

Lo que las empresas europeas suelen subestimar al entrar en México



México no es simplemente otro mercado al que entrar.
Es un mercado que puede obligarte a replantear cómo hacerlo.



“

LA PREGUNTA YA NO ES
SI MÉXICO ES ATRACTIVO.
**LA PREGUNTA ES SI TU
MODELO DE NEGOCIO PUEDE
ACCEDER A ESA OPORTUNIDAD.**



ANÁLISIS CON FUNDAMENTO

Respaldados por datos, experiencia y fuentes fiables.



PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

Vamos más allá de las cifras para entender qué facilita el acceso.



IMPACTO PRÁCTICO

Convertimos el análisis en decisiones que abren el acceso.



ORIENTADO AL CRECIMIENTO

Ayudamos a las empresas a entrar con claridad y crecer con propósito.

La pregunta ya no es si México es atractivo.

“

LA PREGUNTA ES SI TU MODELO DE NEGOCIO PUEDE ACCEDER A ESA OPORTUNIDAD.

”

México ofrece escala, proximidad, talento y una economía en crecimiento. El verdadero reto no es la oportunidad, sino tu capacidad para acceder a ella.

POR QUÉ IMPORTA

Muchas empresas europeas abordan México como una extensión de su mercado de origen. Pero México tiene sus propias reglas: comerciales, regulatorias, operativas y culturales. El éxito corresponde a quienes adaptan su modelo al mercado, y no al revés.



TRES RAZONES POR LAS QUE EL ACCESO ES EL VERDADERO RETO



01

NO BASTA CON ENTRAR.

Entrar es el comienzo. El verdadero camino empieza al acceder a la distribución, los clientes, el talento, los permisos y quienes toman las decisiones.



02

UN MISMO MODELO NO SIRVE PARA TODOS LOS MERCADOS.

Lo que funciona en Europa rara vez funciona en México sin ajustes. Las dinámicas locales, los incentivos y las relaciones determinan el resultado.



03

EL ACCESO REQUIERE ESTRATEGIA.

No basta con tener un producto. Hay que construir la vía adecuada hacia el mercado, con los socios, la estructura y el momento adecuados.



AHÍ ES DONDE ENTRAR EN UN MERCADO SE CONVIERTE EN

ACCESO AL MERCADO.

Y ahí es donde creamos valor.

El mercado es nacional. La oportunidad es regional.

El primer supuesto es sencillo: «Vamos a entrar en México».

En realidad, la empresa está tomando una serie de decisiones sobre dónde se encuentran realmente las oportunidades, los clientes, las capacidades y las vías de acceso.

México es un gran mercado nacional, pero la actividad económica y la inversión no se distribuyen de manera uniforme por todo el país.

En 2025, la Ciudad de México concentró el **54,8 % de los flujos de inversión extranjera directa del país**. Otras regiones han desarrollado ecosistemas industriales y comerciales muy diferentes.

Por ello, el U.S. Commercial Service recomienda un enfoque regional y destaca la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey y Baja California como centros comerciales diferenciados.



Para una empresa europea, la pregunta no debería ser simplemente:

¿Qué tamaño tiene el mercado mexicano?

Debería ser:

¿En qué parte de México podemos acceder realmente a nuestra oportunidad?

La respuesta puede determinar dónde vender, dónde desarrollar alianzas, dónde establecer operaciones y dónde invertir primero.



**La dimensión del mercado mexicano es nacional.
La oportunidad es regional.**

El acceso al mercado es un ecosistema, no una lista de contactos.

El socio adecuado puede abrir una puerta, pero no puede mostrarte todo el camino.

Una vez que una empresa sabe dónde quiere competir, surge una segunda pregunta: «No basta con encontrar un socio adecuado».

Un distribuidor. Un representante. Alguien que «conoce el mercado». Las relaciones locales pueden facilitar el acceso. Pero el acceso rara vez está controlado por una única relación.

Dependiendo del sector y del modelo de negocio, el ecosistema relevante puede incluir clientes, distribuidores, reguladores, asociaciones sectoriales, proveedores institucionales, socios locales, asesores y responsables de la toma de decisiones. Y su importancia relativa puede variar según la región.

