



**TRABAJO FIN DE GRADO  
GRADO EN MARKETING  
CURSO ACADÉMICO 2022-2023  
CONVOCATORIA JUNIO 2023**

**PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN EMPRESARIAL**

AUTORA: de Lucas Magán, Paula

DNI: 03208603B

TUTORA: Jiménez Ariza, María del Carmen

En Madrid, a 11 julio de 2023

## INFORMACIÓN DEL TRABAJO

### TABLA DE CONTENIDOS

<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	3
1.1. Objetivos.....	4
1.2. Metodología.....	4
1.3. Justificación del tema elegido.....	5
<b>II. LA INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	6
2.1. Definición de Internacionalización.....	6
2.2. La internacionalización de una PYME desde una perspectiva empresarial .....	7
2.3. Ventajas e inconvenientes .....	8
2.4. Objetivos a medio y largo plazo .....	10
<b>III. DIAGNÓSTICO</b> .....	11
<b>3.1. Análisis interno y diagnóstico empresarial</b> .....	11
3.1.1. Origen, evolución y situación actual de la empresa.....	12
3.1.2. Organigrama empresarial.....	13
3.1.3. Departamentos.....	14
<b>3.2. Análisis externo</b> .....	16
3.2.1. Entorno Económico-Social y Político.....	17
3.2.2. Evolución del Sector en el que opera .....	18
3.2.3. Análisis de la competencia y su posicionamiento .....	20
<b>3.3. Análisis DAFO</b> .....	21
<b>IV. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL</b> .....	23
4.1. Selección del modelo de marketing internacional.....	23
4.2. Casos de éxito.....	24
4.3. Teorías y modelos de internacionalización .....	27
<b>4.4. Marketing internacional</b> .....	28
4.4.1. Público objetivo.....	29
4.4.2. Producto .....	30
4.4.3. Distribución .....	32
4.4.4. Comunicación.....	32
<b>V. PLANIFICACIÓN ECONÓMICA</b> .....	34
<b>VI. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN</b> .....	39
<b>VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	40

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1. Organigrama empresarial. Fuente: Propia.</i>	13
<i>Ilustración 2. Museo Batlló. Fuente: Página Web Pinanson.</i>	25
<i>Ilustración 3. Sport City Shooting Club en Egipto. Fuente: Página Web Pinanson.</i>	25
<i>Ilustración 4. Ciudad del Real Madrid. Fuente: Página Web de Pinanson.</i>	26
<i>Ilustración 5. Interior de Esbjerg Musichouse. Fuente: Página Web Pinanson.</i>	26
<i>Ilustración 6. Distribución de señal. Fuente: Página Web Pinanson.</i>	30
<i>Ilustración 7. Splitter de prensa. Fuente: Página Web Pinanson.</i>	30
<i>Ilustración 8. Caja Audiovisual. Fuente: Página Web Pinanson.</i>	31
<i>Ilustración 9. Patch Panel. Fuente: Página Web Pinanson.</i>	31
<i>Ilustración 10. Controlador de sonido. Fuente: Página Web Pinanson.</i>	31
<i>Ilustración 11. Feria Bitam Show celebrada en Barcelona. Fuente: Departamento de comunicación Pinanson.</i>	33

---

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Ventas anuales 2022. Fuente: Departamento de cuentas Pinanson.</i>	35
<i>Tabla 2. Ventas por clientes. Fuente: Departamento de cuentas Pinanson.</i>	37
<i>Tabla 3. Ventas mensuales. Fuente: Departamento de cuentas Pinanson.</i>	38

### RESUMEN

El objetivo del presente trabajo es realizar un plan de internacionalización para una pequeña empresa de equipos y producciones audiovisuales. Se trata de Pinanson, una empresa que nace en 1983 en un pequeño pueblo de la provincia de Guadalajara, Mondéjar. Comenzó siendo un taller en el que se arreglaban aparatos eléctricos y equipos electrónicos y hoy en día está posicionada en el mercado como una empresa referente en el sector audiovisual. Para su desarrollo se ha realizado un estudio previo y detallado de la empresa, comprendido por un análisis interno y externo centrado en el sector audiovisual y todo lo que rodea a esta empresa. Para completar estos análisis, el estudio busca ofrecer una estrategia detallada y práctica para la internacionalización, abarcando aspectos como el análisis del mercado objetivo, el estudio de la competencia y la identificación de los retos y oportunidades. El objetivo del plan es mejorar la posición de la empresa en los mercados extranjeros y expandirse a otros. Además de mejorar su posición en esos mercados, se busca mejorar la eficiencia de los procesos de producción y distribución, todo esto con el objetivo principal de alcanzar nuevos mercados y aumentar su presencia internacional.

### PALABRAS CLAVE

Internacionalización, fabricación, oportunidades de crecimiento, presencia internacional, empresa, *touring*, broadcast, material audiovisual.

### ABSTRACT

The aim of this project is to carry out an internationalization plan for a small audio-visual equipment and production company, Pinanson. The company was founded in 1983 in Mondejar, a small town in the province of Guadalajara. It began as a workshop where electrical and electronic equipment was repaired, and today it is positioned in the market as a benchmark company in the audio-visual sector. For its development, a previous and detailed study of the company has been carried out, including an internal and external analysis focused on the audio-visual sector and everything that surrounds this company. To complete these analyses, the study seeks to offer a detailed and practical strategy for internationalization, covering aspects such as the target market analysis, the study of the competition, and the identification of challenges and opportunities. The aim of the plan is to improve the company's position in foreign markets and to expand into other markets. In addition to improving its position in foreign markets where it already operates, the company wants to improve the current efficiency of production and distribution processes, altogether with the main objective of reaching new markets and increasing its international presence.

### KEY WORDS

Internationalisation, manufacturing, growth opportunities, international presence, company, *touring*, broadcasting, audiovisual material

## I. INTRODUCCIÓN

La internacionalización es cada vez más importante para la competitividad de cualquier empresa. En la actualidad, las empresas que comienzan con una estrategia nacional pueden aprovechar rápidamente la globalización y hacer negocios a través de las fronteras para lanzar una estrategia internacional. Esto ofrece la oportunidad no solo de aumentar los ingresos, sino también de compartir conocimientos, desarrollar capacidades, acceder a nuevos recursos e incluso acceder a nuevo capital. Así, las actividades de internacionalización hacen que las empresas sean más competitivas a largo plazo.

El proceso descrito anteriormente no solo debe verse desde un punto de vista empresarial, una mayor apertura internacional también significa que las empresas que compiten en el mercado europeo o global se enfrentan a nuevos públicos y más competencia.

La internacionalización es un proceso arraigado en las empresas españolas. Según Cinco Días, el comercio internacional de bienes y servicios de España ha crecido de forma constante en los últimos años (ligero descenso en 2019) alcanzando los 334.000 millones de euros, lo que representa más del 30% del PIB de España y nos sitúa en el puesto 16 del mundo por volumen económico.<sup>1</sup> Esta apertura económica no solo muestra el interés de las empresas en los mercados internacionales, sino que también es consecuencia de los cambios en los modelos de exportación, que hoy facilitan considerablemente el acceso a los mercados de otros países (Hollensen S., 2001). Más del 60% de los ingresos de nuestras sociedades cotizadas proceden del extranjero.

Es buen momento de aumentar el conocimiento sobre la internacionalización y qué mejor manera que aplicar la investigación a un caso práctico y real. Para ello, se implementará el plan de internacionalización de Pinanson para este proyecto. Hablaremos de una empresa española que realiza soluciones de conectividad para *touring*, broadcast y espacios escénicos fundada en 1983. Esta empresa ya cuenta con experiencia de internacionalización, pero aún falta consolidación y entrada en nuevos mercados.

En este trabajo fin de grado, se ha elegido el caso de la empresa Pinanson para analizar su proceso de internacionalización y desarrollar una metodología que permita a otras pequeñas empresas seguir sus pasos. Es por ello por lo que este trabajo permitirá contextualizar la situación de internacionalización que están viviendo las empresas españolas en una empresa real como Pinanson (se describirá con mayor detenimiento en el apartado 1.1.2.).

---

<sup>1</sup> (Gil Pérez, 2020)

## 1.1. Objetivos

El objetivo principal de este trabajo es cumplir con el plan de internacionalización de Pinanson y realizar un profundo análisis de la empresa para conocer sus ventajas competitivas, así como sus debilidades y puntos más débiles de cara al proceso de internacionalización. Para lograr este objetivo general, este trabajo se guía por una serie de objetivos específicos:

- Examinar las teorías y los modelos de internacionalización utilizados en todo el espectro empresarial.
- Analizar las diferentes propuestas de internacionalización a través de un diagnóstico.
- Evaluar cuál de las propuestas es la más adecuada para la empresa en cuestión.
- Identificar los recursos necesarios para la internacionalización y evaluar los riesgos y oportunidades asociados al proceso.
- Crear un plan de internacionalización teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la empresa y su plan de Marketing.
- Analizar las barreras de entrada al mercado que presenta la empresa, así como identificar oportunidades y amenazas en los mercados internacionales.
- Conclusión del estudio.

## 1.2. Metodología

El apartado de metodología es fundamental en cualquier trabajo fin de grado, ya que proporciona una descripción detallada del enfoque y los pasos que se seguirán para abordar el problema de investigación o tema del proyecto. En este sentido, en el presente trabajo, he optado por utilizar una metodología que combina tanto fuentes primarias y secundarias, lo que permitirá recopilar información relevante de diversas fuentes y asegurar la exhaustividad y validez del estudio.

En primer lugar, se llevará a cabo una revisión exhaustiva de fuentes secundarias, entre las que se incluyen fuentes digitales como Google académico o Academic Research, así como varias bases de revistas comerciales, periódicos y otros informes académicos. Esto permitirá obtener información importante y relevante sobre los procesos de internacionalización ofrecida por diversos autores. En este sentido, se abordarán cuestiones como los pros y contras de la internacionalización desde una perspectiva estratégica, para luego profundizar en los modelos y teorías propuestos por diversos autores.

En cuanto a las fuentes primarias, estas serán fundamentales para llevar a cabo el análisis empresarial. En este sentido, se ha programado una entrevista con Nidia Sánchez, directora general de Pinanson y responsable del trato con los clientes internacionales. Además, se recopilará información relevante de la página web de la

empresa y se analizarán los datos financieros para llevar a cabo el análisis económico y financiero. El trabajo finalizará con el estudio de los elementos que conforman el marketing internacional y el análisis de la situación económica de la empresa. La investigación ha combinado fuentes primarias y secundarias para garantizar la validez y exhaustividad del análisis y las conclusiones obtenidas servirán de guía para otras empresas que busquen expandir su presencia en mercados internacionales.

Una vez obtenida toda la información relevante de las fuentes primarias y secundarias, se procederá a realizar el análisis de la información y determinar las conclusiones y recomendaciones finales para guiar mejor el presente y futuro de la empresa en cuestión en su incursión en los mercados internacionales.

### **1.3. Justificación del tema elegido**

La presente investigación va enfocada a realizar un estudio profundo y detallado de una Pyme para desarrollar un Plan de Internacionalización. Los motivos que me llevaron a elegir este tema son varios:

En primer lugar, un Plan de Internacionalización supone definir los objetivos, mercados, productos y actividades a seguir para mitigar el riesgo y favorecer a una mejor comprensión del entorno, el negocio y el mercado al que desea ingresar. Por tanto, este plan de internacionalización será la hoja de ruta para Pinanson y el camino hacia la aventura de expandir la empresa a otros países. Se analizan las diferentes opciones antes de actuar en los mercados internacionales, así como las áreas que muestran potencial e interés en la industria para determinar dónde y cómo ir.

Los beneficios de la internacionalización son numerosos, lo cual es innegable tanto para las grandes como para las pequeñas empresas. Es cierto que esto es todo un reto, diferente y desconocido, pero al mismo tiempo puede ofrecer grandes oportunidades. De hecho, muchas empresas han dado este paso en su estrategia comercial en los últimos años para salir de un mercado interno colapsado. Algunas de las principales ventajas de los Planes de Internacionalización son:

- Crecimiento a medio y largo plazo que permite un aumento significativo del crecimiento.
- Mejor resiliencia a través de la diversificación de ingresos durante una crisis económica.
- Ampliación de la cartera de clientes, llegando así a más personas que coincidan con el público objetivo.
- Incrementa la capacidad productiva con aumento de la competitividad para diferenciar los productos o servicios ofrecidos.
- Fortalece la marca (los consumidores confían más en las empresas internacionales).

