



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FRINSA: PROPUESTA DE EXPANSIÓN A NUEVOS MERCADOS

Autor: Blanca Cabo Bellmont

Director: Pedro Palencia

MADRID | MAYO 2026

ÍNDICE

Resumen del Trabajo de Fin de Grado	3
Palabras clave:.....	3
Abstract	4
Key words: internationalization, entry strategy, indirect export, canned fish industry, market selection.....	4
1. Introducción	5
2. Objetivos	6
3. Marco teórico	7
3.1. El proceso de internacionalización: el modelo Uppsala.....	7
3.2. Por qué y cómo internacionalizarse: el paradigma OLI.....	7
3.3.La evaluación financiera de la expansión: el enfoque de Rappaport	8
4. Metodología	9
5. Análisis del sector	10
5.1. El sector conservero español: Estructura y posición de Frinsa	10
5.2. Análisis del macroentorno: PESTEL	11
5.3. Análisis del microentorno: las cinco fuerzas de Porter	13
5.4. Análisis DAFO.....	15
5.5. Análisis CAME	16
6. Internacionalización de la empresa	17
6.1. Identificación y análisis de mercados potenciales.....	17
6.2. Selección del mercado objetivo: Chile.....	19
6.2.1. Análisis del entorno chileno	19
6.2.2. Análisis DAFO del entorno chileno	21
6.2.3. Análisis CAME del entorno chileno	22
6.3. Caso previo de internacionalización: la experiencia de Portugal.....	22
6.4. Estrategia de entrada	23
6.4.1 Hoja de ruta de implementación.....	24
6.5. Plan de marketing.....	25
6.6. Plan financiero 2027-2029	26
6.6.2. Cuenta de resultados previsional 2027-2029	27
6.6.3. Análisis de viabilidad: VAN, TIR y payback	28
6.6.4. Análisis de riesgos.....	28
7. Conclusiones	30
8. Declaración de uso de inteligencia artificial	31
9. Anexos.....	32
10. Bibliografía.....	33

Resumen del Trabajo de Fin de Grado

Frinsa del Noroeste, S.A. es el primer grupo conservero de España en cuota de mercado nacional, con un 36% del mercado y 741 millones de euros en ingresos en 2024, respaldado por una posición financiera sólida construida a lo largo de más de seis décadas.

Este trabajo analiza la viabilidad de una nueva fase de expansión internacional de la empresa, identifica el mercado más adecuado para iniciarla y propone una estrategia concreta de entrada con su correspondiente plan financiero y plan de marketing.

El análisis parte de un diagnóstico estratégico de Frinsa. En el plano estratégico, el PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el DAFO y el CAME muestran que la empresa opera en un sector altamente concentrado, con barreras de entrada elevadas y una demanda doméstica en declive estructural que hace de la internacionalización una necesidad estratégica.

A partir de ese análisis, se evalúan tres mercados potenciales: Chile, México y Japón. El análisis comparativo concluye que Chile es el destino más adecuado como siguiente fase de expansión fuera de Europa.

Palabras clave: internacionalización, estrategia de entrada, exportación indirecta, sector conservero, selección de mercados.

Abstract

Frinsa del Noroeste, S.A. is Spain's leading canned fish company by national market share, with a 36% share of the domestic market, and the second largest by consolidated revenue, with 741 million euros in sales in 2024 and a solid financial position built over more than six decades. This paper analyses the viability of a new phase of international expansion for the company, identifies the most suitable market in which to begin it, and proposes a concrete entry strategy together with the corresponding financial plan and marketing plan.

The analysis starts from a strategic diagnosis of Frinsa. On the strategic side, the PESTEL framework, Porter's five forces, the SWOT analysis and the CAME matrix show that the company operates in a highly concentrated sector, with high entry barriers and a structurally declining domestic demand that makes internationalization a strategic necessity.

Building on that analysis, three potential markets are evaluated: Chile, Mexico and Japan. The comparative analysis concludes that Chile is the most suitable destination for the next phase of expansion outside Europe.

Key words: internationalization, entry strategy, indirect export, canned fish industry, market selection.

1. Introducción

Frinsa es una empresa conservera gallega fundada en 1961 con sede en Ribeira, A Coruña. En sus más de seis décadas de historia ha pasado de ser una conservera local a convertirse en el primer grupo conservero de España por facturación individual y el segundo por facturación consolidada de grupo, con 741 millones de euros en ingresos en 2024.

El grupo cuenta hoy con dos plantas productivas propias, una en Ribeira y otra en A Poveira en Portugal, y presencia comercial directa en varios países: Francia, Alemania, Italia, Reino Unido, Polonia, Rumanía, Singapur, Emiratos Árabes Unidos, Miami y Sudáfrica, además de los propios mercados ibéricos (Grupo Frinsa, 2024; AEGACA, 2021).

Lo que hace peculiar a Frinsa dentro del sector es su modelo de negocio dual. Por un lado, produce conservas para las marcas blancas de las grandes cadenas de distribución, un segmento que le da volumen y recurrencia de pedidos. Por otro, comercializa sus propias marcas, Frinsa, Ribeira y Minerva, en mercados donde el consumidor está dispuesto a pagar algo más por la calidad y el origen gallego. Esta combinación le permite no depender exclusivamente del precio para competir, algo que sus competidores de tamaño similar no siempre consiguen.

Desde el punto de vista financiero, la evolución de la empresa entre 2015 y 2024 habla por sí sola: el total de activos pasó de 178 a 509 millones de euros, los ingresos de 411 a 741 millones y el EBITDA de 36 a 77 millones (Solunion, 2024). Es precisamente esa solidez financiera que convierte a Frinsa en una empresa con capacidad real para abordar una nueva fase de expansión internacional, que es el objeto de este trabajo.

2. Objetivos

El propósito de este trabajo es analizar si Frinsa tiene las condiciones estratégicas y financieras para expandirse a nuevos mercados internacionales y, en caso afirmativo, definir cómo debería hacerlo y con qué resultados esperables.

Para responder a esa pregunta central, el trabajo se articula en torno a cinco objetivos concretos:

- Estudiar el modelo de negocio de Frinsa e identificar las ventajas competitivas que puede trasladar a mercados exteriores.
- Examinar el entorno sectorial y macroeconómico, tanto en España como en los posibles mercados de destino.
- Analizar la situación económico-financiera de la empresa con datos actualizados hasta 2024, comparando su posición con la de sus principales competidores.
- Evaluar distintos mercados potenciales de expansión y seleccionar el que mejor encaje con el perfil de la empresa.
- Diseñar una propuesta de entrada en ese mercado, con su estrategia de acceso y plan de marketing, el plan financiero a tres años y el análisis de viabilidad mediante VAN, TIR y payback.

3. Marco teórico

Este trabajo se apoya en tres cuerpos teóricos que, juntos, proporcionan el fundamento conceptual necesario para analizar la expansión internacional de Frinsa: la teoría del proceso de internacionalización, el paradigma ecléctico de la producción y el enfoque de creación de valor para el accionista. Cada uno de ellos responde a una pregunta distinta que este trabajo necesita contestar: por qué las empresas se internacionalizan de una determinada manera, cómo eligen el modo de entrada en un mercado exterior y cómo se evalúa financieramente si esa decisión crea o destruye valor.

3.1. El proceso de internacionalización: el modelo Uppsala

La manera en que las empresas se expanden internacionalmente no es aleatoria. Johanson y Vahlne (1977) observaron que las empresas suecas tendían a internacionalizarse de forma gradual, comenzando por mercados geográfica y culturalmente próximos antes de aventurarse en entornos más lejanos y desconocidos. A partir de esa observación empírica construyeron el modelo Uppsala, que se convirtió en el marco de referencia dominante para explicar el proceso de internacionalización durante décadas.

La lógica central del modelo es sencilla: la internacionalización avanza en la medida en que la empresa acumula conocimiento sobre el mercado exterior. Al principio, ese conocimiento es escaso, lo que genera incertidumbre y lleva a la empresa a comprometer pocos recursos. Conforme aprende, la incertidumbre disminuye y el compromiso crece.

Este modelo es especialmente relevante para entender la trayectoria de Frinsa. La empresa comenzó su expansión internacional por Portugal, un mercado culturalmente cercano antes de extenderse por el resto de Europa y abrir filiales comerciales fuera del continente. La propuesta de este trabajo sigue exactamente esa lógica: Chile es el siguiente paso en un proceso gradual, y la exportación indirecta a través de un distribuidor local es el modo de entrada que minimiza el compromiso y riesgo inicial de recursos mientras se acumula el conocimiento necesario para profundizar en el mercado.

3.2. Por qué y cómo internacionalizarse: el paradigma OLI

El paradigma ecléctico de la producción, desarrollado por Dunning (1993), también conocido como paradigma OLI por las iniciales de sus tres componentes: Ownership, Location e Internalization, explica por qué y cómo se internacionaliza una empresa.

Las ventajas de propiedad u Ownership recogen los activos o capacidades que la empresa posee y que no tienen sus competidores locales en el mercado de destino. En el caso de Frinsa, estas ventajas incluyen la eficiencia productiva derivada de su integración vertical, el modelo de negocio dual que combina marca blanca y marcas propias, las certificaciones de calidad y sostenibilidad que avalan su producto en mercados exigentes, y la experiencia acumulada en la gestión de relaciones comerciales con grandes distribuidores europeos.

