas logísticos		S					D			D
	Competidores potenciales			S						D	
	Alta inflación				S		D				
	Riesgo de ciberataques y vulnerabilidades										D
Oportunidades	Alta negociación con proveedores	A	A					O			
	Impulso regulatorio europeo hacia una mayor sostenibilidad			A		A			O		O
	Concienciación social	A								O	
	Automatización e IA	A				A	O				O



Supervivencia



Defensiva



Adaptabilidad



Ofensiva

6.3. Estrategias

Según la matriz DAFO obtenida, se han desarrollado estrategias que se adecuan a las necesidades de la compañía. Estas estrategias las podemos categorizar en ofensivas, defensivas, de adaptabilidad y de supervivencia.

6.3.1. Estrategias de supervivencia

1. Mitigar el riesgo por problemas logísticos de componentes críticos a corto plazo

Los problemas logísticos pueden producirse por un amplio abanico de factores como pueden ser retrasos por congestión en puertos, huelgas, colapsos en rutas marítimas y ferroviarias o episodios de alta inestabilidad política en la que se cierran rutas comerciales o se imponen controles adicionales.

Para Renault este riesgo se agrava ya que tiene una alta dependencia de proveedores especializados en componentes críticos; la mayoría se encuentran fuera del país y son difícilmente sustituibles convirtiéndose en una vulnerabilidad estratégica de primer orden. Además, el sistema con el que opera Renault, Just in Time, empeora esta problemática al contar con plazos de entrega y stocks reducidos y, si surge un problema logístico, puede provocar la parada de la producción.

En consecuencia, es imprescindible articular una estrategia a corto plazo en la que se aumenten los stocks de seguridad de estos componentes críticos, con el coste que supone. Además, se diversificará las rutas de transporte para dichos materiales manteniendo los mismos proveedores, pero contemplando rutas y medios alternativos sin encarecer enormemente el coste.

2. Protección de la competitividad en mercados internacionales frente a la inflación

Una inflación elevada en el país encarece todos los factores productivos como son el gasto de personal, la energía, el transporte o la materia prima. La concentración de ventas en mercados exteriores, al ser algo intrínseco por pertenecer al grupo Renault, agrava aún más esta vulnerabilidad ya que reduce la competitividad por tener costes más altos frente al resto de competidores. Esto les permite ofrecer menores precios o aumentar sus márgenes operativos al producir en economías no tan inflacionarias.

Para minimizar esta problemática es necesario reducir los costes fijos priorizando aquellas partidas que no afecten a la innovación como puede ser simplificar la estructura organizativa, digitalización de procesos administrativos o la renegociación de contratos vigentes. Si tras reducir al máximo los costes fijos no fuera suficiente,

habría que actuar sobre los costes variables sin tener una pérdida de calidad o prestaciones en el producto, mediante planes para lograr una mayor eficiencia productiva, optimización de piezas, reducciones de costes logísticos y energéticos o una reducción en el desperdicio de materias primas mediante metodologías de mejora continua. De esta forma la compañía podría mantener su competitividad internacional en un entorno inflacionario y reforzar su solidez a largo plazo.

6.3.2. Estrategias defensivas

1. Mitigar el riesgo de problemas logísticos a través del desarrollo tecnológico y a la gran concentración de proveedores locales

Sería una continuación de la estrategia de supervivencia “Mitigar el riesgo por problemas logísticos de componentes críticos a corto plazo” en una segunda fase la cual solucione el problema estructural que tiene la empresa a largo plazo con todos los componentes que son suministrados por sus proveedores. Los dos pilares fundamentales en los que se basaría son el desarrollo tecnológico y la gran concentración de proveedores locales.

Para mitigar el riesgo por problemas logísticos, con los posibles factores asociados que se han desarrollado en la estrategia de supervivencia, se buscarían proveedores con las características necesarias dentro de la Unión Europea, priorizando aquellos que están localizados dentro de la Península Ibérica. Esta postura supondría un claro cambio ya que se priorizaba aquellos proveedores que ofrecían un menor coste sin importar la complejidad logística y riesgos asociados. Este movimiento se podría llevar a cabo gracias a la gran concentración de proveedores que se encuentren tanto cerca de las factorías de Renault en Castilla y León como en el territorio nacional o países colindantes teniendo que valorar el aumento de coste frente al riesgo minimizado y criticidad de la pieza.

Además, se impulsaría el desarrollo tecnológico mediante la estandarización de componentes, para facilitar el proceso de sustitución de proveedores, y se implantarían las herramientas y recursos necesarios para agilizar la homologación de piezas y proveedores. Como resultado, se reducirían los plazos de suministro y los costes logísticos, si bien es posible que en algunos componentes suba el precio global, y se disminuiría significativamente la exposición a los riesgos logísticos incrementando la flexibilidad operativa.

2. Establecer y consolidar alianzas estratégicas ante la entrada de competidores potenciales

La entrada tan agresiva y consolidación de fabricantes de automóviles, la mayoría de origen chino, agrava aún más la competitividad existente en el sector tanto desde el punto de vista tecnológico como de precio. Estas empresas chinas se aprovechan, con el auge de los vehículos eléctricos, de un aspecto fundamental como es el dominio que poseen con las baterías. Además, utilizan economías de escala, tienen una mayor eficiencia operativa y en muchos casos reciben ayudas estatales. Esta situación provoca que muchas de las empresas europeas ya establecidas disminuyan su cuota de mercado y/o márgenes de beneficio.

Para ello, Renault debe de protegerse mediante el impulso de su relación con Horse y Nissan o incluso establecer acuerdos con otros fabricantes. Este estrechamiento de relaciones permitiría colaborar en proyectos de I+D dividiendo los costes y los riesgos, aprovechar las sinergias tecnológicas, aumentar la velocidad de desarrollo, maximizar el rendimiento conjunto y reducir el tiempo de llegada al mercado. Potenciar o establecer alianzas no es exclusivamente en el ámbito de I+D, sino que también se pueden crear plataformas conjuntas con el objetivo de reducir los costes de materia prima y logísticos a través de economías de escala o la integración vertical hacia adelante o hacia atrás controlando canales comerciales y de distribución.

3. Desarrollo tecnológico frente al auge de productos sustitutivos urbanos

El aumento de productos sustitutivos en el ámbito urbano y el fomento de su uso a través de diversas medidas políticas puede llegar a ser una amenaza para Renault. Estos productos son percibidos por muchos usuarios como más económicos, sostenibles y rápidos en los desplazamientos cercanos frente al uso del vehículo privado, especialmente notorio en Europa, reduciendo la compra de vehículos.