Por eso, una lista de contactos no es una estrategia de acceso al mercado.

Las empresas europeas que entran en México encuentran un entorno internacional en el que las relaciones comerciales consolidadas se combinan con estructuras locales, marcos regulatorios en evolución y la presencia de empresas mexicanas que compiten a escala global.

La lección no es que las empresas deban entrar siempre a través de socios locales. Es que el acceso debe construirse antes de poder escalarlo.



El acceso está determinado por un ecosistema de influencia, no por una única relación.



La pregunta estratégica, por tanto, no es:

¿A quién conocemos en México?

Sino:

¿Quién influye en el acceso a la oportunidad que hemos identificado?



**Una lista de contactos puede abrir conversaciones.
Comprender el ecosistema abre oportunidades.**

La regulación forma parte de la estrategia.

La regulación no es simplemente una cuestión de cumplimiento normativo.

A menudo, la regulación se considera algo que viene después de definir la estrategia.

La empresa identifica la oportunidad, elige a sus clientes y su estrategia de salida al mercado y, después, pregunta al equipo jurídico o regulatorio qué requisitos debe cumplir.

Ese orden puede ser demasiado tardío.

El entorno regulatorio de México comprende ámbitos federales, estatales y municipales. La evaluación de la OCDE de 2026 identifica un panorama regulatorio fragmentado, con requisitos poco uniformes entre estados y municipios, mientras que la superposición de competencias regulatorias continúa siendo un obstáculo importante para las empresas en distintas partes del país.

Es lo que la regulación determina sobre el modelo comercial.

La regulación puede determinar:

-  **dónde** puede operar una empresa;
-  **con qué rapidez** puede entrar;
-  **qué socios** necesita;
-  **cómo** deben configurarse sus productos o servicios;
-  **cómo** puede llegar a sus clientes;
-  **y si la economía** de la oportunidad sigue siendo atractiva.



La cuestión estratégica no es simplemente la complejidad regulatoria.



PREGUNTA CLAVE

Por ello, la inteligencia regulatoria no debería limitarse a responder:

¿Podemos cumplir con la regulación?



La regulación no determina únicamente si puedes entrar en un mercado.

Puede determinar cómo deberías entrar.

Adaptar no es localizar.

El verdadero reto consiste en decidir qué debe mantenerse, qué debe adaptarse y qué debe construirse localmente.

Esto puede parecer evidente, pero hay dos errores frecuentes:

- 1** El primero es la **repetición**:
«Nuestro modelo funciona en Europa. Trasladámoslo tal cual.»
- 2** El segundo es la **sobrelocalización**:
«México es diferente. Cambiémoslo todo.»

Ambos pueden destruir valor.

El verdadero desafío consiste en decidir qué debe mantenerse, qué debe adaptarse y qué debe construirse localmente.

En muchos casos, la tecnología, la propiedad intelectual, la marca y determinadas capacidades operativas pueden ser fundamentales para la ventaja competitiva.

Sin embargo, la distribución, las alianzas, los procesos comerciales, la propuesta de valor para el cliente y las vías de acceso al mercado pueden requerir adaptación.

El objetivo no es localizarlo todo.

El objetivo es eliminar las barreras que impiden que el modelo funcione.

La lección no es que los modelos de negocio internacionales fracasen en México.

Es que un modelo exitoso sigue necesitando ganarse el derecho a ser transferido.



MISMO POTENCIAL.
DIFERENTE REALIDAD.
MAYORES OPORTUNIDADES.

QUÉ MANTENER, QUÉ ADAPTAR, QUÉ CONSTRUIR



PROTEGER

- tecnología
- propiedad intelectual + marca
- capacidades



ADAPTAR

- precios
- rutas de acceso
- alianzas



CONSTRUIR

- capacidades locales
- acceso y presencia



PRINCIPIO CLAVE

Adapta aquello que facilita el acceso.
Protege aquello que genera ventaja competitiva.