Las ventajas de localización o Location se refieren a los atributos del mercado de destino que hacen atractiva la expansión hacia él. Chile ofrece un consumo per cápita de pescado elevado para el contexto latinoamericano, un entorno institucional estable, barreras arancelarias reducidas gracias al acuerdo comercial con la Unión Europea vigente desde 2025, y un segmento premium sin cubrir adecuadamente por los competidores locales. Todos estos factores configuran una combinación de atractivos que justifica la elección de Chile frente a otras alternativas.

Las ventajas de internalización o Internalization explican qué forma de implementación elige. En el caso de Frinsa, la opción elegida es la exportación indirecta a través de un distribuidor. Así Frinsa mantiene el control sobre el producto y la marca, pero delega la distribución en un socio local con conocimiento del mercado.

3.3. La evaluación financiera de la expansión: el enfoque de Rappaport

El enfoque de Rappaport (1998), mide si el proyecto crea o destruye valor para el accionista. Propone medir el valor generado por una inversión a través de los flujos de caja libres que produce descontados al coste de oportunidad del capital.

Rappaport identifica un conjunto de inductores de valor operativos que determinan la capacidad de una empresa para generar caja: el crecimiento de los ingresos, el margen operativo, la tasa impositiva efectiva, las necesidades de inversión en inmovilizado y el fondo de maniobra operativo requerido. La combinación de estos inductores permite calcular el NOPAT y, a partir de él, los flujos de caja libres.

La combinación de estos tres marcos teóricos proporciona la base conceptual del análisis: el modelo Uppsala y el paradigma OLI sustentan las decisiones estratégicas sobre dónde y cómo expandirse, mientras que el enfoque de Rappaport proporciona el criterio financiero para evaluar si esas decisiones crean valor.

4. Metodología

Este trabajo se apoya íntegramente en fuentes secundarias y combina análisis cualitativo con cuantitativo. No se ha realizado trabajo de campo porque la información disponible en bases de datos financieras y publicaciones institucionales es suficiente para responder a los objetivos planteados.

El análisis se estructura en cuatro bloques sucesivos. El primero es el diagnóstico estratégico de Frinsa, que aplica el PESTEL al macroentorno del sector conservero español, las cinco fuerzas de Porter al entorno competitivo y el DAFO y el CAME para sintetizar la posición competitiva de la empresa. El segundo es la identificación y selección del mercado de expansión, donde se evalúan tres mercados candidatos mediante una matriz multicriterio y se analiza en profundidad el entorno del mercado elegido a través de un segundo PESTEL, un análisis competitivo de Porter, un DAFO y un CAME aplicados específicamente a Chile. El tercero es el plan de entrada, que define la estrategia de acceso al mercado y la secuencia de comercialización. El cuarto es la validación financiera, que incluye el plan de marketing con su presupuesto por fases, el plan financiero a tres años con la cuenta de resultados previsional, el cálculo del VAN, la TIR y el payback, y el análisis de riesgos.

Los datos financieros de Frinsa proceden de SABI (2024). Los datos del sector conservero proceden de Anfac-Cecopesca (2024) y Solunion (2024). El análisis del entorno macroeconómico se apoya en fuentes institucionales como el INE, el BCE, la FAO, el Banco Mundial y la OCDE. El marco teórico se sustenta en Johanson y Vahlne (1977, 2009), Dunning (1993), Rappaport (1998) y Navas y Guerras (2015).

5. Análisis del sector

5.1. El sector conservero español: Estructura y posición de Frinsa

La industria conservera española generó en 2024 una facturación de 1.917 millones de euros, lo que la convierte en uno de los subsectores agroalimentarios más relevantes del país. Lo llamativo de ese dato no es tanto la cifra en sí como el contexto en el que se produce: mientras el consumo de pescado en España sigue cayendo y la mayoría de subsectores pesqueros ha retrocedido, el conservero es el único que creció ese año, y lo hizo apoyado en las exportaciones y en la moderación de los precios de las materias primas (Solunion, 2024). La Figura 1 muestra cómo ha evolucionado esa facturación desde 2015.

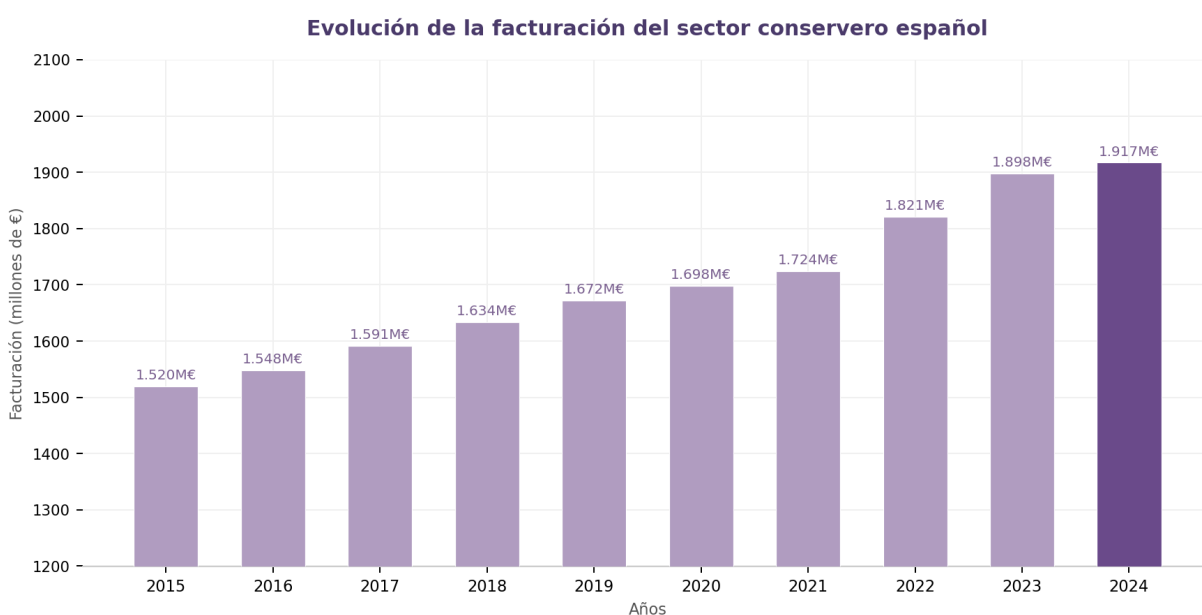


Figura 1: Evolución de la facturación del sector conservero español, 2015-2024. Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Anfac-Cecopesca (2024) y Solunion (2024)

La estructura del sector es marcadamente oligopolística. Aunque operan en él decenas de empresas, el 18% de ellas generan el 75% de la facturación total (Solunion, 2024). El mercado nacional está controlado por tres grupos: Frinsa, con una cuota del 36%; Ecurís, con el 26,6%; y Calvo Conservas, con el 12,8%. El 24,6% restante se reparte entre el resto de las empresas (Anfac-Cecopesca, 2024).

Desde el punto de vista de su modelo de negocio, Frinsa presenta en la actualidad dos rasgos diferenciadores respecto al resto del sector. El primero es la integración vertical, que en los últimos años se ha extendido hasta incluir la fabricación propia de envases metálicos. Esta decisión no es cosmética: el encarecimiento del acero durante el ciclo inflacionista de 2021-2023 puso de manifiesto la vulnerabilidad de las empresas que dependen de proveedores externos para

un componente tan crítico. Controlar la producción de envases reduce esa dependencia, acorta los plazos de entrega y mejora el margen operativo. El segundo rasgo es la expansión comercial directa en mercados exteriores, que ha permitido a Frinsa compensar el estancamiento de la demanda interna con crecimientos sostenidos en el exterior. Ambas decisiones están directamente relacionadas con el salto del activo no corriente de la empresa, que ha pasado de 56 a 111 millones de euros entre 2018 y 2024 (SABI, 2024).

5.2. Análisis del macroentorno: PESTEL

El análisis PESTEL permite estructurar los factores del entorno general que condicionan la actividad de Frinsa.

Dimensión político-legal. La Política Pesquera Común de la UE establece cuotas de captura por especie que limitan el volumen de materia prima que el sector puede pescar legalmente. Cualquier reducción de cuotas en túnidos o sardinas afecta directamente a la capacidad productiva del sector. En el ámbito doméstico, los últimos años han traído cambios laborales con impacto directo sobre los costes de las empresas con plantillas grandes: el aumento acumulado del Salario Mínimo Interprofesional, la reforma de los contratos de 2021 y la reducción en tramitación de la jornada máxima a 37,5 horas semanales pesan de forma relevante en una empresa como Frinsa, que emplea a más de 1.200 personas. En el plano fiscal, el Impuesto sobre Sociedades se sitúa en el 25% con carácter general, y el tipo máximo del IRPF en Galicia alcanza el 47%.