Para contrarrestar esta situación, Renault debe de aumentar sus esfuerzos en el desarrollo de vehículos compactos mejorados los cuales sean sostenibles con motorizaciones eléctricas cada vez más eficientes y, en un futuro, con soluciones basadas en hidrógeno. Otro aspecto fundamental a tener en cuenta es garantizar la comodidad y facilidad de uso, con mejores acabados y conectividad digital del vehículo, permitiendo ofrecer una mejor experiencia al cliente para que tenga como preferencia este medio de transporte frente a otros.

Además, para poder ser más competitivos en precio y flexibilidad de uso, se puede crear un nuevo modelo de movilidad compartida (carsharing) desarrollando una aplicación completa e intuitiva. Esta deberá permitir elegir al cliente el uso de un vehículo por horas, días o semanas de una forma ágil y con funcionalidades añadidas como la integración en distintas aplicaciones, reservas anticipadas y seguimiento en

tiempo real. Este servicio se iniciaría en ciudades principales como Madrid o Barcelona y, si el nuevo modelo de movilidad cumpliera los objetivos establecidos, se iría escalando progresivamente por todas las ciudades del país.

6.3.3. Estrategias de adaptabilidad

1. Reducir la sensibilidad a los cambios de precio y mejorar los márgenes operativos aprovechando la automatización e IA

La exposición de Renault a la volatilidad de los precios de la energía y materias primas constituye una debilidad que impacta directamente en los márgenes. Esta problemática es intrínseca en el sector de la automoción ya que se consumen grandes cantidades y diversidad de materias primas, desde el acero o el aluminio hasta semiconductores o tierras raras, además de elevados volúmenes de energía. Esto provoca que, cualquier subida de coste, se traslade directamente al coste por vehículo.

La combinación de la inteligencia artificial y la automatización avanzada es una gran oportunidad para mejorar sus márgenes operativos al poder optimizar procesos. Gracias a dichas herramientas se puede optimizar el consumo energético de los procesos que demandan una mayor cantidad ajustando los tiempos y potencias; o mejorar el control de calidad con visión artificial cada vez más sofisticada que detecte defectos en la línea con rapidez y exactitud para evitar que futuras piezas rechazadas no avancen procesos en la línea de montaje.

Además, la IA permite: minimizar el desperdicio de materias primas combinando la metodología de lean manufacturing con un procesamiento masivo de datos para identificar procesos en los cuales haya una pérdida de material y tiempo; realizar simulaciones virtuales para validar cambios de diseño en una pieza evitando prototipos y ensayos físicos; desarrollar algoritmos predictivos que anticipen fluctuaciones de precios para planificar compras más eficientes.

2. Mejorar la salud financiera gracias a las ayudas otorgadas para una mayor sostenibilidad

La debilidad financiera de Renault España, a pesar de pertenecer a un grupo sólido financieramente, limita la capacidad parcial de acometer proyectos estratégicos, en sus modelos híbridos, que requieren un elevado CAPEX. Sin embargo, al encontrarse en un contexto en el que la Unión Europea impulsa de forma acelerada la transición energética hacia una industria sostenible, existe una oportunidad para que se aumente la inversión o tener una financiación con tipos muy favorables que pueden aliviar la presión financiera.

Los programas públicos orientados a proyectos de mejora en la sostenibilidad incluyen subvenciones y préstamos con menores intereses que sirven para fomentar a las empresas a realizar este tipo de proyectos y, así, acelerar el proceso de electrificación y descarbonización industrial. Esta oportunidad se puede aprovechar para reducir el coste medio de capital y mejorar los ratios financieros, ya sea la liquidez, el fondo de maniobra o el endeudamiento, mediante una buena gestión financiera de los recursos obtenidos y mantener unos parámetros sanos y semejantes respecto a la competencia.

Para garantizar una mayor probabilidad de éxito de obtener este tipo de ayudas y subvenciones, se necesitará un equipo profesionalizado en el ámbito de la ingeniería y la sostenibilidad el cual prepare la documentación exigida por las administraciones públicas y cumpla los requisitos necesarios. Para ello, se identificarán los proyectos más atractivos que se pueden realizar dentro de la empresa, como por ejemplo una modernización de las líneas o instalaciones, la ampliación de la Refactory o la construcción de fuentes de energía renovables, para que la empresa sea más autosuficiente y menos sensible a los cambios de precio de la energía.

6.3.4. Estrategias ofensivas

1. Aumento de producción gracias a la escalabilidad productiva y a la automatización e IA

Aunque esta estrategia pueda resultar contradictoria respecto a los objetivos de reducción de la capacidad productiva del grupo por enfocarse más a la creación de valor, al ser España un polo de hibridación y contar con gran cantidad de modelos electrificados, es prioritario que Renault España aumente su producción para alcanzar los exigentes objetivos fijados respecto a la sostenibilidad y electrificación. Este aumento de producción se justificará mediante el aumento de modelos electrificados con mayor valor añadido y la fabricación de un nuevo modelo eléctrico siendo el primer coche eléctrico que fabricaría la marca en España.

Para poder llevar a cabo esta estrategia, Renault España dispone de una de las estructuras productivas más importantes del grupo. Estas instalaciones están caracterizadas por contar con un alto desarrollo tecnológico y por poseer una mayor facilidad de escalar su producción en función de las necesidades de la marca y la demanda por parte de los consumidores.

La integración de herramientas de inteligencia artificial y la mejora continua de procesos altamente automatizados permiten optimizar cada proceso en la línea de producción, disminuir los tiempos de fabricación y aumentar la eficiencia operativa. La inteligencia artificial también podría aplicarse en muchos otros ámbitos como por

ejemplo en mejorar los controles de calidad, la planificación de producción según la demanda, la gestión de inventarios o el mantenimiento óptimo para reducir el número de paradas debido a incidencias en la línea de montaje.

2. Aprovechar la concienciación ambiental y la regulación europea para consolidar alianzas y fomentar la economía circular

En los últimos años, hay un claro aumento de la concienciación social sobre el medio ambiente lo que provoca cambios en las preferencias de consumo favoreciendo a aquellas empresas que demuestran su compromiso con la sostenibilidad. Esta situación es una oportunidad para que Renault aproveche sus fortalezas y refuerce su imagen de marca aumentando su cuota de mercado en segmentos con un mayor valor añadido.

Para ello se consolidarán alianzas, permitiendo ofrecer al cliente tecnologías más sostenibles, con start ups que estén involucradas en proyectos relacionados en este ámbito. Al mismo tiempo, se buscarán alcanzar acuerdos con empresas que permitan crear materiales más sostenibles como por ejemplo piezas que no sean críticas tengan un porcentaje mayor de material reciclado (asientos, reposabrazos, salpicadero...) o incluso en piezas con un alto valor pero que no se vean comprometido ni las prestaciones ni la seguridad (chasis, baterías, traviesas...).