## II. LA INTERNACIONALIZACIÓN

### 2.1. Definición de Internacionalización

La internacionalización es un concepto clave actualmente para el crecimiento y la supervivencia a largo plazo de muchas empresas, es una estrategia fundamental para mejorar la competitividad en un entorno globalizado. El objetivo de este trabajo de fin de grado es analizar el proceso de internacionalización de la empresa Pinanson y desarrollar uno más amplio. Existen diversos factores que influyen en la decisión de internacionalizar una empresa. Algunos de los más importantes son:

- El entorno económico y político del mercado receptor: las empresas suelen evaluar las oportunidades y riesgos de los mercados internacionales en función de factores como la estabilidad política, la regulación económica, las barreras arancelarias y la situación económica general.
- La competencia en el mercado local: si la competencia en el mercado local es elevada o si la empresa cuenta con una presencia limitada en su mercado doméstico, puede resultar atractiva la exploración de nuevos mercados internacionales.
- Los recursos y capacidades de la empresa: las empresas deben contar con los recursos necesarios para hacer frente a los costes y riesgos de la internacionalización, y también deben tener la capacidad de adaptarse a las exigencias y particularidades de los mercados internacionales.
- La innovación y la tecnología: las empresas que poseen un alto nivel de innovación y de tecnología pueden encontrar en los mercados internacionales oportunidades para lograr una mayor presencia en el mercado y difundir sus productos y servicios, para ampliar así su nivel de alcance.<sup>2</sup>
- Los objetivos estratégicos de la empresa: la internacionalización puede ser una parte de la estrategia de crecimiento de la empresa, ya sea para expandirse en nuevos mercados, diversificar su portfolio de productos o servicios, o para reducir la dependencia de un único mercado.

Como conclusión a este punto, hay que destacar que la internacionalización se ha convertido en una estrategia clave de crecimiento para las empresas en el contexto actual globalizado. Su éxito dependerá de factores como el entorno económico y político, la competencia en el mercado local, los recursos y capacidades de la empresa, la innovación y la tecnología, y los objetivos estratégicos de la empresa. Por ello, el estudio de la internacionalización es crítico en la actualidad para el éxito a largo plazo de las empresas y su capacidad de competir en un mercado cada vez más globalizado.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> (Cois, s. f.)

<sup>3</sup> (Leandro, 2009)



## 2.2. La internacionalización de una PYME desde una perspectiva empresarial

Como se ha mencionado anteriormente, el proceso de internacionalización puede ser una estrategia muy beneficiosa para el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo de la empresa. Es por ello por lo que se deben considerar algunos aspectos clave antes de adentrarse en un nuevo mercado internacional:

1. Acceso a nuevos mercados: La internacionalización permite a las Pymes acceder a nuevos mercados y aumentar su base de clientes potenciales.
2. Diversificación de ingresos: La expansión internacional puede ayudar a diversificar las fuentes de ingresos de la empresa, lo que puede reducir la exposición a riesgos económicos y políticos en un solo mercado.
3. Reducción de costes: Se puede encontrar que los costes de producción son más bajos en otros países, lo que puede mejorar su posición competitiva en el mercado. Además, la internacionalización puede reducir los costes de transporte y logística para llegar a los clientes.
4. Incremento de la competitividad: La expansión internacional también puede mejorar la competitividad de la compañía al permitirles aprovechar las fortalezas de otros países, como la innovación tecnológica o el talento laboral. Además, la competencia en un mercado global puede fomentar la mejora de la calidad y la innovación en productos y servicios.
5. Acceso a nuevas oportunidades de inversión: Las empresas internacionales pueden tener acceso a nuevas oportunidades de inversión, como asociaciones o adquisiciones, lo que puede ser beneficioso para el crecimiento y la expansión.

Sin embargo, es importante tener en cuenta que la internacionalización también puede presentar algunos desafíos económicos, como los costos de establecer y operar una empresa en un nuevo mercado, la necesidad de cumplir con regulaciones y requisitos legales específicos de cada país, y la adaptación a las diferencias culturales y de idioma.

Para ejemplificar la teoría sobre la internacionalización, se presentan a continuación dos reconocidas marcas españolas que han resultado ser muy exitosas gracias a sus buenas estrategias de internacionalización:

- Zara: la empresa de moda española ha logrado expandirse y consolidarse en diferentes mercados internacionales a través de una estrategia de expansión gradual y una rápida capacidad de adaptación y respuesta a las demandas locales. La marca ha logrado convertirse en un referente mundial de moda y en una de las empresas más valiosas de España.
- Telefónica: la compañía de telecomunicaciones española ha conseguido posicionarse como una de las principales empresas del sector a nivel mundial a través de una estrategia de diversificación geográfica, la adquisición de empresas líderes en diferentes mercados y una fuerte inversión en innovación

y tecnología. La empresa se ha expandido a más de 20 países y ha logrado crear una importante red de colaboración con empresas líderes en diferentes sectores en todo el mundo.

Estos dos casos de éxito reflejan la importancia de tener una estrategia sólida y adaptada a los mercados internacionales, así como la necesidad de invertir en recursos y capacidades para fomentar la expansión y la internacionalización empresarial.

### 2.3. Ventajas e inconvenientes de la Internacionalización

Para introducir este punto primero cabe destacar que la internacionalización en este sector presenta tanto retos como oportunidades. Algunos de esos desafíos a los que se puede ver enfrentado Pinanson son:

- La adaptación a diferentes mercados y culturas: debido a que las necesidades y preferencias del mercado varían en diferentes regiones del mundo, la empresa debe ser capaz de adaptarse a los requerimientos locales y a las diferencias culturales de cada país.
- La competencia global: con el aumento de la globalización, tanto Pinanson como el resto de las empresas que buscan internacionalizarse, se enfrentan a una mayor competencia a nivel internacional y deben ofrecer servicios de alta calidad y capacidad de innovación para mantenerse competitivos.
- La complejidad normativa: cada país cuenta con una serie de regulaciones y normativas específicas en materia de conectividad, lo que puede dificultar la penetración en nuevos mercados.

Es imprescindible que las empresas del sector cuenten con una estrategia sólida y se encuentren en buenas condiciones para adaptarse a un entorno altamente competitivo y en constante cambio. Por lo tanto, toda estrategia de internacionalización debe ser cuidadosamente planificada y ejecutada para asegurar su efectividad.

A continuación, se detallan mejor esos desafíos junto a las grandes ventajas y desventajas que trae consigo la internacionalización.

- Ventajas de la internacionalización:
  - Diversificación de ingresos: la expansión internacional puede ayudar a diversificar las fuentes de ingresos, lo que puede reducir la exposición a riesgos económicos y políticos en un solo mercado.
  - Acceso a nuevos mercados: la internacionalización permite a la empresa acceder a nuevos mercados, lo que puede aumentar su base de clientes potenciales y mejorar su rentabilidad.
  - Aumento de la competitividad: al expandirse a nivel internacional, se pueden aprovechar las fortalezas de otros países, como la innovación

tecnológica o el talento laboral, lo que puede mejorar su competitividad en el mercado.

- Reducción de costos: algunas empresas pueden encontrar que los costos de producción son más bajos en otros países, lo que puede mejorar su posición competitiva en el mercado. Además, la internacionalización puede reducir los costos de transporte y logística para llegar a los clientes.
- Acceso a nuevas oportunidades de inversión como asociaciones o adquisiciones, lo que puede ser beneficioso para el crecimiento y la expansión de la PYME.
- La posibilidad de ampliar el mercado: gracias a la internacionalización, las empresas pueden acceder a nuevos mercados y aumentar su base de clientes, lo que supone una oportunidad para el crecimiento empresarial.
- El acceso a nuevas tecnologías: la cooperación internacional permite compartir tecnologías innovadoras y acceder a conocimientos especializados, lo que puede resultar en la creación de soluciones nuevas y más eficientes.
- La diversificación de productos y servicios: Para las empresas, otro de los beneficios de la internacionalización es la posibilidad de diversificar su oferta de productos y servicios, lo que les permite ofrecer soluciones más completas y adaptadas a las necesidades de los consumidores en distintos mercados.<sup>4</sup>

▪ Desventajas de la internacionalización:

- Costos de entrada: la expansión internacional puede ser costosa, ya que se debe invertir en investigación de mercado, establecer una presencia local y adaptarse a las leyes y regulaciones de cada país.
- Diferencias culturales: las empresas que se expanden internacionalmente deben adaptarse a las diferencias culturales y de idioma, lo que puede requerir una inversión significativa en tiempo y recursos.
- Riesgos políticos y económicos: las empresas internacionales están expuestas a riesgos políticos y económicos, como cambios en las políticas gubernamentales, fluctuaciones monetarias y problemas de seguridad.
- Dificultades de coordinación: la coordinación de operaciones internacionales puede ser difícil, especialmente si se opera en múltiples mercados y culturas diferentes.
- Pérdida de enfoque: la expansión internacional puede distraer a la empresa de su mercado local y puede requerir una inversión significativa de tiempo y recursos, lo que puede afectar su rendimiento en el mercado local.

---

<sup>4</sup> (Pascual, 2020)

En conclusión, la internacionalización es una estrategia que puede ser muy efectiva para el crecimiento y la rentabilidad a largo plazo de la empresa, pero también puede presentar algunos desafíos importantes que deben ser previamente estudiados y analizados. Es importante considerar cuidadosamente los beneficios y los riesgos de la internacionalización antes de embarcarse en esta estrategia.

### **2.4. Objetivos a medio y largo plazo**

En todo plan empresarial debe haber una serie de objetivos previamente fijados que serán la meta final del proyecto y que se buscarán alcanzar durante el proceso de internacionalización. En el caso que estamos estudiando para Pinanson se presentan los siguientes objetivos:

1. Incrementar la cuota de mercado: uno de los objetivos principales es aumentar su cuota, lo que implica aumentar la base de clientes y la participación en el mercado.
2. Mejorar la rentabilidad: la expansión internacional puede ser costosa, por lo que otro objetivo importante será mejorar la rentabilidad de la empresa en los nuevos mercados. Esto puede lograrse mediante la optimización de costos y la mejora de la eficiencia de la cadena de suministro.
3. Diversificar la base de clientes: la internacionalización permitirá a la empresa diversificar su base de clientes, lo que reduce la dependencia de un solo mercado y mejora la estabilidad a largo plazo.
4. Fortalecer la marca: la expansión internacional puede ser una oportunidad para mejorar la imagen de marca en los nuevos mercados, lo que puede ayudar a mejorar la lealtad de los clientes y aumentar su reconocimiento como marca.
5. Establecer alianzas estratégicas: durante el proceso de internacionalización, se pueden establecer alianzas estratégicas con otras empresas locales o internacionales para mejorar su posicionamiento en los nuevos mercados.
6. Desarrollar nuevos productos y servicios: la expansión internacional puede ser una oportunidad para Pinanson de desarrollar nuevos productos y servicios que se adapten a las necesidades y preferencias de los clientes en los nuevos mercados.
7. Aumentar la eficiencia y productividad: el proceso de internacionalización también puede ser una oportunidad para mejorar la eficiencia y productividad de la empresa, lo que puede mejorar su rentabilidad y rendimiento en general.

Por ello, los objetivos a medio y largo plazo que se buscan alcanzar durante el proceso de internacionalización pueden incluir la expansión de la cuota de mercado, la mejora

de la rentabilidad, la diversificación de la base de clientes, el fortalecimiento de marca o el establecimiento de alianzas estratégicas, entre otros. Estos objetivos deben estar presentes durante todo el proceso y han de ser cuidadosamente planificados y ejecutados para asegurar el éxito a largo plazo de la empresa.

### 3. DIAGNÓSTICO

Para este punto se requiere una investigación exhaustiva y sistemática que permita obtener una comprensión profunda del contexto empresarial y del mercado en el que opera Pinanson. Para llevar a cabo un diagnóstico preciso se realizará un análisis interno y externo de la empresa, además es importante tener en cuenta los siguientes puntos:

- Analizar el entorno global y nacional en el que se desenvuelve la empresa, incluyendo aspectos económicos, políticos, sociales y tecnológicos que podrían influir en la estrategia de internacionalización.
- Estudiar los mercados extranjeros a los que se pretende acceder, teniendo en cuenta aspectos como la cultura, el idioma, la competencia y las barreras comerciales.
- Evaluar los recursos y capacidades internos de Pinanson, incluyendo su estructura organizacional, los sistemas de gestión y la capacidad financiera para afrontar un proceso de internacionalización.
- Identificar los riesgos y obstáculos involucrados en el proceso de internacionalización, incluyendo las barreras arancelarias, las barreras no arancelarias, las diferencias culturales y los riesgos políticos.
- Analizar la estrategia de internacionalización actual de la empresa, evaluando los objetivos, metas y estrategias establecidas.
- Identificar los riesgos y obstáculos involucrados en el proceso de internacionalización, incluyendo las barreras arancelarias, las barreras no arancelarias, las diferencias culturales y los riesgos políticos.