Dimensión económica. El ciclo inflacionista de 2021-2023 golpeó al sector conservero con especial intensidad por la doble exposición a los precios del atún y del aceite de oliva, que son sus dos principales insumos. Como muestra la Figura 2, la variación del precio de las conservas superó a la inflación general especialmente de 2021-2023, lo que refleja tanto la presión de los costes como la capacidad del sector para trasladarlos al precio sin perder demasiado volumen (INE, 2024). La subida de tipos del Banco Central Europeo (BCE) entre 2022 y 2023 encareció además la financiación del circulante, especialmente sensible en un sector con altas necesidades de inventario. Desde finales de 2024 el BCE ha iniciado un ciclo de bajadas que alivia progresivamente esa presión (BCE, 2024).

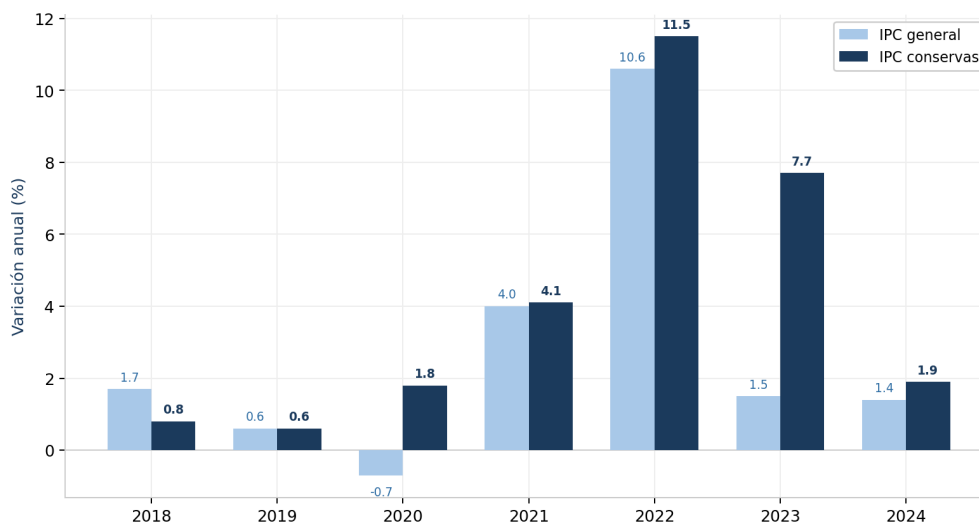


Figura 2: Variación anual del IPC de conservas frente al IPC general, 2018-2024 Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE (2024)

Dimensión demográfica. El envejecimiento de la población española tiene dos efectos directos sobre el sector conservero. Por un lado, los consumidores mayores mantienen un consumo de conservas estable y recurrente, lo que sostiene la demanda en ese segmento. Por otro, el envejecimiento de la fuerza laboral dificulta el acceso a perfiles técnicos cualificados para las líneas de producción. Frinsa ha leído esa segunda tendencia como una oportunidad. En lugar de competir por un mercado de trabajo cada vez más escaso, ha acelerado la inversión en tecnología productiva para reducir su dependencia del factor humano en las líneas de mayor volumen.

Dimensión sociocultural. El consumo de pescado per cápita en España ha disminuido de forma gradual en los últimos años (Solunion, 2024). La población más joven tiende a priorizar la alimentación fresca y el producto mínimamente procesado. Esta tendencia obliga al sector a buscar crecimiento fuera del mercado doméstico, y es precisamente uno de los argumentos más sólidos que justifican la propuesta de internacionalización de este trabajo.

Dimensión tecnológica. En los últimos años, Frinsa ha invertido en modernizar sus procesos en ambas plantas y en unificar la forma en que Ribeira y A Poveira trabajan, a diferencia de Ecurís o Grupo Calvo, cuyas plantas son más homogéneas. Esa apuesta le ha permitido tener más control sobre lo que cuesta producir cada lata y responder con más rapidez cuando cambia la demanda. Además, el Plan Estratégico para el Sector de Conserva en Galicia 2022-2030 de la Junta de Galicia contempla financiación específica para I+D en el sector conservero, lo que abre una vía de apoyo público que Frinsa puede aprovechar en los próximos años (Xunta de Galicia, 2022).

Dimensión medioambiental. El cambio climático plantea dos amenazas concretas para el sector conservero. El calentamiento del océano está haciendo que muchas especies se desplacen hacia aguas más frías, lo que aleja los caladeros de donde han estado históricamente y encarece la pesca. A esto se suma que las temperaturas más altas aumentan el riesgo de biotoxinas en determinadas zonas, lo que puede obligar a cerrarlas temporalmente. Por otro lado, la preocupación por la sostenibilidad está haciendo que los distribuidores internacionales exijan a sus proveedores tener una certificación que garantice que el pescado se ha capturado de forma responsable. La más reconocida a nivel mundial es el sello MSC (Marine Stewardship Council), que acredita que el pescado proviene de una pesca sostenible y con trazabilidad verificada. Frinsa cuenta con esta certificación, lo que le da una ventaja real frente a competidores que no pueden acreditarla (MSC, 2024).

5.3. Análisis del microentorno: las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1979) permite identificar las fuentes de presión competitiva que condicionan la rentabilidad del sector y la posición de Frinsa dentro de él. El análisis se presenta ordenado de mayor a menor presión sobre la empresa.

Poder de negociación de los clientes. Frinsa opera simultáneamente en dos segmentos con dinámicas muy distintas.

En el canal de marca blanca, los clientes son grandes cadenas de distribución, Mercadona, Lidl, Carrefour, Dia, que tienen un poder de negociación grande. Pueden amenazar con cambiar de proveedor, con reducir el espacio en lineal o con exigir reducciones de precio que compriman los márgenes del fabricante. Sin embargo, la alta concentración del lado de la oferta, con solo tres grandes proveedores capaces de suministrar los volúmenes que exigen estas cadenas, modera parcialmente ese poder.

En el canal de marca propia, la situación es inversa: Frinsa fija el precio y el cliente decide si compra o no. En este segmento el margen es mayor y la relación más equilibrada, aunque el volumen es significativamente menor.

Poder de negociación de los proveedores. Frinsa depende en gran medida de proveedores externos para el aprovisionamiento de materias primas. Sin embargo, su tamaño le otorga un poder de compra significativo: al ser uno de los mayores consumidores de túnidos de

España, puede negociar condiciones que están fuera del alcance de productores más pequeños (Solunion, 2024).

El verdadero riesgo en esta fuerza no proviene de los armadores o traders de atún, sino de los factores que escapan al control de ambas partes: las cuotas de la UE, la temperatura del océano y los ciclos de la pesca. Cuando la disponibilidad de materia prima cae por causas naturales o regulatorias, el poder de los proveedores aumenta automáticamente porque la oferta escasea. La integración vertical que ha realizado Frinsa en el envasado mitiga parcialmente esta exposición, pero no la elimina en el segmento de la materia prima en sí.

Rivalidad entre competidores. El sector conservero español es un oligopolio con tres jugadores que concentran el 75% de la facturación nacional. Sin embargo, las tres empresas compiten con estrategias distintas. Ecurís ha construido su modelo sobre la especialización extrema en marca blanca: en 2022, el 41% de su facturación dependía de un único cliente, Mercadona (Economía Digital Galicia, 2024). Esa concentración le aporta escala, pero la hace muy vulnerable a cualquier cambio en las condiciones de ese acuerdo. Calvo Conservas se apoya en las marcas propias y en el cliente final más que en el distribuidor. A nivel de grupo consolidado, Grupo Calvo concentra la mayor parte de su facturación en América Latina, donde opera con marcas locales como Gomes da Costa en Brasil y Nostromo en otros mercados, lo que explica por qué su presencia en el mercado español es proporcionalmente menor que la de Frinsa o Ecurís.

En cambio, Frinsa combina la producción para grandes distribuidores con la comercialización de sus propias marcas, lo que le da flexibilidad para navegar entre los dos modelos sin depender en exceso de ninguno.

Amenaza de productos sustitutivos. La amenaza sustitutiva no es inmediata, pero sí creciente. Los productos precocinados de pescado han ganado presencia en los lineales de los grandes supermercados en los últimos años, ofreciendo al consumidor una alternativa de conveniencia que compite directamente con la conserva. Los platos preparados refrigerados y los productos de proteínas alternativas también ejercen cierta presión, aunque de momento sobre segmentos de consumidores distintos.

La ventaja de la conserva sigue siendo difícil de replicar: largo tiempo de conservación sin cadena de frío, precio competitivo por ración y valor nutricional reconocido. Estas características la mantienen como un producto con demanda resiliente, aunque su crecimiento

futuro dependerá de la capacidad del sector para renovar su imagen y llegar a consumidores más jóvenes.

Amenaza de nuevos competidores. Las barreras de entrada en el sector conservero son elevadas, lo que hace que esta fuerza sea la de menor presión sobre Frinsa. Construir o adquirir una planta de procesado de pescado con capacidad para competir con las grandes empresas requiere inversiones muy grandes. Además de tecnología especializada y relaciones comerciales con proveedores de materia prima que no se construyen de un día para otro. Los distribuidores de marca blanca buscan proveedores con capacidad para suministrar volúmenes muy grandes a precios muy ajustados, lo que automáticamente excluye a cualquier operador de tamaño medio.