Además, se aumentará la cantidad de coches que se reacondicionan en la Refactory de Sevilla y en la recién estrenada Refactory de Valladolid impulsando un modelo de negocio en el que el vehículo tenga un mayor ciclo de vida y se reduzca la cantidad de materiales y emisiones asociados.

3. Potenciar el desarrollo tecnológico para liderar la transición energética hacia la sostenibilidad

El impulso regulatorio europeo hacia la sostenibilidad, el cual incluye objetivos muy exigentes, está transformando por completo la industria de la automoción. Cambios como la reducción de emisiones o la prohibición de motores de combustión a partir de 2035 para algunas compañías es una amenaza por la alta inversión requerida.

Sin embargo, esta situación puede ser aprovechada por Renault para mejorar su posición en cuanto a coches eléctricos se refiere y seguir entre las mejores marcas calidad-precio en los coches híbridos. Debido a la gran popularización de los coches híbridos de rango extendido (EREV), una clara estrategia que se puede implementar es crear e implantar una nueva plataforma en España concebida para fabricar un coche eléctrico y que se añada posteriormente el motor de combustión. Esto

sustituiría a las plataformas actuales, las cuales están pensadas para coches de combustión y posteriormente se añade la parte híbrida eléctrica.

Esta nueva plataforma sería clave para ofrecer coches EREV ya que este tipo de vehículos son completamente distintos a los coches híbridos que ofrece Renault. La gran diferencia es que, en lugar de ser motores de combustión convencionales ayudados por baterías, son vehículos eléctricos con pequeñas baterías a la que se le añade un motor de combustión el cual no es propulsor sino un generador eléctrico que alimenta la batería. Esta tecnología permitiría ofrecer coches más eficientes con menores consumos ya que, además de tener todas las ventajas de un coche eléctrico en cuanto a eficiencia se refiere, no existiría una penalización en el peso por no poseer grandes baterías y contaría con un motor de combustión el cual está desarrollado para que funcione en el ciclo óptimo de funcionamiento al no tener la función de propulsar las ruedas.

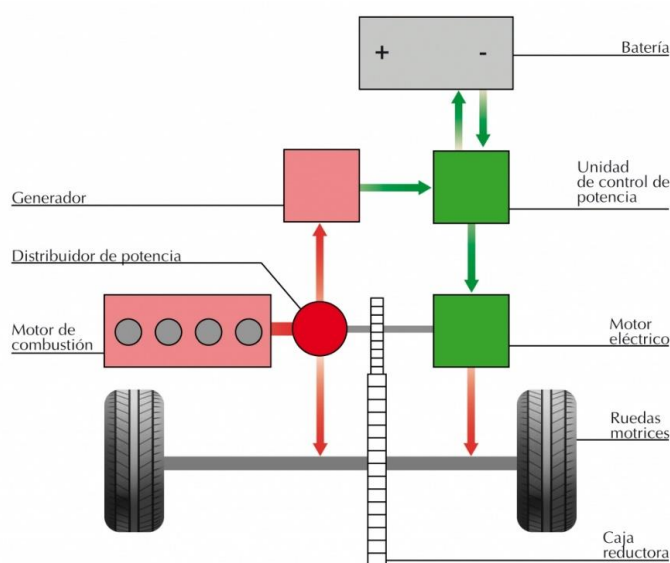


Ilustración 19. Esquema vehículo HEV. Fuente: Revista Centro Zaragoza (2019)

Esta estrategia permitiría tener una clara ventaja competitiva por ofrecer a sus clientes un mayor valor añadido ya que son muy pocas las marcas que ofrecen esta tecnología y siendo Renault una de las primeras en implementarlo. Se ha demostrado la gran cantidad de ventajas asociadas a esta tecnología respecto a los híbridos convencionales como por ejemplo menores consumos, vehículos más silenciosos o una mayor entrega de par.

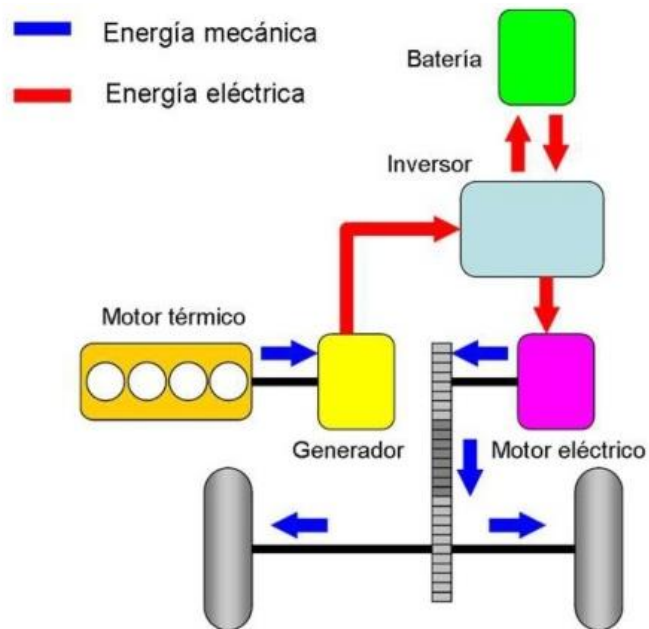


Ilustración 20. Esquema vehículo EREV. Fuente: Motor.es (2020)

7. Implantación de estrategias

En base a la información recopilada en apartados anteriores y las posibles estrategias elaboradas, en este capítulo se formula la estrategia de Renault España. Para ello se definen una serie de objetivos estratégicos y para cada uno de ellos se detallan las acciones que se deben de implementar, los indicadores para tener un control de ellas, las metas que se deben de alcanzar y el plazo de tiempo fijado para cumplir dichas metas. Los objetivos prioritarios que se han fijado han sido, tal y como se puede observar en la Tabla 5, son:

- Potenciar la innovación
- Mejorar su competitividad y margen
- Impulsar la sostenibilidad
- Mitigar el riesgo logístico

En primer lugar, para potenciar aún más la innovación dentro de la empresa se han propuesto varias medidas: aumentar la participación de proyectos de este ámbito; crear un departamento especializado en IA y procesamiento de datos, encargado de coordinarse con los distintos departamentos y jefes de unidad en las líneas de producción y, al tener este equipo un mayor conocimiento en la materia, será el encargado de identificar oportunidades de mejora y proponer iniciativas; aumentar el número de patentes desarrolladas; y desarrollar e implementar una plataforma para vehículos eléctricos, pensada para fabricar el primer vehículo eléctrico fabricado por Renault en España e incorporar una nueva variante con el sistema de hibridación EREV (híbridos de rango extendido) en sus coches, con las ventajas que el desarrollo de este nuevo chasis supondría para dichos modelos, y además se podría adaptar las variantes HEV (Híbridos ligeros) y de combustión aunque no estén específicamente ideado para ello. A estas medidas se le establecerían unas metas y un plazo para cumplirlas como un aumento del 10% en proyectos de I+D+i durante el 2026, conseguir que el departamento de IA cuando termine el 2026 cuente con 15 ETP, el desarrollo de la nueva plataforma se termine en tres años y suponga una inversión máxima de 800 M€, y durante el 2026 se soliciten cuatro nuevas patentes.