Por último, proponer soluciones y estrategias viables para superar los obstáculos y riesgos identificados puede ser de gran ayuda, además de establecer indicadores de rendimiento para monitorear el progreso y ajustar la estrategia si fuera necesario. <sup>5</sup>

#### 3.1. Análisis interno y diagnóstico empresarial

Realizar un análisis interno de la empresa es fundamental antes de llevar a cabo un plan de internacionalización ya que permite evaluar los recursos, habilidades y capacidades de la empresa, y así identificar las fortalezas y debilidades que pueden afectar su capacidad para competir en mercados internacionales. <sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> (Aldamiz, 2015)

<sup>6</sup> (Consulting, 2019)

En el contexto de la internacionalización, un análisis interno puede revelar la necesidad de mejorar la calidad de los productos o servicios, aumentar la producción o mejorar la eficiencia en los procesos empresariales. Esto puede ayudar a la empresa a posicionarse de manera competitiva en los mercados internacionales, ofreciendo productos y servicios de alta calidad a precios competitivos y con un proceso eficiente de producción.

Además, el análisis interno también puede identificar las habilidades y capacidades de los empleados de la empresa, lo que permitiría el aprovechamiento de la experiencia y habilidades de los empleados en nuevos mercados, lo que sin duda es una herramienta clave para el éxito empresarial.

Por todo ello, se pasará a realizar un análisis interno de la empresa que ayude a tener una mejor comprensión de las fortalezas y debilidades de esta, y a mejorar la capacidad para competir en los mercados internacionales de manera efectiva. A continuación, se pone en contexto a la empresa, analizando su trayectoria desde sus inicios hasta el día de hoy.

### 3.1.1. Origen, evolución y situación actual de la empresa

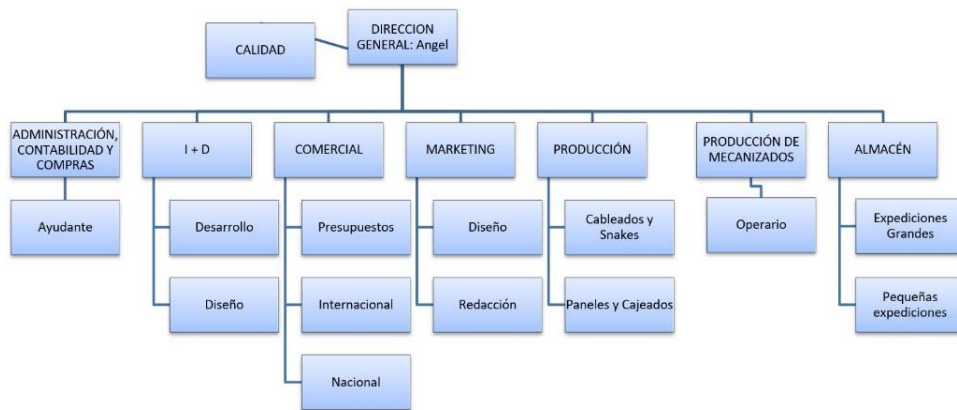
Pinanson fue fundada por Ángel Sánchez rueda en 1983, se inició como un simple taller de electrónica, dedicada a la reparación de electrodomésticos, radios, televisiones, etc. En ese pequeño taller se empezó a fabricar cableado para empresas que ya tenían una buena posición en el sector como Philips. Ángel además era técnico de sonido por lo que se dedicaba a salir con las orquestas y controlar el sonido de estas, y fue ahí cuando detectó una deficiencia en el mercado; había productos que faltaban y fue él quien decidió empezar a fabricarlos. Después empezó a ver que tenía salida y que a otros que técnicos de sonido y otras empresas les eran de gran utilidad, y de esa forma se empezó a trabajar en el mundo del espectáculo. A partir de ahí, la familia comenzó a incorporarse a la empresa que ya empezó a llamarse Pinanson y se empezó a fabricar en otro taller productos para el mundo del espectáculo, estudios de grabación, televisiones, radios... etcétera.

Lo que sorprende hoy en día es que una empresa que opera a nivel mundial tenga su origen en Mondéjar, un pequeño pueblo de la provincia de Guadalajara, siendo esta su principal seña de identidad. La empresa se esfuerza por establecer una relación cercana, sincera y de confianza con sus clientes, ya que al tratarse de una comunidad pequeña todos se conocen y se ayudan mutuamente.

Con ubicación en Mondéjar, esta empresa diseña soluciones de conectividad personalizadas que son llevadas a Suecia, Lituania, Emiratos Árabes, Australia, entre otros países. Son más de 30 los países en los que Pinanson se encuentra operando en 2023 y en todos ellos siguen el mismo enfoque: controlar todas las etapas del proyecto, crear soluciones personalizadas y agregar valor desde la fabricación hasta el soporte técnico posterior. Por todo ello, hoy en día es considerada una empresa muy consolidada en el mercado, que se encuentra operando en varios países no solo europeos sino a nivel mundial.

Con el presente trabajo se busca ampliar ese número de países y consolidar a la empresa en aquellos en los que ya se encuentra operando. Pinanson se refiere a esta cualidad como "El poder de lo invisible".

### 3.1.2. Organigrama empresarial



**Ilustración 1.** Organigrama empresarial. Fuente: Propia.

El organigrama empresarial de Pinanson se compone de varias áreas funcionales que son clave para el buen funcionamiento de esta. Todas las áreas están relacionadas entre sí aunque cada una cumple funciones diferentes en el organigrama:

1. **Administración y Cuentas:** Esta área se encarga de gestionar la contabilidad y finanzas de la empresa, incluyendo la elaboración de informes financieros, la gestión de presupuestos, pagos, impuestos, nóminas, entre otros.
2. **Marketing:** Encargado de la promoción y publicidad de la empresa, así como de la venta y distribución de productos o servicios. También trabaja en la investigación de mercado para entender mejor las necesidades de los clientes. Pinanson cuenta con la asesoría de una agencia de Marketing denominada 'La Isla', encargada de llevar a cabo las redes sociales de la empresa y realizar los diferentes estudios de mercado para brindarles propuestas de acción. No obstante, dentro de la propia empresa también se llevan a cabo diferentes planes de Marketing, aunque no haya un departamento como tal.
3. **Control de calidad:** Área enfocada en asegurar que los productos y servicios prestados a los clientes cumplan con los estándares de calidad para que estos estén satisfechos con su adquisición. Departamento de gran importancia para Pinanson, ya que una de sus principales ventajas competitivas es la calidad de sus productos.
4. **Comercial:** Encargado de establecer y mantener relaciones con los clientes, así como de incrementar las ventas de la empresa y es uno de los pilares fundamentales de Pinanson. Para tratar con clientes

internacionales Nidia Sánchez es la encargada de este departamento mientras que los clientes nacionales son gestionados por Francisco de Lucas. Ambos son directores comerciales en Pinanson.

5. Producción: Área donde se fabrican y elaboran los productos. En Pinanson el proceso productivo se inicia en el taller de maquinaria, más tarde se pasa al taller de pintura para terminar en el taller de cableado y acabar su producción en la fase de control. ES ahí donde se comprueba que todo el proceso productivo se ha ejecutado de manera correcta y que el producto está listo para ser embalado y enviado al cliente. Al ser productos hechos a medida cada proceso productivo es diferente ya que cada cliente tiene unas exigencias y necesidades muy distintas.
6. Almacén: Encargado de la logística. A diferencia de la mayoría de las empresas, en Pinanson no cuentan con un stock de almacén ya que todos sus productos son realizados a medida. No obstante, la empresa está preparada para manejar cualquier emergencia relacionada con la entrega ya que mantienen un estricto sistema informático que optimiza el stock de materiales para garantizar la eficiencia en la entrega, lo cual es una de sus mayores prioridades.

En conjunto, todas estas áreas trabajan para lograr los objetivos de la empresa y asegurar su éxito a largo plazo. Elaborar un organigrama empresarial puede ser de gran ayuda para entender mejor el funcionamiento interno de las empresas, además de ofrecer una gestión integrada y una mayor eficiencia en la operación de la empresa.<sup>7</sup>

### 3.1.3. Departamentos

Considero necesario ampliar la información que se ha dado anteriormente, donde hemos visto de manera general las áreas más importantes. Ahora se analizarán los diferentes departamentos que conforman el equipo interno de la empresa:

1. Departamento de producción: Este departamento es responsable de la fabricación del cableado y cajas audiovisuales. Se encarga de la planificación y coordinación de la producción, gestión de la calidad, compras y control de inventarios de materiales y herramientas.
2. Departamento de diseño: Departamento encargado de diseñar y desarrollar productos innovadores y de alta calidad. Los diseñadores trabajan estrechamente con el departamento de producción para garantizar que el producto final sea fabricable y cumpla con los estándares de calidad requeridos.

---

<sup>7</sup> (Jimenez, 2015)



3. Departamento creativo: Encargado de la ideación, conceptualización y producción de materiales audiovisuales. Incluye diseñadores gráficos, editores de vídeo y audio, creadores de contenidos, entre otros.
4. Departamento de calidad: Departamento más importante en Pinanson, cuya función es la de establecer estándares de calidad y asegurar que los productos cumplen con ellos. El equipo encargado sigue este sistema en su día a día, asegurando que todos los productos que producen funcionen con una tolerancia de error 0 y ofrezcan al usuario el 100% de su rendimiento, acorde a las características y uso para el que fueron diseñados.
5. Departamento de ventas: Este departamento se encarga de identificar nuevas oportunidades de negocio y de vender los productos a los clientes. También se encarga de mantener las relaciones con los clientes existentes y de brindar atención al cliente antes y después de la venta.
6. Departamento de administración y finanzas: Este departamento es responsable de la gestión financiera y administrativa de la empresa, incluyendo la contabilidad, tesorería, gestión de recursos humanos y el cumplimiento de todas las normativas legales y fiscales.

Cada uno de estos departamentos desempeña un papel importante para lograr la fabricación y comercialización exitosa de productos de alta calidad. Es fundamental que todos los departamentos trabajen juntos para garantizar que los productos sean fabricados con los estándares de calidad requeridos y se entreguen a los clientes en el tiempo y forma adecuados.

Además, dentro de la empresa podemos encontrar diferentes áreas en las que se trabajan distintos productos dependiendo del material que se esté utilizando. En Pinanson diferencian los siguientes talleres:

- Trabajos de metal

Desde hace casi tres décadas, Pinanson ha estado ofreciendo servicios de mecanizado "A medida". A través de su departamento de Metal, los clientes pueden solicitar la fabricación de piezas personalizadas, sin importar que se trate de una sola unidad.

- Taller de cableados

Desde 1983, Pinanson se ha dedicado a proporcionar servicios de cableado profesionales. Entienden que el cable es una parte vital de cualquier transmisión profesional, y por eso se aseguran de que cada conexión reciba una atención exclusiva y profesional. Su equipo está altamente capacitado para lograr un cableado de alta calidad que permita la transmisión de señales excelentes.

- Taller de cajeados

Un departamento dedicado a fabricar equipamiento a medida para la distribución de corriente y cuadros eléctricos. Se destaca la atención al detalle del equipo de trabajo en este departamento, el cual se encarga de cuidar el ensamblaje desde el primer hasta el último remache.

- Laboratorio: Innovación y creación

El departamento de I+D+i es la base del sistema de una empresa no especificada. Su principal función es diseñar las ideas de los clientes, y para ello se mantienen actualizados en las nuevas tecnologías. El equipo de investigación y desarrollo aborda cada proyecto de nuevos productos, ampliando y adaptando su amplio catálogo de productos a las nuevas tendencias del mercado.

- Servicio técnico

Pinanson se dedica a fabricar equipos duraderos y ofrecer un servicio técnico que renueva los equipos, realizando mejoras oportunas para revalidar la garantía sobre sus productos ya fabricados. Su objetivo es hacer que sus productos duren para siempre, lo que respalda el servicio técnico que ofrecen.

Una vez realizado el análisis, ya conocemos como es el funcionamiento interno de la empresa, concluyendo que todas estas áreas y departamentos trabajan en conjunto para lograr los objetivos de la empresa, y poder ofrecer contenidos audiovisuales de alta calidad a sus clientes. A continuación, se realizará un estudio del macroentorno que rodea a la empresa, uno de los puntos más importantes para conocer la situación externa y establecer objetivos realistas para la ejecución del Plan de Internacionalización.