En el segmento de marca propia, la barrera es diferente pero igualmente alta: construir reconocimiento de marca en un mercado competitivo requiere años de inversión en marketing y distribución.

5.4. Análisis DAFO

El análisis DAFO combina los factores internos de la empresa, sus fortalezas y debilidades, con los factores externos del entorno, las oportunidades y amenazas, para ofrecer una visión integrada de la posición competitiva de Frinsa.

Las fortalezas de Frinsa descansan en tres pilares. El primero es su liderazgo en el mercado nacional, con una cuota del 36% (Anfaco-Cecopesca, 2024). El segundo es su estructura productiva integrada verticalmente y su eficiencia operativa, que le permiten competir en precio en el canal de marca blanca sin sacrificar el margen. El tercero es la gestión simultánea de dos modelos de negocio distintos, el de marca blanca y el de marca propia, que le dan flexibilidad para adaptarse a distintos tipos de mercado y de cliente.

Sus principales debilidades son la dependencia de únicamente dos plantas productivas, Ribeira en España y A Poveira en Portugal, sin ninguna instalación alternativa que pueda absorber producción si alguna de las dos quedara fuera de servicio. Además, el peso todavía elevado de la deuda a corto plazo en su estructura financiera, aunque ha mejorado notablemente entre 2019 y 2024, sigue siendo un factor de riesgo frente a escenarios de subida de tipos o de restricción del crédito.

En el plano de las oportunidades, la más relevante es precisamente el objeto de este trabajo, la internacionalización de Frinsa a nuevos mercados. La moderación de los precios de

las materias primas en 2024 abre además una ventana para mejorar márgenes y financiar esa expansión con recursos propios. A esto se suma el acceso a fondos públicos para digitalización en I+D contemplado en el Plan Estratégico de la Conserva gallega 2022-2030 (Xunta de Galicia, 2022).

Las amenazas más relevantes son la volatilidad estructural de los precios del atún y del aceite, la presión de precio permanente de los grandes distribuidores de marca blanca, y los efectos del cambio climático sobre los caladeros y la disponibilidad de materias primas (FAO, 2023).

5.5. Análisis CAME

El análisis CAME complementa el DAFO definiendo las acciones estratégicas que la empresa debería emprender a partir del diagnóstico anterior. Se estructura en cuatro tipos de estrategia: Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades.

En cuanto a la corrección de debilidades, la prioridad es reducir la concentración productiva a largo plazo mediante la diversificación de instalaciones, y mejorar la estructura de deuda alargando el perfil de vencimientos para reducir la exposición a subidas de tipos.

Para afrontar las amenazas, la estrategia pasa por gestionar la volatilidad de las materias primas a través de contratos de aprovisionamiento a largo plazo con los principales armadores o traders de atún, y por ampliar la base de clientes internacionales para reducir la dependencia del mercado doméstico (Solunion, 2024).

En cuanto al mantenimiento de las fortalezas, el objetivo es consolidar el liderazgo nacional continuando la inversión en automatización y reducción de costes unitarios, y reforzando las relaciones con los grandes distribuidores de marca blanca en los mercados donde Frinsa ya opera.

La estrategia de explotación de oportunidades es la que conecta directamente con el objeto de este trabajo, la entrada en un nuevo mercado junto con el acceso a los fondos del Plan Estratégico de la Conserva Galicia 2022-2030 (Xunta de Galicia, 2022).

6. Internacionalización de la empresa

6.1. Identificación y análisis de mercados potenciales

La selección de mercados se ha realizado aplicando siete criterios. El primero es la existencia de un consumo relevante de conservas de pescado. El segundo es el PIB per cápita del país, que refleja el poder adquisitivo del consumidor y su capacidad para acceder a productos importados de calidad. El tercero es el potencial de crecimiento a medio plazo. El cuarto es la estabilidad económica e institucional del país, que condiciona el riesgo de la inversión. El quinto es la volatilidad del tipo de cambio, que afecta directamente a los márgenes de una empresa exportadora. El sexto es la facilidad de entrada al mercado, incluyendo barreras regulatorias y arancelarias. El séptimo es la existencia de antecedentes de éxito del sector conservero español en ese mercado, que reduce la incertidumbre estratégica (Navas y Guerras, 2015).

Para hacer la comparación más precisa y defendible, se ha construido una matriz de selección multicriterio en la que cada mercado recibe una puntuación del 1 al 5 en cada criterio, ponderada según su importancia estratégica. Los criterios de mayor peso son la facilidad de entrada y antecedentes del sector español en ese país, ya que en una primera fase de internacionalización la viabilidad de la entrada es tan determinante como el atractivo teórico del mercado.

Criterio	Pond.	Chile	México	Japón
Consumo per cápita pescado	15%	4 (0,60)	2 (0,30)	5 (0,75)
PIB per cápita	10%	4 (0,40)	2 (0,20)	5 (0,50)
Potencial de crecimiento	10%	4 (0,40)	4 (0,40)	2 (0,20)
Estabilidad institucional	10%	4 (0,40)	2 (0,20)	5 (0,50)
Volatilidad tipo de cambio	5%	4 (0,20)	3 (0,15)	2 (0,10)
Barreras de entrada	25%	4 (1,00)	3 (0,75)	1 (0,25)
Antecedentes sector español	25%	5 (1,25)	3 (0,75)	1 (0,25)
PUNTUACIÓN TOTAL	100%	4,25	2,75	2,55

Figura 3: Matriz de selección de mercados. Puntuación 1-5; entre paréntesis, puntuación ponderada. Fuente: Elaboración propia

Chile obtiene la puntuación más alta con diferencia, 4,25 sobre 5, destacando especialmente en los criterios con mayor peso. El consumo per cápita de pescado es de los más

altos de América Latina, su economía es la más estable de la región con uno de los PIB per cápita más altos del continente, y el tipo de cambio del peso chileno es más predecible que el de otros mercados latinoamericanos. Existen además antecedentes directos: Grupo Calvo ha construido el 80% de su facturación global en Sudamérica utilizando Chile como uno de sus mercados principales (Grupo Calvo, 2023), y Jealsa, la empresa matriz de Ecurís, tiene presencia consolidada en el país a través de Robinson Crusoe (Jealsa Corporación, 2022). Que los dos grandes rivales de Frinsa en España operen en Chile es la evidencia más sólida de que el modelo conservero ibérico funciona en ese entorno.

Que los principales referentes sean competidores directos en España podría verse como un inconveniente, pero es precisamente lo contrario. Confirma que hay mercado para el producto conservero español sin necesidad de asumir el riesgo de ser pionero. Además, ambos operan en Chile a través de marcas orientadas al gran consumo y al precio medio, lo que deja un espacio claramente definido para que Frinsa comience en el segmento premium, con especies y certificaciones que esas marcas no trabajan con los mismos estándares, y escale posteriormente hacia el canal de marca blanca replicando el modelo dual que ya aplica en España.

México queda en segunda posición con 2,75 puntos, penalizado principalmente por su inestabilidad institucional y por la mayor volatilidad de su tipo de cambio. Aunque tiene un mercado grande y un potencial de crecimiento similar al de Chile, el entorno jurídico presenta más incertidumbre en términos de seguridad contractual, lo que eleva el riesgo para una empresa exportadora que depende de relaciones comerciales a largo plazo (World Bank, 2024). Además, el consumidor mexicano es más sensible al precio que el chileno, lo que comprime los márgenes disponibles para un producto importado con costes logísticos más altos que los de los productores locales.

Japón, pese a tener el consumo per cápita de pescado y la estabilidad institucional más altos de los tres, queda en último lugar con 2,55 puntos. Su PIB per cápita es el más alto del grupo, pero la volatilidad del yen y las altísimas barreras de entrada lo penalizan significativamente. El mercado está dominado por productores locales con relaciones comerciales de muy largo plazo con los distribuidores, y la adaptación cultural y regulatoria que requeriría una entrada relevante es mucho mayor que en Chile o México.

6.2. Selección del mercado objetivo: Chile

Chile es el mercado que mejor combina atractivo comercial, viabilidad operativa y un entorno competitivo que Frinsa puede gestionar. Tres argumentos refuerzan esta elección más allá de los números de la matriz.

El primero es arancelario. En febrero de 2025 entró en vigor el nuevo Acuerdo Interino de Comercio entre Chile y la Unión Europea, que reduce de forma significativa las barreras arancelarias para productos alimentarios europeos, incluidas las conservas de pescado (Comisión Europea, 2025). Esto mejora directamente la competitividad del producto español frente a productores de terceros países que no se benefician de las mismas condiciones. Además, los puertos chilenos mantienen conexiones regulares con las rutas marítimas desde la Península Ibérica, lo que hace que los plazos y costes logísticos sean predecibles.