El segundo objetivo, que busca mejorar la competitividad y márgenes, se proponen las siguientes acciones: reducir los costes fijos a través de la optimización, sustitución o eliminación de subprocesos, reducir la cantidad de material desperdiciado en los procesos reutilizándolo, mayor eficiencia en la cantidad de energía necesaria para fabricar un vehículo, reducir los gastos financieros, y tener una mayor dependencia energética con la instalación de fuentes de energía

renovables. Estas acciones tienen como objetivo reducir un 5% los costes fijos en dos años, reducir un 8% los materiales desperdiciados en dieciocho meses, reducir un 8% el kWh/vehículo en veinticuatro meses, disminuir los gastos financieros 8 M€, y aumentar la producción de energía interna un 20% en dos años.

Tabla 5. Implantación estratégica. Fuente: Elaboración propia

Objetivos		Acciones	Indicadores	Metas	Plazo
1	Potenciar la innovación	Aumentar la participación de proyectos de I+D	Nº proyectos I+D iniciados	Aumentar un 10%	12 meses
		Crear un departamento exclusivo de IA y datos	ETP asignado	Llegar a 15 ETP	12 meses
		Desarrollar e implementar una plataforma para vehículos	CAPEX	800 M€	3 años
		Aumentar el número de patentes desarrolladas	Nº patentes solicitadas	4 patentes	12 meses
2	Mejorar la competitividad y márgenes	Reducción de los costes fijos	% reducción costes fijos	Reducir un 5%	2 años
		Reducción del desperdicio	% reducción desperdicio	Reducir un 10%	18 meses
		Mayor eficiencia energética por vehículo	kWh/vehículo	Reducir un 8%	2 años
		Reducir los gastos financieros	Coste financiero anual	8 M€	2 años
		Incremento de autoconsumo a través de energías renovables	% autoconsumo	Aumentar un 20%	2 años
3	Impulsar la sostenibilidad	Aumentar el mix de vehículos electrificados	% vehículos electrificados / vehículos totales	Llegar al 65%	2 años
		Aumentar los vehículos reacondicionados en Refactorys	Unidades reacondicionadas	12000 unidades	18 meses
		Aumentar el uso de materiales reciclables	% material reciclado	25%	3 años
		Aumentar la participación en proyectos verdes	Nº proyectos verdes iniciados	Aumentar un 15%	12 meses
		Reducir la cantidad de emisiones por vehículo	Media g CO ₂ / km	6 g/km	2 años
4	Mitigar el riesgo logístico	Incrementar el stock de seguridad de componentes críticos	Días de stock crítico	45 días	9 meses
		Diversificar rutas y medios de transporte	% piezas con rutas o medios alternativos	60%	18 meses
		Aumentar el número de proveedores de la UE	Nº proveedores UE	Aumentar un 20%	2 años
		Establecer acuerdos estratégicos con proveedores clave	Nº acuerdos	8 acuerdos estratégicos	18 meses

En cuanto a impulsar la sostenibilidad, se proponen una serie de acciones: aumentar el mix de vehículos con hibridados o microhibridados ; aumentar el número de vehículos reacondicionados en las Refactorys, jugando un papel clave la nueva Refactory recientemente inaugurada en Valladolid; aumentar el uso de materiales reciclables para la fabricación del coche, tales como polímeros, metales o tejidos reciclados; aumentar la participación en proyectos que buscan mejorar la sostenibilidad; y reducir la cantidad de emisiones que genera el uso de los vehículos. Se proponen las siguientes metas: llegar al 65% de vehículos electrificados sobre el total de vehículos producidos en dos años, reacondicionar doce mil unidades en dieciocho meses, llegar a alcanzar un 25% de materiales reciclados sobre el total de materia prima utilizada para fabricar un vehículo en tres años, aumentar un 15% la participación en proyectos verdes, y reducir la media 6 g CO₂/km en dos años.

Por último, para mitigar la exposición al riesgo logístico se propone: incrementar el stock de seguridad en aquellos componentes categorizados como críticos, diversificar rutas y medio de transporte, aumentar el número de proveedores localizados dentro de la UE, y establecer acuerdos estratégicos con proveedores clave que mejoren esta situación. Para ello se establecen los siguientes objetivos: llegar a tener un stock de seguridad en componentes críticos de 45 días en un tiempo estimado de 9 meses, llegar a tener un 60% de piezas que tengan planificadas rutas o medios alternativos en veinticuatro meses, aumentar un 20% la cantidad de proveedores dentro de la UE en los próximos dos años, y realizar ocho acuerdos con proveedores estratégicos en año y medio.



8. Estudio económico

En este apartado se realiza el análisis de los costes asociados a la realización de este Trabajo de Fin de Grado diferenciando entre los costes directos e indirectos. Es importante resaltar que no se está presupuestando la ejecución del plan estratégico, sino se estima los costes relacionados con la elaboración de este.

Los costes directos se desglosarán en dos categorías: el coste de personal y el coste del material. El coste de personal se refiere al valor del tiempo invertido por todas las personas involucradas calculado en base a su precio por hora. Por otro lado, el coste del material se refiere a las herramientas y recursos tangibles que se han adquirido para la realización de este como por ejemplo las licencias o el material de oficina.

En cuanto a los costes indirectos nos referimos a aquellos gastos que han sido necesarios durante la elaboración del trabajo, pero no están directamente relacionados con las actividades específicas del proyecto.