### 3.2. Análisis externo

Todas las entidades se ven afectadas por factores externos, conocidos como macroentorno, que engloban el modelo de economía, ya sea de libre mercado, de control estatal o de planificación central. A la hora de realizar un análisis del macroentorno conviene tener en cuenta las condiciones económicas, como los ciclos de crecimiento y recesión, así como los cambios en el nivel general de vida. Otros factores relevantes para tener en cuenta en este análisis externo son el modelo político del país; democrático, dictatorial o monárquico, y la situación del entorno natural, la demografía y la cultura.<sup>8</sup>

Para realizar un correcto y completo análisis externo de una empresa como es Pinanson se deben considerar varios aspectos:

1. Análisis de la competencia: Se debe estudiar a las empresas competidoras del sector audiovisual que operan en la misma región y ofrecen servicios

---

<sup>8</sup> (Miranda & Martinez Coll, 2000)

- similares. Es importante conocer sus fortalezas y debilidades, y cómo se pueden aprovechar esas oportunidades.
2. Potenciales clientes: Se debe investigar y analizar el mercado objetivo de la empresa en el pueblo en donde se encuentra la sede. Se debe estudiar cómo se comporta el público objetivo, cuánto están dispuestos a pagar por los servicios ofrecidos y qué necesidades tienen en cuanto a los servicios de tecnología avanzada.
  3. Análisis económico: Las condiciones económicas son uno de los factores más importantes ya que afectan de manera directa a la empresa, podemos hablar de estabilidad o inestabilidad política, posibles cambios regulatorios, así como qué otras industrias y empresas pueden estar influyendo en el mercado.
  4. Análisis tecnológico: Se debe estudiar el mercado de la tecnología avanzada en la región donde se quiera operar, para conocer las nuevas tendencias, tecnologías emergentes, cambios tecnológicos y cómo esto puede afectar a la empresa en cuestión.
  5. Análisis de factores socioculturales: Se deben analizar los factores socioculturales del entorno que pueden afectar a la empresa, como la percepción del sector audiovisual y la tecnología avanzada en la comunidad, la cultura local y sus tradiciones, las preferencias de los consumidores y otros factores similares.

Un análisis externo detallado permitirá a la empresa conocer su posición en el mercado, identificar amenazas y oportunidades, y desarrollar estrategias efectivas que le permitan mantenerse competitiva y crecer en el sector.

### 3.2.1. Entorno Económico-Social y Político

En los últimos años, la economía española ha experimentado un crecimiento moderado, pero constante. El PIB creció un 2,4% en 2019, antes de que la pandemia del COVID-19 golpeará a nivel mundial en 2020, lo que llevó a una recesión en España y en todo el mundo (España, 2020).

Durante la pandemia, la economía española se contrajo significativamente debido a las medidas de confinamiento y cierre de negocios para contener la propagación del virus. Sin embargo, desde mediados de 2020, ha habido una recuperación gradual a medida que se han levantado algunas restricciones y se ha implementado un plan de vacunación. Aunque la economía española ha sido impactada por la pandemia del COVID-19, es posible que logre recuperar una porción importante, pero no la totalidad, de la actividad y los empleos proyectados antes de la pandemia.<sup>9</sup>

En 2023, se espera que el crecimiento sea del 3,5% gracias al Plan de Recuperación que contrarrestará el efecto negativo de los altos precios de la economía española. A partir de

---

<sup>9</sup> (España, Escenarios macroeconómicos de Referencia para la Economía española tras el COVID-19, 2020)

2024, se espera que las reformas y las inversiones del Plan de Recuperación tengan un impacto positivo en el PIB potencial.<sup>10</sup>

En lo que respecta al aspecto social, España es un país diverso y multicultural, con una población de más de 47 millones de habitantes. A pesar de que se ha avanzado en la reducción de la tasa de pobreza, aún existe una desigualdad significativa en la distribución de la riqueza y los ingresos y la pandemia del COVID-19 ha aumentado aún más esa brecha entre las personas más ricas y las más pobres.

Una vez contextualizada la situación actual de España, analizaremos cual ha sido la situación de Pinanson durante estos últimos años.

Las empresas españolas dedicadas al mundo del espectáculo como Pinanson han experimentado un entorno económico, social y político variable. Como ya hemos visto, la economía española ha sufrido una recesión y ha presentado un alto nivel de desempleo durante varios años. Esto ha afectado también al mundo del espectáculo y a su vez, a los presupuestos que se destinan a este sector.

En cuanto al entorno social, ha habido una creciente demanda de eventos en vivo y una mayor conciencia hacia la importancia del entretenimiento en la vida de las personas. No obstante, desde el inicio de la pandemia, se han tenido que adoptar medidas de restricciones de aforo y distanciamiento que han afectado a la realización de eventos en vivo, estos cambios han lastrado la economía del sector.

En lo que respecta al entorno político, ha habido cambios en las políticas y regulaciones que han afectado a las empresas del sector. Por ejemplo, se han implementado nuevas regulaciones respecto a la seguridad en los eventos y la gestión de derechos de autor en la transmisión de contenidos en línea.

En conclusión, el entorno económico, social y político de las empresas españolas ha sido variable en los últimos años, especialmente las dedicadas al mundo del espectáculo con la reciente pandemia acelerando varios cambios. Todas ellas han debido adaptarse a estos cambios y encontrar nuevas oportunidades para mantener la empresa en crecimiento.

### 3.2.2. Evolución del Sector en el que opera

La industria audiovisual en España tiene un papel muy importante en la economía del país. Según datos del Informe Anual del sector de las TIC, los medios y los servicios audiovisuales en España, el número de empresas del sector TIC ha crecido en 2019 de forma significativa siendo el subsector de audiovisual y contenidos digitales el que más ha crecido en términos relativos, con un aumento del 11,3% respecto al año anterior.<sup>11</sup>

Además, España es el sexto país de la Unión Europea en número de títulos producidos y el gobierno ha promovido el sector con medidas como el Plan de Impulso al Sector

---

<sup>10</sup> (Programa de estabilidad 2022-2025, s. f.)

<sup>11</sup> (Informe Anual del sector de las TIC, los medios y los servicios audiovisuales 2020 | Ontsi - Red.es, s.f.-b)

Audiovisual (Spain Audiovisual Hub) para impulsar la industria audiovisual española y aumentar su competitividad en el mercado global.<sup>12</sup>

Dada la experiencia y la trayectoria de la empresa, es posible inferir que Pinanson ha estado evolucionando positivamente en su sector, reflejándose en su participación en proyectos de gran importancia en el campo del audio y el video profesional. En los últimos años, el sector de *touring* y broadcast en España ha experimentado una importante evolución de la industria basada en la tecnología e innovación de productos y servicios ofrecidos. Sin embargo, a causa de la pandemia mundial del COVID-19, la industria ha sufrido un importante impacto y por ende un cambio en cuanto a la forma de trabajar.

Antes de la pandemia, este sector en España estaba en auge con una demanda cada vez mayor de soluciones de audio y video de alta calidad. En términos de broadcast, se estaban realizando importantes inversiones en infraestructuras de televisión y radio digital, así como en tecnologías de transmisión de señales de televisión y radio. En cuanto al *touring*, España se ha convertido en un mercado importante para giras de artistas y eventos en vivo, con una fuerte presencia en festivales internacionales de música y eventos deportivos. Además, esta industria se está volviendo cada vez más sofisticada y especializada, con empresas que ofrecen servicios integrados de producción de eventos, gestión de giras y transporte de equipos.

Sin embargo, la situación actual ha cambiado drásticamente con la llegada del COVID-19 y las restricciones impuestas para detener su propagación. Muchos eventos fueron suspendidos o cancelados, lo que ha llevado a una disminución en la demanda de estos servicios. Además, las empresas del sector se han visto obligadas a adoptar medidas de seguridad adicionales, lo que ha complicado la forma de trabajar. Por ello, Pinanson está sumergido en una industria que continúa adaptándose y evolucionando en respuesta a los cambios actuales en el mercado y a los impactos económicos causados por la pandemia.

En lo que respecta al sector audiovisual en España se ha experimentado una evolución en los últimos años marcada por el crecimiento de la producción de cine y televisión, así como la diversificación de las plataformas de distribución de contenido en línea.

En el mundo escénico y musical, también ha habido importantes cambios. Se ha producido un aumento en el número de festivales de música y eventos en vivo, así como una mayor inversión en infraestructuras para la realización de esos eventos. Además, se ha producido una mayor profesionalización de la industria, con un aumento en el número de empresas y profesionales capacitados en la producción de eventos y espectáculos en vivo. También se ha producido una mayor integración de herramientas tecnológicas y de comunicación para la difusión y promoción de eventos.

El sector audiovisual, así como el mundo escénico y musical en España, han experimentado importantes cambios en los últimos años debido a la evolución de la tecnología y los cambios en los hábitos de consumo de los usuarios. Está claro que tanto el sector nacional como el mundial se encuentran en constante evolución y seguirán adaptándose a los nuevos cambios y desafíos que se presenten. Todas las medidas y restricciones que se llevaron a cabo en España se aplicaron al resto de países europeos por

---

<sup>12</sup>(Plan de Impulso al Sector Audiovisual | España Digital 2026, s.f.)

lo que Pinanson dejó de fabricar equipos tanto para España como para el mercado extranjero.

### 3.2.3. Análisis de la competencia y su posicionamiento

Pinanson es una empresa reconocida en el sector audiovisual por su larga trayectoria y experiencia en la fabricación a medida de soluciones de conexión y cableado. La compañía cuenta con más de 40 años de experiencia en la industria y ha trabajado con una gran cantidad de clientes en el mercado nacional e internacional. Pinanson se destaca por sus productos de alta calidad, su capacidad de respuesta y su compromiso con la satisfacción del cliente, lo que hace muy difícil encontrar empresas que le puedan hacer frente. Además, la empresa se ha mantenido a la vanguardia de las últimas tecnologías y tendencias en su sector, lo que le ha permitido seguir liderando el mercado a lo largo de los años.

En lo que respecta al mercado nacional, Percon es su principal competente. Se trata de una empresa especializada en el desarrollo, implementación y fabricación de soluciones de cableado personalizadas para la industria audiovisual. Ofrecen una amplia gama de productos, como cables de radiodifusión, conectores de fibra óptica y cables multimedia. Percon lleva más de 40 años en el sector y se compromete a ofrecer soluciones de cableado duraderas y flexibles.<sup>13</sup>

A diferencia de Pinanson, donde se trabaja tanto el cableado como la producción de cajas audiovisuales, en Percon están más especializados en el cableado de broadcast. Pinanson abarca varios campos tanto de audio como de video, mientras que su principal competente se dedica al 100% al broadcast.

En el mercado internacional, hay un mayor desconocimiento de la competencia ya que Pinanson opera en varios países, pero no está tan reconocido como en España. Algunas de las empresas con las que se encuentra compitiendo Pinanson en el extranjero son Thomamn, compañía alemana y Whirlwind, compañía sueca. A diferencia de Pinanson estas dos empresas no realizan sus productos a medida, sino que cuentan con un stock predeterminado y un catálogo de productos.

Pinanson tiene una gran ventaja competitiva al fabricar todos sus productos a medida, lo que le hace tener una posición privilegiada en el mercado. De la misma forma que ha conseguido posicionarse como líder en España, con el tiempo deberá ir adentrándose en los mercados internacionales, siempre bajo el lema de la fabricación a medida. Además, su compromiso con la formación y capacitación de profesionales en el campo del sonido también indica que la empresa está bien establecida y comprometida con el sector a largo plazo.<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Percon (n. d.)

<sup>14</sup> (Sánchez Manzanero, 2017)

### 3.3. Análisis DAFO

Este análisis es una herramienta vital para realizar un buen análisis externo de la empresa y puede ser la guía definitiva para llevar a cabo los proyectos y planes estratégicos antes de la toma de decisiones. Consiste en agrupar las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades relacionadas con la empresa, lo que permite conocer la situación real en la que se encuentra y determinar los pasos a seguir para mejorar la estrategia de Internacionalización y reducir riesgos. Además, el análisis DAFO también facilita la identificación de nuevos nichos de mercado y la potenciación de las ventajas competitivas, lo que se traduce en un mayor grado de éxito y rentabilidad para la empresa.

Con la ayuda de Nidia Sanchez, directora y comercial de Pinanson, se han establecido las siguientes debilidades con las que cuentan actualmente:

- Dificultad para obtener *feedback* de los clientes por escrito.
- Pérdida de mucho tiempo en la elaboración de presupuestos de productos.
- Sistema poco práctico de actualización de precios en los presupuestos.
- Exceso de trabajo, desatención a determinados clientes.
- Poca formación a los trabajadores para ser una empresa innovadora.
- Los diseños siguen siendo en papel y no electrónicos.
- Pocas encuestas de satisfacción, solo cada 2 años.
- Aumento del consumo eléctrico.