El segundo es el entorno competitivo local. El mercado chileno está dominado por Robinson Crusoe y San José, dos marcas que en conjunto superan el 54% de cuota de mercado (Jealsa Corporación, 2022). Robinson Crusoe pertenece al grupo español Jealsa, la misma empresa matriz de Escurís, y San José pertenece a Grupo Calvo, los dos grandes rivales de Frinsa en España. Sin embargo, ambas compiten en el segmento de volumen y precio bajo, centradas en el jurel, lo que deja un espacio claramente definido para que Frinsa comience en el segmento premium, con productos como berberechos, navajas o ventresca de atún con certificación MSC que esas marcas no trabajan. Una vez construida la presencia de marca, Frinsa puede escalar hacia el canal de marca blanca replicando el modelo dual que ya aplica en España.

El tercero es el potencial de plataforma regional. Una presencia consolidada en Chile abre la puerta a mercados cercanos como Argentina, Perú o Colombia, que en conjunto representan un potencial considerablemente mayor (Grupo Calvo, 2023).

6.2.1. Análisis del entorno chileno

La selección de Chile como mercado objetivo requiere entender en profundidad su entorno. A continuación, se aplica el marco PESTEL desde la perspectiva de una empresa conservera española que quiere entrar en él.

Dimensión político-institucional. Chile es uno de los países con mayor estabilidad institucional de América Latina, con un marco democrático consolidado que proporciona a Frinsa

un entorno predecible para planificar a medio plazo. Los últimos años han traído episodios de inestabilidad social que conviene monitorizar, aunque no han alterado las condiciones básicas de seguridad jurídica.

Dimensión económica. Chile tiene una economía abierta y orientada al comercio exterior, con un PIB per cápita de los más altos de la región. El principal riesgo para una empresa exportadora española es la volatilidad del tipo de cambio entre el peso chileno y el euro, motivo por el que se recomienda la cobertura cambiaria, (contratos que fijan de antemano el tipo de cambio aplicable a un cobro futuro).

Dimensión sociocultural. El consumo de pescado está muy arraigado en Chile, con un consumo per cápita de 16,8 kilogramos anuales (FAO, 2023). Sin embargo, la dieta local se concentra en especies autóctonas como el jurel, lo que abre una oportunidad para Frinsa en el segmento premium con variedades gallegas de alta gama que el consumidor chileno de alto poder adquisitivo no encuentra en el mercado local.

Dimensión tecnológica. El canal predominante sigue siendo el retail físico, pero las tiendas especializadas y el comercio online ganan peso en las zonas de mayor renta de Santiago, lo que abre una vía complementaria para llegar al consumidor final en fases posteriores.

Dimensión medioambiental. La sostenibilidad es una exigencia creciente tanto en la regulación chilena como en la percepción del consumidor. La certificación MSC de Frinsa constituye una ventaja real frente a los productores locales que no pueden acreditarla (MSC, 2024).

Dimensión legal. La entrada de productos importados en Chile requiere la certificación del SAG, el Servicio Agrícola y Ganadero, que es el organismo público chileno responsable de verificar que los alimentos importados cumplen los requisitos sanitarios del país antes de poder comercializarse. Además, la Ley de Etiquetado de Alimentos de 2016 obliga a incluir sellos de advertencia nutricional en los productos que superan determinados umbrales de azúcar, sodio o grasas saturadas. Dado que Frinsa ya cumple con la normativa sanitaria de la Unión Europea, una de las más exigentes del mundo, obtener la certificación del SAG no debería representar una dificultad técnica significativa, sino principalmente un proceso burocrático con plazos y costes predecibles.

En conjunto, Chile ofrece un perfil de riesgo moderado y un potencial de crecimiento atractivo que, combinado con las ventajas arancelarias del acuerdo con la UE y la presencia ya

consolidada del modelo conservero español en el país, lo convierte en el destino más sólido para una internacionalización.

6.2.2. Análisis DAFO del entorno chileno

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (1979) aplicado al mercado chileno permite entender la dinámica competitiva específica del sector conservero en ese país y lo que implica para las posibilidades reales de Frinsa. El análisis se presenta ordenado de mayor a menor presión sobre la empresa.

Poder de negociación de los clientes. El retail chileno está dominado por tres grandes cadenas, Walmart Chile, Cencosud y SMU, con un poder de negociación elevado. Para Frinsa, que en la fase inicial operará con volúmenes reducidos, acceder a estas cadenas será difícil. Por eso la estrategia prioriza el canal gourmet y las tiendas especializadas en primer lugar, donde el poder del comprador es menor y el margen mayor.

Rivalidad entre competidores existentes. Como se analizó en el apartado anterior, el mercado está dominado por Robinson Crusoe y San José en el segmento de masas, donde Frinsa no tiene ventaja frente a productores con costes logísticos más bajos. En el segmento premium, en cambio, ningún competidor local trabaja con los estándares de calidad, la gama de especies ni las certificaciones de Frinsa, lo que reduce considerablemente la rivalidad directa donde la empresa debería comenzar operando.

Poder de negociación de los proveedores. Frinsa producirá en España y Portugal y exportará el producto acabado, por lo que no depende de proveedores chilenos de materia prima. El único riesgo de aprovisionamiento local es la dependencia del distribuidor elegido, que se gestiona mediante cláusulas contractuales de exclusividad y compromisos mínimos de volumen.

Amenaza de nuevos competidores. Las barreras de entrada son moderadas. Hay requisitos regulatorios como la certificación del SAG y el cumplimiento de la Ley de Etiquetado de Alimentos, que generan costes de adaptación para cualquier entrante. Estos requisitos son asumibles para una empresa con la escala de Frinsa. Las ventajas arancelarias del acuerdo UE-Chile, ya señaladas en el apartado 6.2, reducen además esta barrera para un exportador español (Comisión Europea, 2025).

Amenaza de productos sustitutos. Las conservas tienen ventajas estructurales difíciles de replicar, larga vida útil, precio competitivo y valor nutricional reconocido. En el segmento premium donde Frinsa operará, la amenaza es todavía menor. El consumidor que paga

por una conserva de berberechos gallegos certificados MSC no la compara con una lata de jurel sino con otros productos gourmet.

Chile es un mercado accesible y defendible para Frinsa siempre que no intente competir donde los rivales locales tienen ventaja estructural, sino que construya su posición en el segmento donde esa ventaja no existe.

6.2.3. Análisis CAME del entorno chileno

El análisis CAME complementa el diagnóstico anterior definiendo las acciones concretas que Frinsa debería emprender para maximizar sus posibilidades de éxito en el mercado chileno.

Para corregir las debilidades, la prioridad es construir desde el primer día reconocimiento de marca en el segmento premium, que es el punto de partida necesario antes de poder negociar con las grandes cadenas de distribución (Johanson y Vahlne, 1977).

Para afrontar las amenazas, el riesgo de tipo de cambio se gestiona mediante contratos de cobertura cambiaria (World Bank, 2024), y la dependencia del distribuidor se mitiga con cláusulas contractuales de exclusividad y compromisos mínimos de volumen.

Para mantener las fortalezas, Frinsa debe trasladar al mercado chileno las mismas ventajas que la distinguen en Europa: la certificación MSC, la integración vertical que garantiza la calidad del producto y el modelo dual que le permite operar en el canal premium y en el de distribución masiva (MSC, 2024).

Para explotar las oportunidades, la entrada en el segmento premium aprovechando el vacío que dejan Robinson Crusoe y San José, combinada con las ventajas arancelarias del acuerdo UE-Chile vigente desde 2025 (Comisión Europea, 2025), es la palanca más relevante para construir una posición rentable en el mercado chileno y utilizarla como plataforma de expansión regional (Grupo Calvo, 2023).

6.3. Caso previo de internacionalización: la experiencia de Portugal

Antes de definir cómo debería Frinsa entrar en Chile, merece la pena detenerse en cómo ha entrado en otros mercados anteriormente, porque los patrones que han funcionado en el pasado son los más fiables para anticipar lo que funcionará en el futuro.

La expansión a Portugal es el caso más relevante y documentado. La decisión de adquirir e integrar la planta de A Poveira no respondió a una lógica puramente comercial. Frinsa no buscaba simplemente vender más en Portugal, buscaba reforzar su capacidad productiva en un entorno geográficamente próximo, con acceso directo a las rutas de distribución del norte de Europa y con menores fricciones operativas que en cualquier otra localización alternativa fuera de España (Grupo Frinsa, 2024).

Lo que hace relevante este precedente para Chile no es la proximidad entre los dos mercados, sino la similitud en el enfoque. Frinsa no sobre-invirtió en Portugal esperando resultados rápidos, si no que primero aprendió del mercado y luego fue aumentando su compromiso de recursos de forma progresiva. Es exactamente lo que propone el modelo Uppsala, en el que el conocimiento del mercado debe ser previo al compromiso de recursos. Cuanto más se aprende, más se puede invertir con seguridad. (Johanson y Vahlne, 1977).

La propuesta de expansión a Chile sigue exactamente la misma lógica. Empezar con un compromiso de recursos limitado, aprender del mercado a través de un socio local y escalar a medida que la posición se consolide. La diferencia respecto a Portugal es que en este caso no hay inversión productiva sino exportación directa, lo que hace el punto de entrada todavía más conservador desde el punto de vista del riesgo.

6.4. Estrategia de entrada

La decisión sobre cómo entrar en un mercado nuevo es tan importante como elegir el mercado en sí. Para Chile, la exportación indirecta a través de un distribuidor local es la opción más adecuada en esta fase.