8.1. Fases del plan estratégico

Para calcular el coste directo de personal, es imprescindible conocer las horas que se han empleado para la realización del trabajo. Para un mayor detalle, el plan estratégico se ha dividido en cinco fases:

- **Definición del plan estratégico:** Es la primera fase del proyecto en la cual el autor escoge el tema sobre el que realizar el Trabajo de Fin de Grado. Una vez que se ha decidido, el autor se lo comunica al tutor académico para comentar posibles sugerencias y aspectos a tener en cuenta para establecer unas pautas a seguir y definir el alcance del trabajo.
- **Búsqueda de información:** En esta fase, el autor realiza una búsqueda de información a través de páginas web, artículos o vídeos. Esto permite realizar el análisis preliminar, análisis del entorno y análisis interno de la empresa que resultará útil para posteriores etapas. Además, el tutor académico sugiere alguna fuente de información adicional la cual pueda resultar útil para lograr un mayor detalle en algún apartado que pueda haber quedado insuficiente.
- **Formulación estratégica:** Una vez encontrada toda la información necesaria para la realización de los análisis correspondientes, en base a esa información recogida, el autor plantea las posibles estrategias que se pueden implementar en la compañía.

- **Redacción del proyecto:** en esta fase se aglutina tanto la redacción del trabajo por parte del autor como su posterior revisión, por parte del tutor académico y del autor, para comprobar que el contenido, el formato y la redacción sean correctos.
- **Presentación del proyecto:** es la última fase en la que se culmina el trabajo presentando el plan estratégico realizado.

8.2. Costes directos

Los costes directos son aquellos gastos que se pueden identificar y asignar de forma directa a la elaboración del plan estratégico desglosándose en coste de personal y coste del material.

El coste personal hace referencia al tiempo invertido por parte del autor, un Ingeniero en Organización Industrial, y el tutor académico, Félix Villafañez. Para ello, se ha asignado un precio por hora basado en el salario medio de dichas ocupaciones (Tabla 7) y se ha calculado el coste asociado a cada una de las fases del trabajo (Tabla 8) incluyendo la definición del plan estratégico, búsqueda de información, formulación estratégica, redacción y presentación del plan estratégico). De esta forma se asegura realizar una valoración justa y precisa del esfuerzo dedicado por ambas partes.

Tabla 6. Cálculo de horas totales. Fuente: Elaboración propia

Concepto	Días/horas
Año	365
Sábados y domingos	-104
Festivos	-14
Vacaciones	-22
Total de días	225
Total de horas	1800

Tabla 7. Cálculo coste por hora. Fuente: Elaboración propia

Concepto	Ingeniero en Organización Industrial	Tutor académico
Sueldo anual	27.000,00 €	39.000,00 €
Seguridad Social (32,6%)	8.802,00 €	12.714,00 €
Coste al año	35.802,00 €	51.714,00 €
Coste por hora (€/hora)	19,89 €	28,73 €

Tabla 8. Coste directo de personal. Fuente: Elaboración propia

Fases	Coste directo de personal			
	Ingeniero en Organización Industrial		Tutor académico	
	Horas	Coste	Horas	Coste
Definición del plan estratégico	5	99,45 €	1	28,73 €
Búsqueda de información	100	1.989,00 €	6	172,38 €
Formulación estratégica	50	994,50 €	0	0,00 €
Redacción	180	3.580,20 €	33	948,09 €
Presentación del plan estratégico	30	596,70 €	0	0,00 €
TOTAL	365	7259,85	40	1149,2

El coste directo de personal, incluyendo el autor y el tutor académico, es de **8.409,05 €**.

Por otro lado, el coste del material (Tabla 9) se incluye todos aquellos recursos tangibles y herramientas imprescindibles para la realización del plan estratégico. Entre ellos se encuentra la adquisición de un portátil, la licencia de Windows 11, un ratón inalámbrico, la licencia de Microsoft Office 365 2024, cuatro informes financieros, gastos en papelería y otros gastos.

Tabla 9. Coste directo del material. Fuente: Elaboración propia

Coste directo del material			
Recurso	Cantidad	Coste	Total
Ordenador portátil	1	1.000,00 €	1.582,00 €
Windows 11	1	145,00 €	
Ratón inalámbrico	1	50,00 €	
Microsoft Office 365 2024	1	129,00 €	
Informa	4	50,00 €	
Papelería		33,00 €	
Otros		25,00 €	

El coste directo del material tiene un importe de **1.582 €**.

Por lo tanto, el coste directo total, incluyendo el coste de personal y del material, asociado a la realización del plan estratégico es de **9.991,05 €**.

8.3. Costes indirectos

Los costes indirectos (Tabla 10) se refieren a todos aquellos gastos que han sido necesarios durante la elaboración del trabajo, pero no están directamente relacionados con las actividades específicas del proyecto. Entre ellos se han incluido servicios como internet, el suministro eléctrico o la tarifa telefónica, que, aunque no tienen una influencia directa sobre el trabajo realizado, son fundamentales para su realización.

Tabla 10. Costes indirectos. Fuente: Elaboración propia

Costes indirectos		
Recurso	Coste	Total
Sumistro eléctrico	15,00 €	195,00 €
Internet	120,00 €	
Tarifa telefónica	60,00 €	

8.4. Costes totales

Los costes totales (Tabla 11) será la suma de los costes directos e indirectos calculados previamente.

Tabla 11. Coste total. Fuente: Elaboración propia

Coste total			
Concepto		Coste	Total
Costes directos	Coste de personal	8.409,05 €	10.186,05 €
	Coste del material	1.582,00 €	
Costes indirectos		195,00 €	

Por lo tanto, se puede concluir que el coste total para la elaboración de este Trabajo de Fin de Grado es de **10.186,05 €**.



9. Conclusiones

La finalidad por la que se ha elaborado este Trabajo de Fin de Grado ha sido aplicar y sintetizar las competencias adquiridas durante el grado universitario, en un trabajo eminentemente práctico, más allá de lo simplemente teórico. Por este motivo, se optó como temática el diseñar un plan estratégico para una empresa tan relevante para la ciudad de Valladolid como es Renault España. Esta propuesta, ha permitido aplicar los conocimientos obtenidos en la asignatura Dirección Estratégica, e integra análisis, formulación e implantación estratégica, con el objetivo de orientar a la compañía hacia una transición sostenible mejorando su posición competitiva en el sector.

Para iniciar la recopilación de información, se realizó un análisis preliminar que ha permitido conocer los pilares sobre los que se sostiene la empresa. En él se repasa la trayectoria de Renault, desde sus orígenes en Francia, hasta la actualidad en España, con el fin de situar la filial en su contexto actual y comprender así mejor su posición competitiva. Además, se considera imprescindible conocer la misión, visión y valores de la compañía, ya que constituyen la guía para la toma de decisiones estratégicas futuras.