Obtener retroalimentación de los clientes es fundamental para entender sus necesidades y preferencias, lo que es especialmente importante cuando se está buscando introducir a la empresa en un mercado internacional. Asimismo, el tiempo es un factor crítico en los procesos de internacionalización, por lo que cualquier problema que pueda retrasar el lanzamiento de productos o servicios en otros países puede ser un obstáculo significativo. Los otros puntos mencionados también son debilidades que la empresa debe tener presente, pero quizás no tienen un impacto directo en el proceso de internacionalización.

Las amenazas a las que se enfrenta Pinanson son las siguientes:

- Crisis a nivel mundial.
- No hay un estudio de la competencia claro y hay empresas que ofrecen productos similares a precios más bajos que pueden capturar parte del mercado y reducir su cuota.
- Los cambios en la demanda del mercado.
- El sector audiovisual es uno de los que más avances tecnológicos ha tenido en los últimos años, lo que significa que las empresas deben estar al tanto de las últimas tendencias y tecnologías para poder mantenerse al día. Si una empresa no está al día con las últimas innovaciones, puede quedarse atrás en el mercado.

## Plan de Internacionalización para una Pyme

- La empresa puede enfrentar problemas de suministro de materias primas, componentes o equipos necesarios para la fabricación de sus productos, lo que puede afectar el plazo de entrega de los pedidos y la satisfacción del cliente.

La crisis a nivel mundial, los cambios en la demanda del mercado y la competencia de empresas son las tres amenazas que más se deben tener en cuenta durante el proceso de internacionalización. La crisis a nivel mundial puede reducir la demanda de productos y servicios de la empresa en otros países, mientras que los cambios en la demanda del mercado pueden hacer que sea más difícil introducir sus servicios en otros países. Además, si la empresa no está al tanto de las últimas tendencias y tecnologías en el sector audiovisual o enfrenta problemas de suministro de materias primas, componentes o equipos necesarios para la fabricación de sus productos, también puede tener dificultades para competir en mercados internacionales. Por ello, es importante tratar de controlar y minimizar estas amenazas antes de embarcarse en el proceso de internacionalización.

Las fortalezas son los factores internos que permiten a la empresa desarrollarse de manera eficiente y eficaz en el mercado. En Pinanson cabe destacar:

- La mejora en las ventas nacionales de un 38% y en las internacionales de un 26% desde 2019.
- El trato cercano y personalizado con los clientes.
- El 53% de las nuevas fichas de clientes son procedentes de Internet.
- El 2022 ha sido el año con mejores ventas desde el 2009.
- Clientes satisfechos y contentos.
- Se ha implantado un sistema de publicaciones en RRSS.
- Se ha implantado la ISO 14001 que aporta mayor reconocimiento y mejoras ambientales en la empresa.

El aumento en las ventas internacionales demuestra que la empresa tiene una fuerte presencia en los mercados internacionales y puede adaptarse a diferentes culturas y entornos empresariales. Asimismo, el trato cercano y personalizado con los clientes puede ayudar a la empresa a desarrollar relaciones duraderas con sus clientes internacionales, lo que es fundamental para tener éxito en mercados extranjeros.

Para finalizar con este análisis, se van a mencionar las oportunidades que tiene Pinanson ya que pueden significar un crecimiento significativo y un mayor éxito en el mercado global:

- Todo lo que no se dejó de hacer durante la pandemia se está demandando ahora.
- Aunque es un sector con mucha competencia, no hay apenas empresas que fabriquen todo a medida.
- Libertad a la hora de establecer los precios de sus productos.
- Incorporación tecnología SMPTE.
- Los eventos con actuaciones múltiples requieren de varios productos de Pinanson.



- La fabricación a medida supone la justificación de pago por adelantado, evitando así la morosidad.

La fabricación a medida puede ser una gran ventaja competitiva durante el proceso de internacionalización, ya que existen pocas empresas que ofrezcan este servicio, pasando a ser una oportunidad para satisfacer la demanda en el extranjero y diferenciarse de la competencia. El poder evitar la morosidad es importante a la hora de realizar negocios en un mercado, otro aliciente más para asegurar buenos resultados en el extranjero. Hemos visto que hay una creciente demanda de los productos de la empresa en el mercado internacional, oportunidad para aprovechar y expandirse a nuevos territorios ya que cuanto mayor diversificación geográfica, menores serán los riesgos de depender de un solo mercado o país.

#### **IV. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING INTERNACIONAL**

El diseño de un plan de marketing internacional es un proceso crucial para expandir la presencia de la empresa en mercados extranjeros. Este plan debe incluir un análisis detallado de los diferentes mercados en los que se está operando y a los que se quiere entrar, se valoran los diferentes modelos de internacionalización y se definen de manera clara los objetivos que busca la empresa en el extranjero. Se deben incluir estrategias de posicionamiento de la marca y un plan de comunicación que se adapte a las particularidades culturales y lingüísticas del mercado objetivo. Además, el plan debe contar con una estrategia de precios y de distribución que se adapte a las necesidades y preferencias del mercado objetivo. 15

Es importante destacar que el éxito de este Plan de Marketing Internacional no solo dependerá de su diseño, sino también de su correcta implantación y ejecución. Por lo tanto, la empresa deberá contar con un equipo dedicado y capacitado para llevar a cabo la implementación del plan, así como un seguimiento constante de su efectividad.

##### **4.1. Selección del modelo de marketing internacional**

Pinanson deberá tener en cuenta las siguientes estrategias de marketing internacional, las cuales serán las bases para que se desarrolle de manera correcta todo el Plan:

- Identificación del mercado de destino: Es importante investigar el mercado de destino y comprender las prácticas comerciales y las regulaciones relevantes para el mercado en cuestión. <sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Hoyos, R. (2000). *Plan de marketing*. Ecoe Ediciones.

<sup>16</sup> (Media, 2015)

- Creación de una marca internacional: Se debe desarrollar una estrategia de marketing que se adapte a las diferentes culturas y mercados internacionales y permita construir una marca sólida en los diferentes países.
- Participación en ferias y exposiciones: Las ferias y exposiciones internacionales son una excelente manera para que la empresa muestre sus productos y haga contactos valiosos con clientes y distribuidores potenciales.
- Marketing digital: La empresa puede utilizar canales de marketing digital para llegar a su público objetivo en diferentes partes del mundo, como la publicidad en línea o la optimización de motores de búsqueda.
- Desarrollo de alianzas estratégicas: En Pinanson se podrían buscar alianzas con empresas locales en los mercados internacionales a los que quiere ingresar, lo que podría ayudar en la comercialización y distribución de sus productos.

Es importante que Pinanson mantenga una estrategia adecuada y adaptada para cada mercado internacional, ajustando su Plan de Marketing según las necesidades y oportunidades que se presenten en los distintos mercados en los que se encuentre operando. A continuación, pasaremos a realizar un análisis de los principales casos de éxito que ha tenido la empresa en el mercado extranjero.

### 4.2. Casos de éxito

Para conocer la situación de Pinanson en el mercado internacional, se ha realizado una búsqueda de algunos de sus principales casos de éxito. En muchos lugares que son un claro atractivo turístico, Pinanson tiene presencia con sus productos, lo que hace destacar los logros y reconocimientos de la empresa en el campo del audio y el video profesional. A continuación, comentaré algunos de los casos más destacados:

- Durante el 160 aniversario del Teatro de la Zarzuela en Madrid, se destaca la colaboración de la empresa para la renovación del sistema de sonido del icónico teatro madrileño. Los técnicos de Pinanson trabajaron en estrecha colaboración con el equipo de audio del teatro para instalar un sistema de sonido de última generación que mejorara la experiencia de los espectadores y las condiciones de trabajo de los artistas y técnicos.
- Las ferias son una de las mejores formas de llegar a los clientes, donde el trato con ellos es directo y cercano. Pinanson, cada año tiene presencia en la exposición más grande de audiovisuales en España, Bitam Show, celebrada en Barcelona, donde la empresa presentó sus últimas soluciones en intercomunicadores para la industria cinematográfica y televisiva. En lo que concierne a las ferias internacionales, Pinanson está presente en varios países donde se celebran, como la IBC (International Broadcasting Convention) celebrada en Ámsterdam, Mipcom, celebrada en Cannes, Francia o Berlinale, celebrada en la ciudad de Berlín, Alemania..



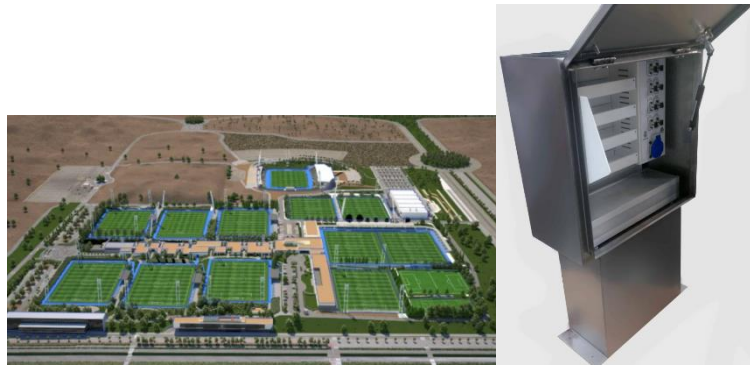
**Ilustración 2.** Museo Batlló. Fuente: Página Web Pinanson.

En la renovación del equipamiento audiovisual de la Casa Museo Batlló, la cual fue diseñada por el arquitecto Antoni Gaudí, se han encargado diversas cajas audiovisuales a Pinanson, manteniendo el máximo respeto por la belleza artística del lugar. Como se puede apreciar en las imágenes, las conexiones no son visibles a simple vista y las cajas pasan desapercibidas en la mayoría de los sitios. En su página web se definen como: El poder de lo invisible.



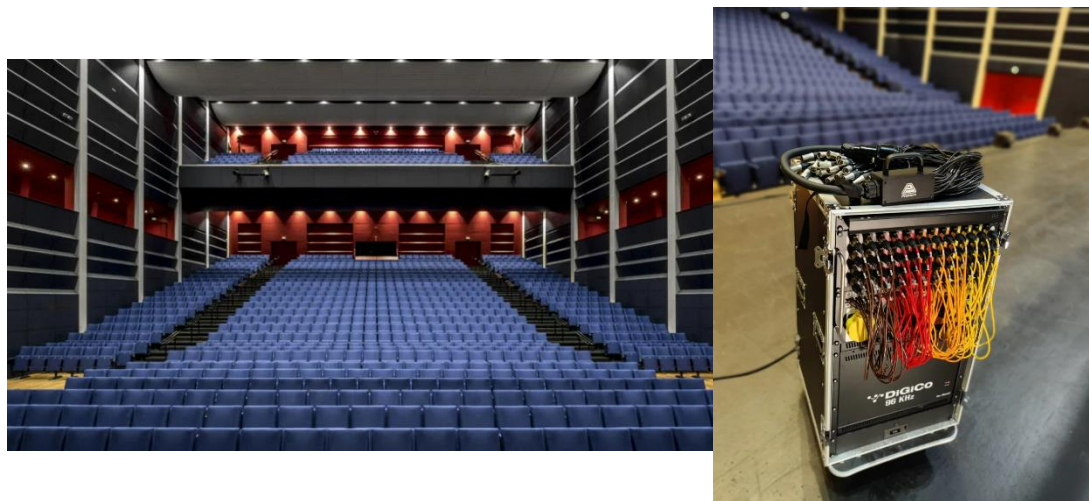
**Ilustración 3.** Sport City Shooting Club en Egipto. Fuente: Página Web Pinanson.

En la actualidad, los centros deportivos buscan retransmitir las actividades que se llevan a cabo en sus instalaciones. El Sport City Shooting Club, ubicado en Egipto, ha implementado un sistema de cajas audiovisuales que son resistentes al exterior y están instaladas en las áreas de tiro. Estas cajas cuentan con conectores para la transmisión de la señal de cámara, y están colocadas en un panel inclinado a 30° para que sea más cómoda su conexión y desconexión. Aunque en este país Pinanson no tenga mucha demanda de pedidos, es otro caso de éxito mas en el mercado internacional.