El principal argumento es el desconocimiento del mercado. Un distribuidor local aporta el conocimiento que Frinsa todavía no tiene sobre cómo funciona la distribución chilena. Intentar construirlo desde cero implicaría errores costosos y perfectamente evitables. A esto se suma la eficiencia financiera, la exportación no requiere inmovilizar capital en activos en Chile, lo que permite seguir financiando las inversiones productivas en España y Portugal (Rappaport, 1998). Por último, si el mercado no responde como se espera, terminar un contrato de distribución es mucho menos traumático que cerrar una filial o liquidar una joint venture, lo que hace de este modelo una opción especialmente flexible para una fase de exploración.

El distribuidor ideal sería una empresa con experiencia en el canal especializado y gourmet de Santiago, conocimiento del consumidor de alto poder adquisitivo y capacidad para gestionar marcas importadas de origen europeo. El acceso a las grandes cadenas de distribución, aunque no es el objetivo inmediato, sería una ventaja adicional de cara a la segunda fase.

En cuanto al modelo de comercialización, la estrategia sigue la secuencia descrita en el apartado 6.2. Primero el canal premium para construir marca, y posteriormente el canal de marca blanca en el segmento medio-alto.

6.4.1 Hoja de ruta de implementación

La puesta en marcha del proyecto se estructura en tres fases secuenciales. La secuencia importa: intentar acelerar saltándose etapas suele generar más problemas de los que ahorra tiempo.

Fase de preparación, segundo semestre de 2026. Esta fase, que arranca de forma inmediata tras la presentación de este trabajo, es principalmente de trabajo interno. El equipo de Frinsa realiza la investigación de mercado, identifica y evalúa a los distribuidores candidatos, adapta el etiquetado de los productos a la normativa chilena y tramita la certificación del SAG. Paralelamente se preparan los materiales comerciales y se planifica la participación en alguna feria sectorial chilena para generar visibilidad antes del lanzamiento. La fase culmina con la firma del contrato de distribución y el primer envío de muestras al nuevo socio.

Fase de lanzamiento, primer semestre de 2027. Los primeros pedidos regulares llegan al mercado, comenzando por el canal gourmet y las tiendas especializadas de Santiago. El objetivo de esta fase no es maximizar los ingresos sino aprender cómo responde el consumidor chileno, qué formatos funcionan mejor y cómo son los plazos reales de cobro. Esa información permite afinar las hipótesis del plan para los años siguientes. El control de los costes fijos es crítico en esta fase para no sobrepasar el presupuesto mientras los ingresos todavía son bajos.

Fase de consolidación y crecimiento, a partir de 2028. Con la presencia de marca establecida en el canal premium, el foco se desplaza hacia la ampliación de la gama y la entrada en el canal de marca blanca en supermercados, completando así la dualidad que Frinsa aplica en España. Si la experiencia chilena confirma las hipótesis del plan, Frinsa tendrá en 2029 los argumentos y el aprendizaje necesarios para plantear una entrada en Argentina o Perú con una curva de aprendizaje ya amortizada. Grupo Calvo tardó varios años en construir su red

sudamericana desde cero, Frinsa puede hacerlo más rápido porque tiene ese referente como guía (Grupo Calvo, 2023).

6.5. Plan de marketing

Frinsa no puede competir en precio con Robinson Crusoe o San José en el segmento de volumen, así que su ventaja tiene que construirse sobre otros atributos como la calidad del producto, el origen gallego, la certificación MSC y la variedad de especies.

Objetivos a tres años

Objetivo	2027 (Año 1)	2028 (Año 2)	2029 (Año 3)
Cuota de mercado	0,5%	1,5%	3,0%
Puntos de venta activos	5-10	15-20	30+
Reconocimiento de marca	8-12%	20-25%	35%+

Figura 4: Objetivos del plan de marketing 2027-2029. Fuente: Elaboración propia

Plan de acción por fases

Fase de preparación, segundo semestre de 2026. Las acciones de marketing en esta fase son la adaptación del packaging a la normativa chilena y la participación en ferias sectoriales. Aproximadamente 70.000 euros de la inversión inicial corresponden a estas acciones de preparación comercial y marketing previas al arranque.

Acción	Presupuesto estimado
Adaptación packaging y etiquetado	40.000 €
Participación en feria de lanzamiento	30.000 €
TOTAL	70.000 €

Figura 5: Presupuesto de marketing segundo semestre de 2026. Fuente: Elaboración propia

Fase de lanzamiento, primer semestre de 2027. Con los primeros pedidos llegando al canal gourmet, el foco de marketing está en las redes sociales, contacto con chefs e influencers gastronómicos de Santiago para generar prescripción entre el consumidor objetivo, y en las acciones de degustación en tienda para reducir la barrera de prueba. Aproximadamente 65.000 euros corresponden a estas acciones de marketing.

Acción	Presupuesto estimado
Marketing digital y redes sociales	25.000 €
Colaboraciones con influencers y chefs	20.000 €
Eventos de degustación en puntos de venta	20.000 €
TOTAL	65.000 €

Figura 6: Presupuesto de marketing primer semestre de 2027. Fuente: Elaboración propia

Fase de consolidación y crecimiento, a partir de 2028. Con una presencia inicial establecida en el canal gourmet, el foco de marketing se desplaza hacia apoyar la entrada en supermercados, reforzando la visibilidad de la marca y un programa de fidelización con los clientes ya captados para fomentar la recompra.

6.6. Plan financiero 2027-2029

El plan financiero recoge exclusivamente los flujos de la operación chilena, de forma independiente al resto de la actividad de Frinsa. Las hipótesis se han construido a partir de los ratios de costes de la empresa en 2024, obtenidos de SABI (2024), y de datos del mercado conservero chileno proporcionados por la FAO (2023) y Solunion (2024).

Hipótesis de mercado y penetración. El mercado de conservas de pescado en Chile factura aproximadamente 165 millones de euros al año (FAO, 2023). Las cuotas de penetración reflejan una entrada gradual y están calibradas en función del tiempo que suele tardar un distribuidor nuevo en construir reconocimiento de marca: 0,5% del mercado en 2027, 1,5% en 2028 y 3% en 2029, equivalentes a ventas brutas de 825.000, 2,5 y 4,95 millones de euros respectivamente.

Hipótesis de costes. El distribuidor percibe un margen del 15% sobre las ventas brutas. Los costes variables se estiman en el 87% de los ingresos netos de Frinsa: 73% de consumos y producción según el ratio de 2024, 8% de logística de exportación y 6% de aranceles de importación. Los costes fijos incluyen el responsable de exportación, los viajes comerciales, las certificaciones y el presupuesto de marketing, y se estiman en 165.000 euros el primer año y 150.000 euros a partir del segundo. El tipo impositivo aplicable es el Impuesto de Primera Categoría vigente en Chile, del 27% (World Bank, 2024).

Inversión inicial. El desembolso necesario para poner en marcha la operación se estima en 140.000 euros. Son gastos previos al arranque comercial, distintos del presupuesto de marketing operativo recogido en los costes fijos anuales: 30.000 euros para investigación de mercado y due diligence del distribuidor; 40.000 euros para adaptación del etiquetado y certificación del SAG (SAG, 2024); 30.000 euros para la feria de lanzamiento; 25.000 euros para viajes de prospección y negociación; y 15.000 euros para la gestión legal de los contratos de distribución. Esta inversión se amortiza linealmente en tres años.

6.6.2. Cuenta de resultados previsional 2027-2029

Concepto	Año 1 (2027)	Año 2 (2028)	Año 3 (2029)
Ventas brutas	825.000	2.475.000	4.950.000
(-) Margen distribuidor (15%)	(123.750)	(371.250)	(742.500)
Ingresos netos Frinsa	701.250	2.103.750	4.207.500
(-) Consumos y logística (87%)	(610.088)	(1.830.262)	(3.660.525)
(-) Costes fijos	(165.000)	(150.000)	(150.000)
EBITDA	(73.838)	123.488	396.975
(-) Amortización	(46.667)	(46.667)	(46.667)
BAIT	(120.504)	76.821	350.308
(-) Impuesto sociedades (27%)	—	(20.742)	(94.583)
BDT	(120.504)	56.079	255.725
Margen EBITDA s/ ing. netos	(10,5%)	5,9%	9,4%

Figura 7: Cuenta de resultados previsional de la operación chilena, 2027-2029. Fuente: Elaboración propia a partir de Frinsa (2024) y FAO (2023).

El resultado negativo del primer año responde a la dinámica habitual de cualquier entrada en un mercado nuevo, donde los costes de arranque superan los ingresos de una cuota todavía mínima. A partir del segundo año la operación genera resultado positivo, y en el tercero el margen EBITDA del 9,4% es coherente con los márgenes históricos de Frinsa en sus operaciones consolidadas (Solunion, 2024). El breakeven en el segundo año es posible gracias al bajo nivel de costes fijos que implica el modelo de exportación indirecta, aunque en la práctica los plazos pueden variar en función de la capacidad del distribuidor para abrir mercado.