El estudio de los stakeholders completa este diagnóstico preliminar. Identificar a los grupos de interés y clasificar su grado de poder e influencia ha resultado imprescindible para tenerlos presentes a la hora de diseñar estrategias y que estas sean viables. Entre los actores destacados se encuentran la propia Renault Group, los empleados, los proveedores, los clientes, los sindicatos o las administraciones públicas; pudiendo condicionar todos ellos tanto en el éxito como en el fracaso de iniciativas propuestas.

El análisis externo trata de analizar el entorno en el que se encuentra la empresa identificando las principales tendencias que afectan a la compañía. En el entorno general se emplea la herramienta PESTEL la cual identifica los principales factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales. Algunas de las cuestiones más relevantes detectadas destacan la alta inflación, alta inestabilidad política, altos tipos de interés, envejecimiento de la población, concienciación ambiental, la aparición de la IA o una mayor regulación para preservar el medioambiente. Estas direcciones del mercado ofrecen oportunidades para crear valor y diferenciar el producto al mismo tiempo que existen amenazas que deben monitorizarse y realizar actuaciones rápidas y coherentes.

Por otro lado, en el análisis del entorno específico del sector se ha empleado el método de Abell el cual nos permite delimitar la industria en la que se encuentra Renault España, la automoción. Además de este modelo, se ha aplicado el de las cinco fuerzas de Porter, el cual evalúa cinco factores clave que repercute directamente a las estrategias empresariales. Con esta herramienta, se determina que: se debe prestar especial atención a los nuevos competidores chinos, existe un poder de negociación medio por parte de los proveedores, los clientes tienen un poder de negociación alto, los productos sustitutivos tienen una consideración media-alta, y la competitividad en el sector es alta.

Tras el análisis del entorno, se elaboró un diagnóstico interno de la empresa la cual revela sus activos y carencias más significativos. La cadena de valor permite identificar aquellas actividades que generan valor en Renault España. De ella se saca como conclusión que el mayor valor de Renault España se encuentra en sus capacidades productivas, y en su centro de I+D+i, que permiten escalar la producción en caso de necesitar una mayor producción de vehículos electrificados e incorporar innovación tecnológica a la vanguardia. Sin embargo, existen áreas con margen de mejora como el aprovisionamiento, por tener una alta dependencia de proveedores de componentes críticos; la logística, por tener una alta exposición a problemas en este ámbito; y el servicio postventa. También existe la oportunidad de impulsar la economía circular mediante el uso de materiales reciclados o el escalado progresivo de la renovación de vehículos de las Refactorys.

Además, se ha realizado un análisis de los recursos y capacidad que posee la compañía, el cual confirma las observaciones anteriores: Renault España dispone de una gran capacidad productiva, con las factorías que dispone en Valladolid, Palencia y Sevilla; un gran desarrollo tecnológico con el centro de I+D+i que se encuentra en Valladolid; y una gran experiencia en procesos y alianzas estratégicas para aprovechar sinergias. Por el contrario, también presenta debilidades operativas que conviene corregir reduciendo los costes estructurales, reforzando la cadena de suministro para reducir la exposición a riesgos logísticos, y disminuyendo la sensibilidad a las variaciones de precio en la energía y materias primas.

Una vez recopilada toda la información necesaria, se realizó un análisis DAFO y, a partir de él, se elaboró una matriz estratégica que interrelaciona fortalezas y debilidades con oportunidades y amenazas. De ese cruce, surgieron propuestas de estrategias, que fueron clasificadas como ofensivas, defensivas, de adaptación, de supervivencia. Entre las medidas propuestas podemos mencionar: mitigar los problemas logísticos de componentes críticos a corto plazo, establecer y consolidar alianzas estratégicas ante la entrada de competidores chinos, desarrollo tecnológico frente al auge de productos sustitutivos urbanos, reducir la sensibilidad a los cambios de precio y mejorar los márgenes operativos aprovechando la automatización e IA, y potenciar el desarrollo tecnológico para liderar la transición energética hacia la sostenibilidad.



Para la correcta implantación de las estrategias, han sido definidos cuatro objetivos estratégicos que deben actuar como pilares fundamentales: potenciar la innovación, mejorar la competitividad y márgenes, impulsar la sostenibilidad y mitigar el riesgo logístico. A cada uno de ellos se le han asociado una serie de acciones concretas, indicadores para poder tener un seguimiento y unas metas que deben de alcanzarse en un periodo de tiempo determinado.

Finalmente, la elaboración de este plan estratégico ha supuesto una aplicación práctica de las competencias adquiridas en el grado de Ingeniería en Organización Industrial. El trabajo combina una investigación documental profunda sobre la empresa, un análisis que requiere una visión completa de muchos ámbitos distintos y propuestas operativas, y muestra cómo herramientas estratégicas permiten transformar un diagnóstico en medidas concretas para mejorar la posición competitiva de una empresa como Renault España.



Referencias bibliográficas

- Abell, D.F. (22 de Diciembre de 2011). *Internet Archive*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2025, de Defining the business : the starting point of strategic planning:
<https://archive.org/details/definingbusiness00abel>
- Asociación Española de Renting de Vehículos (AER)*. (2024). Recuperado el 16 de Junio de 2025, de ESTADÍSTICAS: <https://ae-renting.es/estadisticas/#estadisticas2024>
- Atlas Nacional*. (2023). Recuperado el 11 de Junio de 2025, de Estructura demográfica - Atlas Nacional de España: https://atlasnacional.ign.es/wane/Estructura_demogr%C3%A1fica
- Ayuntamiento de Madrid*. (17 de Julio de 2020). Recuperado el 10 de Junio de 2025, de Distintivos de los vehículos en función del impacto ambiental:
<https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Movilidad-y-transportes/Distintivos-de-los-vehiculos-en-funcion-del-impacto-ambiental/?vgnnextfmt=default&vgnnextoid=ef06f217fcd89510VgnVCM1000001d4a900aRCRD&vgnnextchannel=220e31d3b28fe410VgnVCM1000000b205>
- Blanco, S. L. (24 de Noviembre de 2024). *IEBS*. Recuperado el 18 de Junio de 2025, de Qué son los «ODS» objetivos de sostenibilidad y agenda 2030:
<https://www.iebschool.com/hub/que-son-los-ods-objetivos-de-sostenibilidad-y-agenda-2030/>
- Boletín Oficial del Estado*. (30 de Mayo de 2018). Recuperado el 2 de Julio de 2025, de Reglamento (UE) 2018/858 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 30 de mayo de 2018, sobre la homologación y la vigilancia del mercado de los vehículos de motor:
<https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-2018-81001>
- Boletín Oficial del Estado*. (17 de Abril de 2019). Recuperado el 3 de Julio de 2025, de REGLAMENTO (UE) 2019/631 DEL PARLAMENTO EUROPEO Y DEL CONSEJO:
<https://www.boe.es/doue/2019/111/L00013-00053.pdf>
- Boletín Oficial del Estado*. (20 de Mayo de 2021). Recuperado el 3 de Julio de 2025, de Ley 7/2021, de 20 de mayo, de cambio climático y transición energética.:
<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2021-8447>
- Cámara Madrid. Servicios empresariales*. (10 de Octubre de 2024). Recuperado el 02 de Septiembre de 2025, de Stakeholders: ¿Qué son y por qué son claves en la toma de decisiones empresariales?:
<https://serviciosempresariales.camaramadrid.es/stakeholders-claves-toma-decisiones-empresariales/>
- carwow.es. (15 de Julio de 2025). *ESTOY ASOMBRADO: EL NISSAN e-POWER GEN 3 de 205 CV ES EL MEJOR MOTOR HÍBRIDO QUE HE PROBADO [Archivo de video]*. Recuperado el 23 de Agosto de 2025, de <https://youtu.be/ZhPMX72sovs?si=L8MaPDT6IEWRn5-D&t=251>