**Ilustración 4.** Ciudad del Real Madrid. Fuente: Página Web de Pinanson.

Siguiendo las indicaciones precisas de la ingeniería del Real Madrid, Pínanson ha diseñado y fabricado cajas audiovisuales a medida que se han instalado en el Campo de la Ciudad de Valdebebas. Estas cajas audiovisuales están hechas de acero inoxidable y son resistentes a la intemperie, y están diseñadas para conectar hasta ocho señales de vídeo y enviarlas a través de la fibra óptica colocada en los campos. Se ha puesto de ejemplo a este equipo, pero la empresa es la encargada de realizar toda la instalación de los campos de futbol españoles. Aun no se ha llegado a los equipos extranjeros pero que se encuentra incluido dentro de los objetivos del Plan de internacionalización.



**Ilustración 5.** Interior de Esbjerg Musichouse. Fuente: Página Web Pinanson.

Para ver este caso nos trasladamos hasta Dinamarca y se trata precisamente de la Casa de la música en Esbjerg, un impresionante edificio diseñado por el arquitecto Utzon, que también diseñó la Ópera de Sídney, donde podemos encontrar algunos productos de Pinanson en su interior. Con más de 60.000 visitantes anuales, la Casa de la música es un lugar ideal para la celebración de conciertos, representaciones teatrales y otros eventos culturales, siendo el país donde se encuentra ubicada, Dinamarca, donde más presencia está teniendo la empresa estos últimos años.

Estos son algunos de los ejemplos de los casos de éxito más relevantes de la empresa y son la muestra de cómo la empresa está trabajando en estrecha colaboración con la

industria del audio y el video profesional para ofrecer soluciones innovadoras y de alta calidad. Además, ponen de manifiesto su compromiso con la formación y la capacitación para fomentar el desarrollo de la industria. Se han nombrado algunos de los casos mas relevantes, pero hay muchos más y muy interesantes. A día de hoy, Suecia y Dinamarca son los dos países donde más demanda está teniendo la empresa.

### 4.3. Teorías y modelos de internacionalización

Existen varias teorías y modelos de internacionalización que han sido propuestos por diferentes autores. Se han seleccionado los que considero más adecuados para esta empresa y algunos de ellos son:

- Modelo de Uppsala: desarrollado por Johanson y Vahlne en 1977, sostiene que la internacionalización se lleva a cabo de manera gradual y que las empresas comienzan por mercados cercanos y conocidos antes de avanzar a otros mercados más lejanos y desconocidos.
- Paradigma ecléctico: propuesto por Dunning en la década de 1980, establece que la internacionalización de una empresa depende de la presencia de tres tipos de ventajas: ventajas de propiedad (tener activos valiosos), ventajas de localización (ubicarse en un lugar atractivo) y ventajas de internalización (explotar internamente dichos activos y ubicación).
- Modelo de etapas de internacionalización: desarrollado por Czinkota y Ronkainen, describe la internacionalización como un proceso que avanza en varias etapas, desde la exportación indirecta hasta la inversión directa en el extranjero.
- Internacionalización basada en recursos: propuesta por Rugman y Verbeke, sostiene que la internacionalización se basa en la explotación de los recursos y capacidades de la empresa, y que la ventaja competitiva se deriva de la integración y combinación de estos recursos y capacidades entre las subsidiarias y la casa matriz.
- Modelo de internacionalización según Hollensen: establece que la internacionalización es un proceso que implica la identificación de oportunidades de mercado en el extranjero, la evaluación del potencial de mercado de cada uno, la selección de un enfoque de entrada adecuado y la implementación de una estrategia de marketing internacional.<sup>17</sup>

Todos estos modelos han resultado ser eficientes cuando han sido aplicados, pero en el caso que estamos trabajando, considero que el mas adecuado es la teoría de Hollensen. También conocido como el modelo del proceso de internacionalización, enfocado en los aspectos organizativos y de marketing que deben ser considerados cuando una empresa decide incursionar en mercados internacionales. Según este modelo, el proceso de internacionalización consta de cuatro etapas:

1. Identificación de oportunidades de mercado en el extranjero.
2. Evaluación del potencial de mercado de cada oportunidad identificada.

---

<sup>17</sup> (Alegría Alcedo & Chang Villa, 2021)

3. Selección de un enfoque de entrada adecuado que se alinee con los objetivos de la empresa y se adapte a las condiciones del mercado.
4. Implementación de una estrategia de marketing internacional que permita a la empresa competir eficazmente en el mercado elegido.<sup>18</sup>

En apartados anteriores se han identificado las oportunidades que ofrece el mercado a la empresa hoy en día y se ha seleccionado el modelo de Hollensen como hoja de ruta para la empresa. Este modelo fue propuesto por Svend Hollensen en su libro "Global Marketing: A Decision-Oriented Approach, 7th Edition" (2017). Pasaremos a definir las estrategias de Marketing que serán clave para lograr el éxito empresarial.

#### **4.4. Marketing internacional**

Para este punto es clave tener en cuenta la principal ventaja competitiva de Pinanson: Su fabricación a medida. Aunque haya otras empresas nacionales e internacionales compitiendo en el mismo mercado, Pinanson realiza todos sus productos a gusto del consumidor. Es decir, no hay un stock de productos ya que cada cliente tiene unas exigencias, medidas y necesidades diferentes. Para continuar con un correcto Plan de Internacionalización, la empresa debe atender a diferentes elementos:

1. Identificar el mercado objetivo, es decir, identificar los mercados internacionales donde hay una demanda de los productos audiovisuales. La investigación de mercado es importante para comprender los comportamientos y necesidades del mercado objetivo.
2. Definir el mensaje clave: Una vez que se han identificado los mercados objetivo, es necesario definir el mensaje clave de la empresa. Este mensaje debe ser claro y conciso, y debe destacar la ventaja competitiva que tiene la empresa en relación con sus competidores.
3. Elegir los canales de marketing: La elección de los canales de marketing adecuados es fundamental para llegar al mercado objetivo. Estos canales pueden incluir publicidad en medios digitales, ferias comerciales o eventos de *networking*.
4. Considerar los factores legales y regulatorios: Es importante tener en cuenta los requisitos legales y regulatorios de cada país al que se dirige la empresa. Antes de entrar en cualquier mercado se debe asegurar que se están cumpliendo con todos los requisitos para evitar posibles problemas legales.
5. Desarrollar un plan de acción de marketing: Con toda la información recopilada y considerando los factores mencionados, se debe desarrollar un plan de acción de marketing eficaz para abordar el mercado objetivo. Este plan debe ser claro y detallado, e incluir los detalles sobre los canales de marketing elegidos, el mensaje clave y el presupuesto asignado.

---

<sup>18</sup> (Marketing Management: A Relationship Approach, 2010)

6. Seguimiento y evaluación: Es importante hacer un seguimiento y evaluación continuos del plan de acción para asegurarse de que esté yendo por el camino correcto. Si no se están viendo los resultados esperados, es necesario hacer ajustes y encontrar formas más efectivas de llegar al mercado objetivo.

Es muy importante que Pinanson mantenga el enfoque estratégico en su marketing internacional, basado principalmente en la fabricación a medida y, sobre todo, sea consistente en su mensaje y en la calidad de sus productos. En el siguiente apartado se realizará un análisis del Marketing Mix de la empresa.

#### 4.4.1. Público objetivo

El público objetivo de esta empresa puede variar según el tipo de producto que se este demandando, la estrategia de la empresa o el campo en el que se esté trabajando. Pinanson abarca trata con clientes muy diferentes, agrupados en:

- Empresas, organizaciones y profesionales del sector del *touring* y broadcast que necesiten cajas de conectividad para sus equipos y sistemas.
- Instaladores y técnicos especializados en el sector del *touring* y broadcast que necesiten productos de calidad para realizar sus trabajos.
- Distribuidores y minoristas del sector del *touring* y broadcast que buscan ofrecer una amplia variedad de productos de calidad a sus clientes.
- Usuarios finales que necesiten adquirir productos de alta calidad y adaptados a sus necesidades específicas en el ámbito del *touring* y broadcast.

Entrando más en detalle, en Pinanson llevan a cabo una segmentación de los clientes dividida en dos categorías:

- Productores audiovisuales: son las empresas que se encargan de la producción de espectáculos, tanto de forma directa, orquestas que producen sus propios espectáculos, como otras que se dedican a alquilar equipamiento a otras. Estos son los que Pinanson cataloga como productores audiovisuales.
- Integradores audiovisuales: Son unos instaladores de material audiovisual y para entender mejor este concepto se les puede definir como electricistas, pero especializados en el mundo audiovisual. Además, cuentan como integradores audiovisuales las empresas que pueden hacer, por ejemplo, una integración en un teatro nuevo o las reconstrucciones y mantenimientos de este. Este tipo de clientes son los que se buscan principalmente en el mercado extranjero y a los que la empresa dedica todos sus esfuerzos.

Es importante destacar que, en este sector, la calidad, fiabilidad y resistencia de los productos son factores fundamentales, por lo que el público objetivo estará compuesto por aquellos que valoran y requieren estos atributos en su equipamiento.

### 4.4.2. Producto

A lo largo de su historia, la empresa ha desarrollado productos que han supuesto un salto cualitativo para sus clientes. Entre ellos podemos encontrar splitters, mangueras y adaptadores que han sido estandarizados y están disponibles para cualquier cliente. La empresa ofrece la posibilidad de modificar estos productos para adaptarlos a las necesidades específicas de cada cliente, lo que les permite ofrecer soluciones únicas para cada situación. Estos son los productos más demandados según la información que ha aportado Nidia Sánchez:

- **Distribución de señal:** Estas cajas se utilizan para la distribución de señales de audio y vídeo en salas de prensa, eventos en vivo y estudios de televisión. Gracias a este producto, se permite la distribución de la señal de forma activa con salidas aisladas, lo que garantiza una transmisión de señal sin pérdida de calidad en el audio. Además, la Digi Rack Box de Pinanson permite la concentración y patcheo de señales en el escenario, lo que hace que sea una solución especialmente útil para eventos en vivo.



**Ilustración 6.** Distribución de señal. Fuente: Página Web Pinanson.

- **Splitter de prensa:** Utilizados para distribuir señales de audio y/o vídeo en eventos en vivo, salas de prensa y estudios de televisión. Esta herramienta permite dividir la señal de entrada en múltiples salidas, y son utilizados especialmente en ruedas de prensa y eventos en vivo para proporcionar audio directo a las cámaras procedente de la mesa de sonido. Esto garantiza una transmisión de señales de alta calidad a múltiples destinatarios.



**Ilustración 7.** Splitter de prensa. Fuente: Página Web Pinanson.



- Cajas audiovisuales: Herramienta que se utiliza en el sector audiovisual para el transporte, almacenamiento y distribución de material audiovisual. Estas cajas permiten la protección del equipo ante cambios bruscos de temperatura o humedad.



**Ilustración 8.** Caja Audiovisual. Fuente: Página Web Pinanson.

- Patch Panels: Utilizado en redes de cableado estructurado para conectar y desconectar dispositivos de red de forma organizada. Actúa como un punto centralizado para la gestión y conexión de cableado estructurado. Su función principal es la de enrutar las conexiones de red desde los equipos y dispositivos de red hacia el panel, y viceversa, para permitir que los dispositivos se conecten entre sí. Esto permite una gestión más eficiente del cableado y facilita la resolución de problemas en la red.



**Ilustración 9.** Patch Panel. Fuente: Página Web Pinanson.

- Controladores: Pinanson fabrica diferentes tipos de controladores para sistemas de audio y vídeo profesionales. Estos controladores pueden ser utilizados para ajustar y regular el nivel de señal de audio, modificar la configuración de red o controlar otros parámetros dentro de un sistema de audio y/o vídeo. Por ejemplo, algunos de los controladores que fabrica Pinanson son utilizados para regular el nivel de señal de los altavoces y sistemas de sonido en eventos en vivo, mientras que otros pueden ser utilizados para controlar el mezclador de audio.



**Ilustración 10.** Controlador de sonido. Fuente: Página Web Pinanson.

Es importante conocer la función de los productos que Pinanson fabrica ya que esto permitirá identificar la viabilidad de la empresa en los mercados internacionales, y seleccionar aquellos que más se adapten a los productos o servicios que ofrece. Al conocer los productos que fabrica la empresa, se pueden analizar las posibilidades de adaptación a los mercados internacionales y determinar aspectos clave como la competencia, la demanda y las necesidades de los consumidores. Además, tener un conocimiento de los productos que se están fabricando puede resultar determinante a la hora de seleccionar el mercado objetivo, definir la estrategia de entrada o establecer los costos y la logística necesarios para operar en los mercados.

Actualmente, el producto más demandado en Suecia y Dinamarca es el armario de distribución de señal, ya que es un producto muy versátil y aunque sea costoso, es un producto muy bien valorado en el mercado internacional. En gran parte, es gracias a la posibilidad de personalizarlo desde cero.