6.6.3. Análisis de viabilidad: VAN, TIR y payback

Los flujos de caja libres se calculan sumando al resultado neto la amortización anual. La inversión inicial de 140.000 euros se sitúa en el año 0, correspondiente al segundo semestre de 2026. El valor terminal se calcula aplicando el modelo de Gordon-Shapiro al flujo del tercer año, con una tasa de crecimiento residual del 3% y el WACC de Frinsa del 8,5%, estimado a partir de la estructura financiera de la empresa en 2024 y de los parámetros de mercado habituales para el sector agroalimentario español (Rappaport, 1998).

Período	Flujo de caja libre (€)	Flujo acumulado (€)
Año 0. Inversión inicial (2026)	(140.000)	(140.000)
Año 1 (2027)	(73.838)	(213.838)
Año 2 (2028)	102.746	(111.092)
Año 3 (2029)	302.392	191.300
Valor terminal (g=3%; WACC=8,5%)	5.662.973	—

Figura 8: Flujos de caja. Fuente: Elaboración propia

El VAN asciende a 4,55 millones de euros, lo que confirma que el proyecto crea valor por encima del coste de oportunidad del capital (Rappaport, 1998). Sin valor terminal, la TIR en los tres años es del 2,8%, por debajo del WACC, lo que confirma que el proyecto requiere una perspectiva de medio plazo (Navas y Guerras, 2015). El payback se produce en 2029, cuando el flujo acumulado cruza a positivo con 191.300 euros, aproximadamente dos años y medio desde el inicio de las operaciones.

6.6.4. Análisis de riesgos

Toda propuesta de internacionalización tiene un componente de riesgo que no puede ignorarse. Se identifican cuatro fuentes principales, junto con las medidas que pueden reducir su impacto.

Riesgo de mercado. La cuota del 0,5% en el primer año depende de que el distribuidor tenga el acceso y la capacidad comercial que se le supone. La forma de mitigarlo es invertir tiempo en su selección: analizar en profundidad sus relaciones con las cadenas y su equipo comercial.

Riesgo de tipo de cambio. La facturación en pesos chilenos expone los márgenes a la volatilidad del tipo CLP/EUR. Para reducir esta exposición se recomienda establecer contratos de cobertura cambiaria para las facturas de mayor importe (World Bank, 2024).

Riesgo regulatorio. La Ley de Etiquetado de Alimentos de 2016 obliga a incluir sellos de advertencia nutricional en los productos que superan determinados umbrales. Los costes de adaptación ya están incluidos en la inversión inicial, pero cualquier modificación futura podría generar costes adicionales. La forma de gestionarlo es mantener una relación activa con el SAG desde el primer año (SAG, 2024).

Riesgo de dependencia del distribuidor. Al concentrar toda la distribución en un único socio, Frinsa queda expuesta a lo que le ocurra a ese socio. La solución es contractual: compromisos mínimos de volumen, cláusulas de exclusividad para la categoría de conservas en los canales acordados y condiciones de salida claras que protejan a Frinsa si el distribuidor no cumple.

7. Conclusiones

El análisis realizado a lo largo de este trabajo permite concluir que Frinsa tiene las condiciones estratégicas y financieras para expandirse a nuevos mercados internacionales, y que Chile es el destino más adecuado para dar ese paso.

El diagnóstico estratégico revela que el modelo de negocio de Frinsa, basado en la combinación de marca blanca y marcas propias, es su principal ventaja competitiva y la que mejor puede trasladarse a un mercado exterior. El sector conservero español ofrece un margen de crecimiento cada vez más limitado, lo que hace de la internacionalización la palanca más sólida para sostener el crecimiento a medio plazo.

La selección de Chile como mercado objetivo no responde a un criterio de tamaño sino de viabilidad estratégica. El acuerdo comercial UE-Chile vigente desde 2025, la presencia consolidada de Grupo Calvo y Jealsa que validan el modelo conservero español en ese mercado, y el espacio libre en el segmento premium que dejan Robinson Crusoe y San José, configuran una oportunidad real y accesible para Frinsa. La exportación indirecta a través de un distribuidor local es el modo de entrada más coherente con el enfoque gradual que la empresa ha aplicado históricamente, tal como ilustra el precedente de Portugal.

Desde el punto de vista financiero, el plan proyectado para 2027-2029 genera un VAN de 4,55 millones de euros con una inversión inicial de 140.000 euros, lo que supone un riesgo financiero muy contenido en relación con el tamaño de la empresa. El breakeven se produce en 2028 y el payback en 2029, coherente con el bajo nivel de costes fijos que implica el modelo de exportación indirecta.

Este trabajo tiene limitaciones que conviene reconocer. Las cuotas de penetración no están respaldadas por investigación de mercado primaria sino calibradas para que el plan financiero sea viable, lo que constituye una simplificación respecto a lo que exigiría un plan de negocio real. El WACC es una estimación propia y no el resultado de un cálculo explícito del coste de capital. Y la identificación del distribuidor ideal, que es un factor determinante para el éxito del proyecto, queda fuera del alcance de este trabajo.

Como línea futura, sería interesante analizar la viabilidad de una segunda fase de expansión hacia Argentina o Perú una vez consolidada la posición en Chile, así como evaluar en qué momento tendría sentido para Frinsa abrir una filial comercial propia en América Latina en lugar de depender de un distribuidor externo.

8. Declaración de uso de inteligencia artificial

Por la presente, yo, Blanca Cabo Bellmont, estudiante de Administración y Dirección de Empresas con Mención Internacional subprograma Boston (E-4) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Internacionalización de la empresa Frinsa: Propuesta de expansión a nuevos mercados", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. Brainstorming de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.

2. Referencias: Usado conjuntamente con otras herramientas para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.

3. Metodólogo: Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.

5. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.

6. Sintetizador y divulgador de libros complicados: Para resumir y comprender literatura compleja.

7. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

En ningún caso estas herramientas han sustituido el análisis, el juicio crítico ni las decisiones estratégicas que constituyen el núcleo del trabajo. El uso de estas herramientas se ha realizado de conformidad con la normativa vigente de la Universidad Pontificia Comillas ICADE.

Fecha: 02/06/2026

Firma: 

9. Anexos

Anexo I. Cuentas anuales de Frinsa, 2019-2024.