- Ceupe European Business School.* (2025). Recuperado el 04 de Septiembre de 2025, de Recursos y capacidades en la empresa: <https://www.ceupe.com/blog/recursos-y-capacidades-en-la-empresa.html>
- Datosmacro.com.* (2025). Recuperado el 20 de Junio de 2025, de Precio petróleo Brent 2025: <https://datosmacro.expansion.com/materias-primas/brent?anio=2024>
- Datosmacro.com.* (2025). Recuperado el 20 de Junio de 2025, de IPC de España 2025: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>
- Diario de Valladolid.* (22 de Octubre de 2024). Recuperado el 7 de Junio de 2025, de Renault plantea a los sindicatos congelar los sueldos en 2025: <https://www.diariodevalladolid.es/negocios-cyl/241022/264321/renault-plantea-sindicatos-prorrogar-convenio-vigente-2025.html>
- Ebro Mdealer.* (20 de Noviembre de 2024). Recuperado el 02 de Agosto de 2025, de El primer EBRO S700 en la Antigua Fábrica Nissan de Barcelona: <https://ebro-mdealer.com/primer-ebro-s700/>
- ecoembes.* (24 de Marzo de 2022). Recuperado el 04 de Septiembre de 2025, de Los recursos internos como ventaja competitiva: <https://ecoembesempleo.es/cuales-son-los-recursos-internos-de-una-empresa/>
- El Día de Valladolid.* (23 de Julio de 2024). Recuperado el 06 de Junio de 2025, de Renault recibe un premio de diversidad e inclusión: <https://www.eldiadevalladolid.com/noticia/zb39b2bcf-fbe2-c3c4-ad89bf0b1a691fa3/202407/renault-recibe-un-premio-de-diversidad-e-inclusion>
- El Día de Valladolid.* (03 de Junio de 2024). Recuperado el 26 de Julio de 2025, de Renault aborda la incorporación de 500 empleados a Valladolid: <https://www.eldiadevalladolid.com/noticia/zae7e7bfc-0fd1-0bd3-3f60d7ea5c2a00c1/202406/renault-aborda-la-incorporacion-de-500-empleados-a-valladolid>
- El Día de Valladolid.* (08 de Julio de 2025). Recuperado el 14 de Agosto de 2025, de Renault elevará su producción a más de 1.000 coches por día: <https://www.eldiadevalladolid.com/noticia/z716bd560-c4ab-45ae-9a6064f386767f7f/202507/renault-eleva-su-produccion-a-mas-de-1000-coches-por-dia>
- euribor-rates.eu.* (2025). Recuperado el 02 de Julio de 2025, de Tipo de interés del BCE: <https://www.euribor-rates.eu/es/tipo-de-interes-del-bce/>
- Europa press.* (08 de Octubre de 2024). Recuperado el 07 de Agosto de 2025, de Renault España Comercial notificó el cambio de sede a Madrid el pasado mes de junio: <https://www.europapress.es/motor/sector-00644/noticia-renault-espana-comercial-notifico-cambio-sede-madrid-pasado-mes-junio-20241008190347.html>



European Enviroment Agency. (16 de Diciembre de 2024). Recuperado el 28 de Julio de 2025, de CO2 emissions performance of new passenger cars in Europe: <https://www.eea.europa.eu/en/analysis/indicators/co2-performance-of-new-passenger>

Funcas. (03 de Octubre de 2024). Recuperado el 23 de Junio de 2025, de El número de hijos por mujer en España cayó en 2023 al mínimo histórico, 1,12: <https://www.funcas.es/prensa/el-numero-de-hijos-por-mujer-en-espana-cayo-en-2023-al-minimo-historico-112/>

Granda, M. (02 de Enero de 2024). *Cinco Días.* Recuperado el 19 de Julio de 2025, de Las ventas de coches nuevos cierran 2023 por debajo del millón de unidades por cuarto año consecutivo: <https://cincodias.elpais.com/companias/2024-01-02/las-ventas-de-coches-nuevos-cierran-2023-por-debajo-del-millon-de-unidades-por-cuarto-ano-consecutivo.html>

Guerras Martín, L.A; Navas López, J.E. (2015). *Academia.edu.* Recuperado el 02 de Septiembre de 2025, de La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones, 5ª edición: https://www.academia.edu/15328407/La_direcci%C3%B3n_estrat%C3%A9gica_de_la_empresa_Teor%C3%ADa_y_aplicaciones_5a_edici%C3%B3n#title

Híbridos y Eléctricos. (17 de Julio de 2024). Recuperado el 09 de Agosto de 2025, de Recorrido por la fábrica de Renault en Valladolid: del Captur al innovador Symbioz: https://www.hibridosyelectricos.com/coches/visitamos-fabrica-espanola-donde-renault-hace-mas-200000-coches-ano-incluidos-captur-symbioz-hibridos_75116_102.html

Horse Powertrain. (31 de Mayo de 2024). Recuperado el 21 de Junio de 2025, de Renault Group and Geely announce the creation: <https://www.horse.cars/newsroom/renault-group-and-geely-announce-the-creation-of-leading-powertrain-technology-company-horse-powertrain-limited/>

Iglesias, J. B. (27 de Junio de 2024). *Diario Palentino.* Recuperado el 04 de Agosto de 2025, de Renault: 130.000 vehículos fabricados en 2023 en Villamuriel: <https://www.diariopalentino.es/noticia/z5a77941e-9bdc-aab5-83ad3c2288c47565/202406/renault-130000-vehiculos-fabricados-en-2023-en-villamuriel>

Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE). (24 de Abril de 2024). Recuperado el 01 de Julio de 2025, de Los incidentes de ciberseguridad de 2023, gestionados por INCIBE, aumentan en un 24% respecto al año anterior: <https://www.incibe.es/incibe/sala-de-prensa/los-incidentes-de-ciberseguridad-de-2023-gestionados-por-incibe-aumentan-en>

Instituto Nacional de Ciberseguridad (INCIBE). (20 de Marzo de 2025). Recuperado el 01 de Julio de 2025, de INCIBE presenta su balance de ciberseguridad 2024 con más de



97.000 incidentes gestionados: <https://www.incibe.es/incibe/sala-de-prensa/incibe-presenta-su-balance-de-ciberseguridad-2024-con-mas-de-97000-incidentes>

Instituto Nacional de Estadística (INE). (12 de Febrero de 2024). Recuperado el 29 de Julio de 2025, de Estadística de transporte de viajeros. TV: <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/TV1223.htm>

La Moncloa . (15 de Julio de 2024). Recuperado el 30 de Junio de 2025, de El Pacto Verde Europeo: iniciativas para alcanzar la neutralidad climática en la UE: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/transicion-ecologica/paginas/2024/que-es-el-pacto-verde-europeo.aspx>

La moncloa. (02 de Abril de 2025). Recuperado el 18 de Junio de 2025, de Movilidad sostenible: ¿qué es el Plan MOVES III?: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/transicion-ecologica/paginas/2024/plan-moves-iii-solicitar-ayuda-compra-coche-electrico.aspx>

La Moncloa. (24 de Enero de 2025). Recuperado el 19 de Julio de 2025, de El uso del transporte público sube un 33% en toda España con los descuentos impulsados por el Gobierno desde 2022: <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/transportes-movilidad-sostenible/paginas/2025/240125-uso-transporte-publico-descuentos.aspx>

Martín, P. (02 de Enero de 2025). *El Confidencial*. Recuperado el 24 de Agosto de 2025, de El precio de los coches en España ha subido cuatro veces más que los salarios desde 2019: https://www.elconfidencial.com/motor/industria/2025-01-02/precio-coche-subida-inflacion-salario-espana-electrico-cafe_4034349/?utm_source=whatsapp&utm_medium=social&utm_campaign=BotoneraWeb

Martínez, O. R. (02 de Octubre de 2024). *Dialnet*. Recuperado el 03 de Septiembre de 2025, de La cadena de valor en las empresas: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9768012.pdf>

Motor.es. (4 de Agosto de 2020). Recuperado el 04 de Septiembre de 2025, de Historia de Renault: <https://www.motor.es/renault/historia>

Naciones Unidas. (13 de Septiembre de 2023). Recuperado el 11 de Julio de 2025, de La Agenda para el Desarrollo Sostenible: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

Parlamento Europeo. (28 de Octubre de 2022). Recuperado el 06 de Julio de 2025, de La prohibición de vender nuevos coches de gasolina y diésel a partir de 2035 en la UE: <https://www.europarl.europa.eu/topics/es/article/20221019STO44572/la-prohibicion-de-vender-nuevos-coches-de-gasolina-y-diesel-a-partir-de-2035>



- Pérez, A. (12 de Marzo de 2022). *Periodismo del Motor*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2025, de La historia de FASA-Renault: la industrialización de España: <https://periodismodelmotor.com/historia-fasa-renault/334479/>
- Renault. (2025). Recuperado el 20 de Julio de 2025, de Renault Group en España: <https://www.renault.es/renault-espana.html>
- Renault. (2025). Recuperado el 21 de Julio de 2025, de Asistencia en carretera Renault - Renault Posventa: <https://www.renault.es/asistencia-renault.html>
- Renault España. (2025). Obtenido de <https://www.renault.es/renault-espana.html>
- Renault Graduates. (21 de Mayo de 2024). Recuperado el 02 de Agosto de 2025, de Captación y potenciación del mejor talento de los jóvenes STEM de Castilla y León: <https://renaultgraduates.com/presentacion/>
- Renault Group. (23 de Abril de 2021). Recuperado el 05 de Junio de 2025, de Raison d'être Renault – Engagement pour une mobilité durable: <https://www.renaultgroup.com/groupe/notre-raison-detre/>
- Renault Group. (2021). Recuperado el 06 de Junio de 2025, de Notre stratégie de développement durable - Renault Group: <https://www.renaultgroup.com/responsabilite/environnement/>
- Renault Group. (2021). Recuperado el 06 de Junio de 2025, de La sécurité: <https://www.renaultgroup.com/responsabilite/securite/>
- Santander Impulsa Empresa. (11 de Diciembre de 2024). Recuperado el 04 de Septiembre de 2025, de Análisis DAFO: ¿qué es y para qué sirve?: <https://www.impulsa-empresa.es/diccionario/dafo/>
- Santander Open Academy. (07 de Enero de 2022). Recuperado el 03 de Septiembre de 2025, de 5 fuerzas de Porter: cuáles son y para qué sirven: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>
- Santander Open Academy. (11 de Diciembre de 2024). Recuperado el 02 de Septiembre de 2025, de Misión, visión y los valores de una empresa: qué son, ejemplos y cómo definirlos: <https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>
- Sastre, A. d. (15 de Enero de 2024). *Cinco Días*. Recuperado el 19 de Julio de 2025, de Xiaomi, Samsung y Apple acaparan el 70% de la venta de móviles: http://cincodias.elpais.com/smartlife/2024/01/15/smartphones/1705337610_502129.html
- Soto, J. L. (25 de Julio de 2022). *Motor EL PAÍS*. Recuperado el 04 de Septiembre de 2025, de Quién era Renault y cuándo empezó a fabricar coches:



<https://motor.elpais.com/actualidad/quien-era-renault-y-cuando-empezo-a-fabricar-coches/>

The Banks. (2024). Recuperado el 19 de Julio de 2025, de Spain - Major Banks:
https://thebanks.eu/countries/Spain/major_banks

Travieso, J. (20 de Octubre de 2020). *20 minutos. La información*. Recuperado el 15 de Julio de 2025, de Casi todos serán eléctricos o ecológicos.El Gobierno sustituirá 5.794 coches de la flota del Estado con 100 millones:
<https://www.20minutos.es/lainformacion/economia-y-finanzas/-gobierno-sustituira-5-794-coches-flota-estado-con-100-millones-5304988/>

United States Government Science (USGS). (Enero de 2024). Recuperado el 11 de Julio de 2025, de <https://pubs.usgs.gov/periodicals/mcs2024/mcs2024-rare-earth.pdf>