### 4.4.3. Distribución

Para Pinanson es muy complicado tener una red de distribución como suelen tener la mayoría de los fabricantes, esto se debe a que su modo de trabajo y su especialidad es trabajar el producto a medida. Es por ello por lo que esta forma de trabajar es muy complicada para un distribuidor, ya que normalmente los distribuidores tienen un catálogo de productos que enseñan a sus clientes para vendérselos. En el caso de Pinanson esto es muy difícil porque al estar especializados en la fabricación a medida, la mayor parte de sus ventas y el día a día de la empresa es la venta directa, tanto al productor audiovisual como a la empresa integradora de sistemas.

La razón por la cual puede resultar complicado tener una red de distribución para una empresa como es Pinanson, es que estas a menudo tienen un proceso productivo muy personalizado y altamente especializado, lo que dificulta la reducción de costes relacionados con la organización, el transporte y el almacenamiento de los productos. Dicho esto, podría ser una buena estrategia para Pinanson contar con sistemas de distribución eficientes en el extranjero si implementan una estrategia de distribución adecuada que se ajuste a sus necesidades específicas.<sup>19</sup>

### 4.4.4. Comunicación

Siguiendo con el marco del marketing internacional, la comunicación es uno de los elementos clave en este análisis. Esta debe ser clara, efectiva y adaptada a la cultura y las necesidades de los clientes potenciales en cada mercado objetivo. Para ello, se debe considerar:

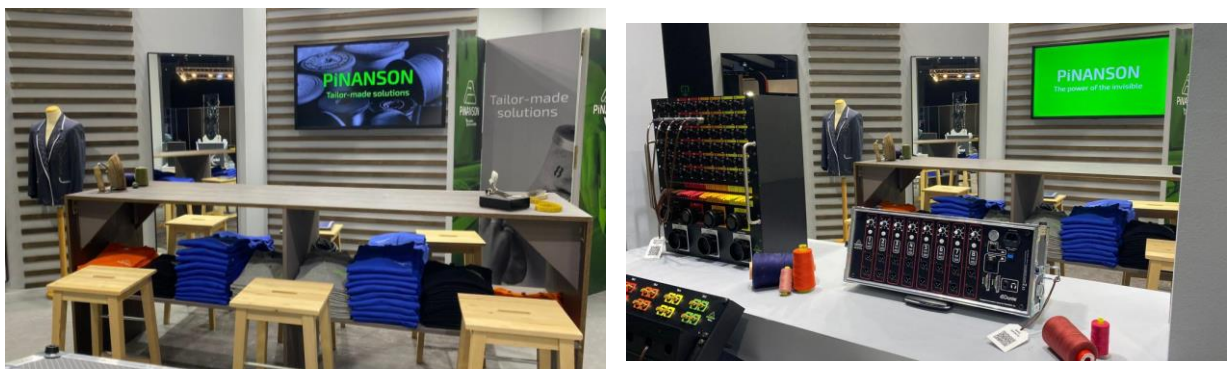
---

<sup>19</sup> (Buzacott, Hans Corsten, Ralf Gössinger, & Herfried M. Schneider, 2012)

- Realizar un análisis detallado del mercado objetivo, incluyendo información demográfica, cultural, económica, aspectos legales y políticos relevantes, entre otros.
- Elaborar un plan de marketing adaptado a los mercados objetivos, definiendo los canales de comunicación más efectivos para llegar a los clientes potenciales y la estrategia de promoción más adecuada.
- Considerar las diferencias culturales, lingüísticas y de comportamiento del cliente potencial en cada mercado objetivo, con el fin de adaptar la comunicación de la empresa a dichas particularidades.
- Establecer una comunicación clara y efectiva con los distribuidores y clientes internacionales, para asegurar una adecuada comprensión de los productos o servicios ofrecidos y establecer relaciones de confianza duraderas.
- Realizar un seguimiento y análisis permanente de los resultados obtenidos en cada mercado, y adaptar la estrategia de comunicación y marketing de acuerdo con los resultados.

Por ello, la comunicación dentro del Plan de Internacionalización debe estar altamente enfocada en la adaptación a los diferentes mercados, a fin de establecer relaciones sólidas y duraderas con los clientes internacionales, identificar o responder a las demandas culturales y necesidades de los potenciales compradores, y construir activamente la marca a través de la promoción y las relaciones con el cliente.

En Pinanson se llevan a cabo diferentes estrategias enfocadas a la captación de clientes. Entre ellas, cabe destacar su presencia en la feria de Barcelona, donde han contado con la ayuda de una empresa de marketing que les ha asesorado para conseguir que sus clientes potenciales entiendan su principal diferenciación: el trabajo a medida. Pinanson en su página web se definen como una empresa que fabrica productos para crear soluciones.<sup>20</sup>



**Ilustración 11.** Feria Bitam Show celebrada en Barcelona. Fuente: Departamento de comunicación Pinanson.

---

<sup>20</sup> *Productos.* (2017, mayo 18). *Pinanson.*

En Pinanson tratan de estar presentes en los mayores eventos del sector que existen, sobre todo en Europa, donde han asistido a eventos en Ámsterdam, Frankfurt o Las Vegas. Este año se ha realizado en Barcelona el evento más grande del mercado, una feria de carácter internacional donde Pinanson ha tenido la oportunidad de hacer *networking* con los clientes, además de hacer de escaparate para que estos puedan ver de primera mano cómo son los productos que aquí se fabrican. Estas ferias han dado muy buenos resultados y sirven a la empresa de medio de comunicación directo para atraer nuevos clientes y fidelizar a los que ya lo son.

Es muy importante qué en esas ferias, tanto de carácter nacional como internacional, se defina cuál es su principal ventaja competitiva; su diferenciación a medida y profesional. Para ello, tal y como se puede apreciar en las imágenes, transformaron su stand para convertirlo en un taller de sastrería, haciendo un símil con el trabajo que realiza un sastre y con la fabricación a medida de sus productos. La feria resultó ser todo un éxito y durante este año 2023 se va a llevar ese mismo stand a las ferias internacionales que serán celebradas en países como Alemania, Malta o Suecia.

Estas ferias son de vital importancia para la empresa ya que es ahí donde realizan su principal ejercicio de fidelización con los clientes, hay un trato directo entre comercial y cliente donde se le escucha, se atiende a sus dudas, se les presta mayor atención y sienten más cercanía con la empresa.

## V. PLANIFICACIÓN ECONÓMICA

La planificación económica de una empresa es una herramienta fundamental para alcanzar los objetivos financieros de la organización. En el libro "Principios de Economía Empresarial" <sup>21</sup> se presentan los principios fundamentales de la economía empresarial y cómo aplicarlos en el mundo real, brindando herramientas muy útiles para la toma de decisiones empresariales estratégicas. Si bien el libro no se centra exclusivamente en la planificación económica de una empresa, pero sí es el tema principal donde se expone la importancia a la innovación, la competencia y la estrategia empresarial en el logro de los objetivos económicos a largo plazo. Es un libro muy interesante y fundamental para entender y aplicar los conceptos clave de la economía empresarial, lo que puede ser de gran ayuda para la planificación económica de esta empresa.

Para llevar a cabo una correcta planificación económica, se deben seguir los siguientes pasos como hoja de ruta:

1. Definir los objetivos económicos de la empresa: es importante que la empresa tenga claros sus objetivos económicos a largo, mediano y corto plazo, así como los indicadores o metas que permitirán medir su logro.
2. Elaborar un presupuesto económico: un presupuesto económico consiste en una estimación de los ingresos y gastos de la empresa durante un período determinado. Para elaborar un presupuesto se deben considerar factores como la evolución de

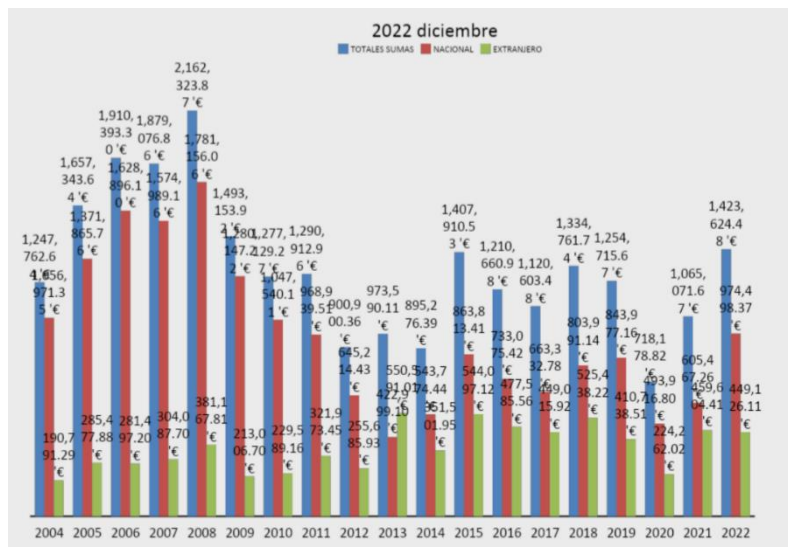
---

<sup>21</sup> (Shapiro C. , 2017)

las ventas, el nivel de los gastos, el costo de los recursos financieros, entre otros aspectos.

3. Controlar los costos: llevar un control riguroso de los costes de la empresa es fundamental para asegurar la rentabilidad del negocio a largo plazo. Para ello, es recomendable establecer una estructura de costes, analizar los consumos de los recursos y los gastos generados por la empresa.
4. Realizar un análisis financiero: El análisis financiero permitirá conocer la situación económica actual de la empresa y así poder tomar las decisiones adecuadas en función de las necesidades y objetivos de la organización. Es importante analizar la rentabilidad, liquidez, endeudamiento y solvencia de la empresa y hacer proyecciones de su desempeño futuro.
5. Revisar y ajustar el plan económico: La planificación económica no es un proceso aislado, sino que debe estar en constante revisión y ajuste, en función de los cambios en el entorno, los resultados obtenidos y la consecución de los objetivos. Es importante la capacidad de adaptación y el seguimiento de indicadores de gestión para poder ajustar el plan y tomar decisiones informadas.

Todo ello implica tener una visión clara de los objetivos económicos, la elaboración de un presupuesto, el control riguroso de los costes, el análisis financiero y la revisión y ajuste constante del plan económico para que este sea realista y se puedan establecer estrategias de manera correcta. <sup>22</sup>



**Tabla 1.** Ventas anuales 2022. Fuente: Departamento de cuentas Pinanson.

<sup>22</sup> (Connecting Visions Group, 2021)

Como podemos observar en este gráfico, las ventas de la empresa se reparten entre los clientes nacionales y los extranjeros. En el año 2009 se puede apreciar un descenso muy claro en las ventas, tanto en España como fuera del país. Esto se debe a que España en 2008 estaba atravesando una situación compleja debido al inicio de la crisis financiera global, y muchas empresas españolas experimentaron dificultades debido a la disminución de la demanda y la restricción del crédito. El aumento en las ventas de algunas empresas como Pinanson en 2009 puede que fuese el resultado de un esfuerzo estratégico específico o condiciones favorables para su sector. En general, la situación era difícil en ese momento y muchas empresas lucharon para mantenerse a flote.<sup>23</sup>

La crisis financiera global de 2008 tuvo un gran impacto principalmente en las pequeñas empresas españolas, muchas de las cuales lucharon para mantenerse en el mercado en medio de un clima de mucha incertidumbre. La falta de liquidez fue particularmente difícil para las pequeñas empresas que dependían en gran medida del crédito para financiar sus operaciones y muchas de ellas, vieron disminuir sus ingresos y su rentabilidad. El gobierno español implementó varias medidas para intentar remediar la situación, incluyendo programas de financiamiento y ayuda fiscal para las pequeñas empresas. A pesar de estos esfuerzos, muchas empresas continuaron experimentando dificultades y algunas se vieron obligadas a cerrar sus puertas.

En definitiva, la crisis de 2008 tuvo un impacto significativo en las pequeñas empresas españolas y, aunque se implementaron medidas para intentar remediar la situación, muchas empresas continuaron enfrentando dificultades económicas en los años siguientes.

A partir de ese año, España comenzó un proceso de recuperación económica que se encuentra plasmada perfectamente en el gráfico, con subidas y bajadas hasta el año 2015. Año en el que, según el Informe de Situación de la Economía Española de 2015, se proyectaba una notable aceleración del crecimiento económico para ese año, que sería el más elevado de la zona euro y prácticamente duplicaría al de años anteriores.<sup>24</sup>

Entre los factores que contribuyeron a esta mejora se encontraban el aumento de las exportaciones, la mejora del consumo privado y la inversión, y una mayor creación de empleo. También se implementaron medidas de política económica para reducir el déficit fiscal y la deuda pública, generando confianza en los mercados financieros y mejorando la percepción de los inversores internacionales hacia la economía española.