Frinsa del Noroeste S.A.	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	Año -5	Año -4	Año -3	Año -2	Año -1	Año 0
BALANCE	Año -5	Año -4	Año -3	Año -2	Año -1	Año 0
Activo No Corriente	78,263,500	92,123,537	92,988,285	109,378,078	114,402,109	110,774,943
Inmovilizado intangible	292,886	6,563,293	7,461,549	7,277,707	5,846,096	6,176,708
Inmovilizado material	64,937,633	82,025,493	81,353,148	98,743,250	105,471,655	101,709,677
Inversiones financieras a L/P						
Otros activos no corrientes	13,032,981	3,534,751	4,173,588	3,357,121	3,084,358	2,888,558
Activo Corriente	321,963,970	265,435,766	280,254,634	326,880,349	290,190,676	398,050,293
Existencias	203,512,384	164,757,703	173,800,720	200,274,073	167,896,745	257,590,878
Deudores comerciales y otras	99,634,890	74,003,431	92,431,998	117,946,204	114,038,721	130,406,291
Inversiones financieras a C/P						
Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	18,816,696	26,674,632	14,021,916	8,660,072	8,255,210	10,053,124
Otros activos corrientes						
TOTAL ACTIVO	400,227,470	357,559,303	373,242,919	436,258,427	404,592,785	508,825,236
Patrimonio Neto	106,065,404	127,695,791	130,499,205	131,954,042	149,916,537	167,029,269
Capital	4,510,737	4,510,737	4,510,737	4,510,737	4,510,737	4,510,737
Reservas	101,554,667	123,185,054	125,988,468	127,443,305	145,405,800	162,518,532
Otros						
Pasivo No Corriente	28,429,907	36,213,767	58,598,108	87,947,343	65,390,846	73,432,215
Deudas a largo plazo	27,199,596	34,883,159	57,377,783	86,704,166	64,439,579	72,134,558
Otros pasivos no corrientes	1,230,311	1,330,608	1,220,325	1,243,177	951,267	1,297,657
Provisiones						
Pasivo Corriente	265,732,159	193,649,745	184,145,606	216,357,042	189,285,402	268,363,752
Deudas a corto plazo	192,410,703	122,485,454	98,075,428	84,469,322	74,299,582	132,161,324
Acreedores comerciales y otras	55,515,865	54,729,799	69,096,081	107,137,482	90,192,076	102,435,458
Otros pasivos corrientes	17,805,591	16,434,492	16,974,097	24,750,238	24,793,744	33,766,970
PATRIMONIO NETO Y PASIVO	400,227,470	357,559,303	373,242,919	436,258,427	404,592,785	508,825,236
Chequeo Balance	O.K	O.K	O.K	O.K	O.K	O.K
CUENTA DE RESULTADOS	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos de explotación	525,027,155	588,350,919	546,103,152	610,918,389	712,874,683	741,243,822
Importe neto de cifra de negocios	524,967,824	588,346,423	546,047,003	609,626,730	712,837,273	741,232,161
Otros ingresos de explotación	59,331	4,496	56,149	1,291,659	37,410	11,661
Consumo de mercaderías y materiales	368,109,916	412,815,968	367,396,499	420,160,769	517,689,825	540,879,028
Gastos de personal	47,422,171	54,227,721	51,048,101	54,825,939	56,100,066	57,623,288
Otros gastos de explotación	62,036,493	68,286,636	67,582,066	84,530,920	77,438,662	65,409,070
EBITDA	47,458,575	53,020,594	60,076,486	51,400,761	61,646,130	77,332,436
Amortización	7,924,888	11,797,406	14,255,140	17,328,652	20,024,184	22,995,421
Imputación de subvenciones						
Resultado de explotación (BAIT)	39,533,687	41,223,188	45,821,346	34,072,109	41,621,946	54,337,015
Ingresos financieros	2,114,156	417,377	535,800	719,064	716,755	1,380,248
Gastos financieros	741,629	-804,676	1,030,420	1,368,388	3,103,403	4,324,438
Resultado financiero	1,372,527	1,222,053	-494,620	-649,324	-2,386,648	-2,944,190
Resultado antes de impuestos (BAT)	40,906,214	42,445,241	45,326,726	33,422,785	39,235,298	51,392,825
Impuestos sobre sociedades	9,757,055	9,366,958	10,963,596	9,701,144	9,002,437	13,249,076
Resultado del ejercicio (BDT)	31,149,159	33,078,283	34,363,130	23,721,641	30,232,861	38,143,749
Tipo impositivo efectivo	23.9%	22.1%	24.2%	29.0%	22.9%	25.8%
Otra información	Año -5	Año -4	Año -3	Año -2	Año -1	
Cotización de la acción						
Número de acciones						
Número de empleados						
% Coste oportunidad accionista	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	
ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
1. BAIT	39,533,687	41,223,188	45,821,346	34,072,109	41,621,946	54,337,015
2. Ajustes del Resultado	7,924,888	11,797,406	14,255,140	17,328,652	20,024,184	22,995,421
+ Amortización	7,924,888	11,797,406	14,255,140	17,328,652	20,024,184	22,995,421
- Imputación de subvenciones	0	0	0	0	0	0
3. Cambios en el capital corriente	62,228,975	-12,565,697	-6,170,017	19,382,911	-84,845,095	-84,845,095
+/- Existencias	38,754,681	-9,043,017	-26,473,353	32,377,328	-89,694,133	-89,694,133
+/- Cuentas a Cobrar	25,631,459	-18,428,567	-18,428,567	-25,514,206	3,907,483	-16,367,570
+/- Otros activos corrientes	0	0	0	0	0	0
+/- Cuentas a Pagar	-786,066	14,366,282	14,366,282	38,041,401	-16,945,406	12,243,382
+ Otros pasivos corrientes	-1,371,099	539,605	539,605	7,776,141	43,506	8,973,226
4. Otros flujos de efectivo de las actividades de explotación	-8,384,528	-8,144,905	-11,458,216	-10,350,468	-11,389,085	-16,193,266
- Pago de intereses	1,372,527	1,222,053	-494,620	-649,324	-2,386,648	-2,944,190
- Pagos de impuestos	-9,757,055	-9,366,958	-10,963,596	-9,701,144	-9,002,437	-13,249,076
5. Flujo de efectivo de las actividades de explotación	39,074,047	107,104,664	36,052,573	34,880,276	69,639,956	-23,705,925
-/+ Inmovilizado intangible		-6,270,407	-898,256	183,842	1,431,611	-330,612
-/+ Inmovilizado material		-28,885,266	-13,582,795	-34,718,754	-26,752,589	-19,233,443
-/+ Inversiones financieras		0	0	0	0	0
-/+ Otros activos		9,498,230	-638,837	816,467	272,763	195,800
6. Flujo de efectivo de las actividades de inversión	-25,657,443	-15,119,888	-33,718,445	-33,718,445	-25,048,215	-19,368,255
Cobros / Pagos por instrumentos de patrimonio	0	0	0	0	0	0
Cobros / Pagos por instrumentos de pasivo financiero	-62,141,389	-2,025,685	-2,025,685	15,743,129	-32,726,237	65,903,111
Pagos por dividendos y similares	-11,447,896	-31,559,716	-31,559,716	-22,266,804	-12,270,366	-21,031,017
7. Flujo de efectivo de las actividades de financiación	-73,589,285	-33,585,401	-33,585,401	-6,523,675	-44,996,603	-44,872,094
8. Aumento / Disminución neta de efectivo o equivalentes	7,857,936	-12,652,716	-12,652,716	-5,361,844	-404,862	1,797,914
9. Efectivo o equivalentes al comienzo del ejercicio	18,816,696	26,674,632	14,021,916	8,660,072	8,255,210	8,255,210
10. Efectivo o equivalentes al final del ejercicio	26,674,632	14,021,916	8,660,072	8,255,210	8,255,210	10,053,124
Entrada total de efectivo	128,127,017	74,982,373	113,961,741	99,678,821	164,647,955	164,647,955
Salida total de efectivo	-120,269,081	-87,635,089	-119,323,585	-119,323,585	-100,083,683	-162,850,041
Aumento / Disminución neta de efectivo	7,857,936	-12,652,716	-5,361,844	-404,862	1,797,914	1,797,914

10. Bibliografía

- Anfaco-Cecopesca. (2024). *Presentación de datos del sector conservero 2024*. <https://www.anfaco.es/wp-content/uploads/2025/03/Presentacion-datos-sector-2024-1.pdf>
- AEGACA — Asociación de Empresarios Gallegos en Cataluña. (2021). *Frinsa continúa su expansión internacional con una factoría en Florida*. <https://aegaca.org/noticias/frinsa-continua-su-expansion-internacional-con-una-factoria-en-florida>
- BCE — Banco Central Europeo. (2024). *Decisiones de política monetaria*. <https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2024/html/index.es.html>
- Cerviño, J. (2006). *Marketing internacional: Nuevas perspectivas para un mundo globalizado*. Pirámide.
- Comisión Europea. (2025). *Acuerdo Interino de Comercio entre la Unión Europea y Chile*. *Diario Oficial de la Unión Europea*. <https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/es/content/eu-chile-interim-trade-agreement>
- Dunning, J. H. (1993). *Multinational enterprises and the global economy*. Addison-Wesley.
- Economía Digital Galicia. (2024, marzo). *Mercadona sitúa a Profand, Jealsa y Congalsa como piezas clave en la transformación de su pescadería*. <https://www.economiadigital.es/galicia/empresas/mercadona-situa-a-profand-jealsa-y-congalsa-como-piezas-clave-en-la-transformacion-de-su-pescaderia.html>
- FAO. (2023). *The State of World Fisheries and Aquaculture 2023*. Food and Agriculture Organization of the United Nations. <https://www.fao.org/fishery/en/publications/sofa/2023>
- Grupo Calvo. (2023). *Información corporativa y resultados*. <https://www.grupocalvo.com>
- Grupo Frinsa. (2024). *Presencia internacional*. Recuperado el 15 de abril de 2025 de <https://www.grupofrinsa.com/presencia-internacional/>
- INE — Instituto Nacional de Estadística. (2024). *Índice de Precios al Consumo (IPC)*. Base 2021. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607

- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). *The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments*. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.
- Jealsa Corporación. (2022). *Divisiones*. <https://jealsa.com/en/divisions/>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing (15.ª ed.)*. Pearson.
- Llamazares, O. (2016). *Cómo negociar con éxito en 50 países*. *Global Marketing Strategies*.
- MSC — Marine Stewardship Council. (2024). *El compromiso de nuestros colaboradores 2024*. <https://www.msc.org/es/acerca-de-msc/iv-semana-mares-para-siempre-2024/el-compromiso-de-nuestros-colaboradores-2024>
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2015). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa (3.ª ed.)*. Civitas.
- OECD. (2024). *Trade policy implications and global trade outlook*. *Organisation for Economic Co-operation and Development*. <https://www.oecd.org>
- Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy*. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo Editorial Patria.
- Rappaport, A. (1998). *La creación de valor para el accionista: Una guía para inversores y directivos*. Grupo Planeta.
- SABI — Sistema de Análisis de Balances Ibéricos. (2024). *Base de datos de información financiera empresarial*. Bureau van Dijk. <https://sabi.bvdinfo.com>
- SAG — Servicio Agrícola y Ganadero de Chile. (2024). *Requisitos de importación de alimentos procesados*. <https://www.sag.gob.cl>

Solunion. (2024). *Flash sectorial: Conservas de pescados y mariscos.*
<https://www.solunion.es/wp-content/uploads/2024/11/Flash-sectorial-Sector-Conservero-de-Pescados-y-Mariscos-002.pdf>

World Bank. (2024). *Worldwide Governance Indicators.* <https://www.worldbank.org>

Xunta de Galicia. (2022). *Plan estratéxico para o sector da conserva en Galicia 2022-2030.*
<https://mar.xunta.gal/sites/default/files/2022/12/28-Plan-Estratexico-da-Conserva-2022-2030.pdf>