En los últimos años, la economía española ha experimentado un crecimiento positivo durante el período comprendido entre 2018 y 2022, aunque ha habido variaciones en la tasa de crecimiento y en las áreas de la economía que han mostrado un mayor rendimiento.

En 2018, la economía española creció un 2,4%, impulsada principalmente por el consumo privado y la inversión en la construcción y el sector turístico. En 2019, la tasa de crecimiento se moderó a un 2%, debido en parte a la disminución de la inversión empresarial y del consumo privado. En 2020, la pandemia de COVID-19 afectó significativamente a la economía española, provocando una contracción del PIB del 11,1%.<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> (Marichal, 2013)

<sup>24</sup> (Gechert S. )

<sup>25</sup> (Instituto Nacional de Estadística , 2021)

En 2021, España comenzó el periodo de recuperación y experimentó un fuerte crecimiento del PIB del 6,4%, impulsado por el aumento del consumo privado y la inversión empresarial. En 2022, el crecimiento ha sido continuado, aunque a un ritmo menor, con una tasa de crecimiento proyectada del 4,6%, según el Programa de Estabilidad de 2022-2025.<sup>26</sup>

En este contexto general, durante el período comprendido entre 2018 y 2022, la economía española ha experimentado altibajos, con una contracción significativa en 2020 debido a la pandemia de COVID-19, pero una recuperación posterior y un crecimiento sostenido después de eso. La situación en el resto del mundo ha sido muy similar durante la pandemia, sobretodo para nuestros países vecinos.

Atendiendo al mercado extranjero con el que comercializa Pinanson, se ha realizado una escala de ventas de mayor a menor en estos países:

1. Dinamarca
2. Suecia
3. Portugal
4. Noruega
5. Australia
6. Malta
7. Kuwait
8. Austria
9. Francia
10. Gran Bretaña

Esos son algunos de los principales países donde esta empresa tiene presencia y cuyas ventas internacionales suponen el 32% mientras que la venta local en España es de un 68%. Es, por tanto, que ese 32% de las ventas pertenecen al mercado internacional intra y extracomunitario. Un porcentaje positivo que se encuentra en aumento con el paso de los años.

	2018	2019	2020	2021	2022	Total general
Integración	676.811,88 €	690.213,86 €	397.654,31 €	677.321,10 €	681.850,51 €	3.123.851,66 €
Producción	401.978,98 €	310.277,57 €	186.203,52 €	239.682,25 €	543.542,98 €	1.681.685,30 €
Distribuidor	192.796,17 €	147.766,97 €	104.661,29 €	117.116,60 €	101.857,65 €	664.198,68 €
Radio y TV	47.151,67 €	101.153,01 €	6.930,73 €	10.938,59 €	72.764,88 €	238.938,88 €
Enseñanza / Gobierno / Fundaciones	2.793,68 €	6.101,65 €	16.496,72 €	17.182,74 €	7.887,19 €	50.461,98 €
Fabricante	9.613,78 €	417,30 €	1.947,63 €	4.157,81 €	14.937,40 €	31.073,92 €
Estudio	5.322,21 €	2.685,74 €	4.597,75 €	2.571,17 €	1.905,07 €	17.081,94 €

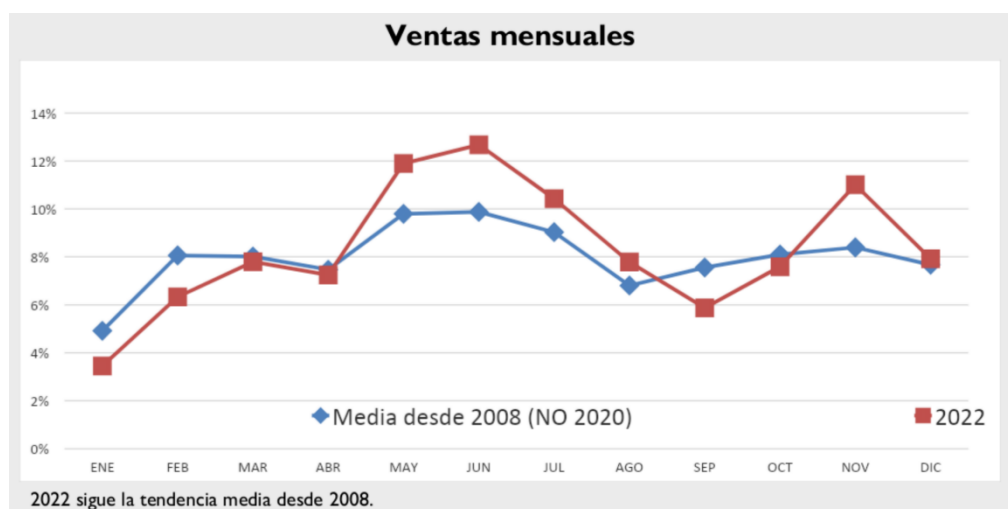
**Tabla 2.** Ventas por clientes. Fuente: Departamento de cuentas Pinanson.

Gracias a estos datos que nos ha podido facilitar la empresa podemos concluir que, según las ventas por segmentos de clientes, hay un claro descenso en la venta a los distribuidores que ha caído hasta un 52% desde el año 2018. Por el contrario, ha habido un aumento del 26% en las ventas generales. Cabe destacar especialmente el año 2020 para esta empresa, un año marcado por la pandemia del covid-19 que hizo disminuir las ventas casi a la mitad.

<sup>26</sup> (Medinilla, 2023)



Es importante tener en cuenta que la pandemia de COVID-19 tuvo un gran impacto en la industria audiovisual en todo el mundo, y muchas empresas y organizaciones relacionadas con eventos en vivo, sufrieron importantes contracciones y pérdidas económicas. Sobre todo, las empresas dedicadas al sector de la música y los eventos tuvieron un descenso muy grande en sus ventas durante el año 2020 debido a las restricciones de la pandemia. Además, muchos artistas y músicos no pudieron realizar giras o conciertos en vivo, lo que también impactó en la demanda de servicios relacionados en la industria del entretenimiento. Las empresas tuvieron que adaptarse rápidamente a nuevas formas de llegar al público, como la *streaming* de conciertos y eventos virtuales, aunque muchas no pudieron recuperar completamente la rentabilidad de los negocios.



**Tabla 3.** Ventas mensuales. Fuente: Departamento de cuentas Pinanson.

Mayo, junio y julio siguen siendo los mejores meses en lo que respecta a las ventas de Pinanson. Esto se debe a que en verano se incrementan el número de actuaciones de grupos musicales como festivales, conciertos y orquestas. Durante estos meses en algunos lugares se celebren festivales de música, conciertos al aire libre y otros eventos relacionados con la música y los conciertos. Estos eventos impulsan la demanda de equipos para salas de conciertos y otros productos asociados, lo que se traduce en un aumento en las ventas para la empresa.

Es importante destacar que gracias a la implementación de estrategias eficaces y a la dedicación de todo el equipo, durante el último año la empresa ha experimentado un importante crecimiento en sus ventas y ha conseguido una excelente posición en el mercado actual.

Para finalizar este apartado, quiero destacar una frase que expone Michael Porter en su libro *La Ventaja Competitiva*;

*"En definitiva, la estrategia empresarial no se trata solo de ser el mejor, sino de elegir una posición única y valiosa en el mercado y llevar a cabo una combinación diferente de actividades que se ajusten a esa posición"* <sup>27</sup> pag 133.

<sup>27</sup> (Porter, 2010)



## VI. CONCLUSIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

En la introducción de este trabajo, se menciona que la internacionalización es cada vez más relevante para la competitividad empresarial en un entorno globalizado. En consecuencia, las empresas que ya cuentan con una estrategia nacional pueden aprovechar rápidamente las oportunidades que brinda la globalización y el comercio transfronterizo para expandir sus operaciones a nivel internacional. Este proceso no solo permite el crecimiento de los ingresos, sino también el intercambio de conocimientos, la mejora de capacidades, el acceso a nuevos recursos e incluso a financiamiento.

Uno de los objetivos principales en el proceso de internacionalización es establecer relaciones cercanas, auténticas y confiables con los clientes, para lo que se tiene muy en cuenta la investigación de mercado como herramienta fundamental para comprender mejor las necesidades de los clientes. Una estrategia que la empresa tiene muy presente y a la que dedican muchos esfuerzos por mejorarla cada día.

La empresa Pinanson, se enfrenta a un contexto global altamente competitivo, donde la internacionalización y la influencia del comercio en línea están transformando el mercado. Aunque esta situación ha generado un mayor nivel de competencia, también ha abierto nuevas oportunidades para la exploración de mercados, proveedores y aliados. En este sentido, Pinanson incurrió en procesos de internacionalización en México, aunque estos no resultaron satisfactorios. Como hemos visto durante todo el trabajo, esta compañía destaca en la industria audiovisual del país, gracias a su sólida reputación y enfoque en la calidad de sus productos, en lugar de competir en base a precios bajos.

He de destacar que gracias a la asesoría de la agencia de marketing "La Isla", que colabora con Pinanson, se ha conseguido un cuidadoso y riguroso plan de marketing que ha permitido a la empresa posicionarse favorablemente en el mercado actual. "La Isla" es responsable de la gestión de las redes sociales de la empresa, así como de realizar diversos estudios de mercado para proponer acciones y mejoras. Gracias a ellos, he podido conseguir información muy valiosa para realizar este proyecto. No obstante, me he encontrado con ciertas limitaciones a la hora de realizar este Plan de internacionalización, como el desconocimiento de la competencia en detalle, la dificultad de establecer una cartera de clientes o la complejidad para describir su red de distribución.

Con el propósito de evitar errores previos, en esta investigación se planteó un plan de internacionalización fundamentado en el modelo de Hollensen. Se concluyó que la mejor manera de llevar a cabo este proceso es mediante el estudio de las nuevas oportunidades junto con un correcto plan de Marketing internacional, lo que permitiría a Pinanson tener un mayor control sobre los riesgos de la compañía, así como sobre la marca y las operaciones. Asimismo, se identificó que el mercado más atractivo en la actualidad para la empresa es el mercado sueco y danés, debido a su facilidad de acceso y sus indicadores económicos.

Tanto Suecia como Dinamarca son países con una buena trayectoria y presencia de la empresa, lo cual les brinda una base sólida para expandirse. Se espera que este plan de internacionalización sirva como hoja de ruta para la empresa, y les permita alcanzar un crecimiento significativo en el mercado global y asegurar una mayor rentabilidad y éxito a largo plazo.

## VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldamiz, M. (2015). Análisis de la estrategia empresarial . Barcelona .*
- Buzacott, J. A., Hans Corsten, Ralf Gössinger, & Herfried M. Schneider. (2012). Planificación y control de la producción . Oldenbourg Verlag.*
- Connecting Visions Group. (19 de Noviembre de 2021). Obtenido de <https://connectingvisionsgroup.com/ideas/finanzas/planificacion-economica/>*
- corporativo, A. (2015). Situación de la Economía Española (PDF). Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.*
- España, B. d. (2020). El impacto económico de la pandemia .*
- España, B. d. (2020). Escenarios macroeconómicos de Referencia para la Economía española tras el COVID-19. Boletín económico.*
- Gechert, S. (s.f.). España en crisis: crecimiento, ajuste y crisis económica.*
- Gil Pérez, L. M. (2020). España Internacional. Cinco Días.*
- Instituto Nacional de Estadística . (2021). Obtenido de INe: [https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576581](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736169169&menu=ultiDatos&idp=1254735576581)*
- Jimenez, A. (2015). La comunicación empresarial en épocas de crisis . Barcelona.*
- Media, T. S. (2015). Escribe tu Plan de Negocio . Entrepreneur.*
- Medinilla, M. (Enero de 2023). El PIB se expandió un 5,5% en 2022 pero el declive del consumo de los hogares 'complica' 2023. El Economista .*
- Miranda, M., & Martinez Coll, J. C. (2000). Análisis macroeconómico para la empresa.*
- Pascual, J. (2020). Acción Cultural Española. Madrid.*
- Porter, M. E. (2010). La Ventaja Competitiva . Madrid, España.*
- Sánchez Manzanero, E. (18 de Mayo de 2017). Pinanson. Obtenido de <https://pinanson.eu/news/>*
- Shapiro, C. (2017). Principios de Economía Empresarial.*