UN EJEMPLO

Un caso ampliamente analizado sobre la reentrada de una multinacional brasileña en México muestra por qué la expansión internacional puede resultar engañosa.

La empresa entró inicialmente convencida de que su modelo mexicano podía reproducirse en otros mercados.

Sin embargo, la falta de conocimiento del mercado y el control insuficiente sobre funciones como logística, distribución, proveedores e intermediarios acabaron obligándola a replantear su estrategia de entrada y a desarrollar una estructura de alianzas y una organización de mercado más formal.

México puede ser mucho más que un mercado.

La pregunta estratégica no es únicamente dónde vender, sino qué papel debería desempeñar México.

Hay otra pregunta que las empresas europeas no siempre se plantean con suficiente antelación:

¿Qué papel debería desempeñar México en nuestra estrategia internacional?

La respuesta no tiene por qué ser simplemente «un mercado en el que vender».

México puede convertirse potencialmente en:

01



UN MERCADO

Vender en México.

02



UNA BASE DE PRODUCCIÓN

Fabricar y producir localmente.

03



UN HUB REGIONAL

Coordinar operaciones regionales.

04



UNA PLATAFORMA PARA NORTEAMÉRICA

Utilizar México como parte de una estrategia más amplia para Norteamérica.

México no tiene por qué ser simplemente otro mercado dentro del portafolio.

Puede convertirse en un nodo estratégico dentro del portafolio.

UNA UBICACIÓN
ESTRATÉGICA.
MÚLTIPLES
OPORTUNIDADES.

PERSONAS
TALENTO
INNOVACIÓN
CRECIMIENTO
CONEXIÓN REGIONAL



EL PUNTO ESTRATÉGICO

SIEMENS



Estos roles pueden coexistir.

Siemens ofrece un ejemplo útil. Su presencia de largo plazo en Querétaro ha evolucionado más allá de una operación comercial convencional hacia una plataforma industrial más amplia que integra fabricación, ingeniería y capacidades de I+D.

En abril de 2026, Siemens anunció una nueva inversión de más de 1.300 millones de pesos mexicanos para ampliar su capacidad productiva en Querétaro, reforzando así el papel de la planta tanto para atender la demanda nacional como a mercados regionales.



LA LECCIÓN IMPORTANTE

La lección importante no está únicamente en el ejemplo de Siemens. Está en las preguntas que plantea para otras empresas.

Una empresa que hoy considera México únicamente como mercado nacional podría descubrir más adelante oportunidades adicionales.

Una empresa que considera México como parte de su arquitectura global puede tomar decisiones diferentes sobre fabricación, talento, alianzas e incluso sobre qué productos debería lanzar.

La pregunta, por tanto, es:

¿Qué papel podría desempeñar México en nuestra arquitectura global?

El mercado está en movimiento.

El México al que entras hoy puede no ser el México en el que competirás mañana.

No existe un único mercado estático que debas analizar una sola vez. Ese mercado también cambia durante el proceso de entrada.

La posición de México dentro de las cadenas de suministro de Norteamérica continúa evolucionando. La política industrial está cambiando. La inversión extranjera está modificando determinadas regiones. Y las relaciones con la Unión Europea están entrando en una nueva etapa.

Para las empresas que consideran entrar en el mercado, esto tiene una consecuencia estratégica:

El México al que entras hoy puede no ser el México en el que competirás mañana.

La inteligencia de mercado, por tanto, no puede ser un ejercicio puntual realizado antes del lanzamiento.

El mercado debe entenderse en movimiento, desde el momento de tomar la decisión hasta el momento de entrar, y también después.

NUEVOS CONTEXTOS.
NUEVAS OPORTUNIDADES.
UN MERCADO EN EVOLUCIÓN.

MÁS CONEXIÓN
MÁS INVERSIÓN
MÁS INTEGRACIÓN
MÁS POTENCIAL



EL MERCADO NO SE QUEDA QUIETO

El entorno evoluciona mientras tú te preparas para entrar.



CUATRO FUERZAS QUE PUEDEN CAMBIAR LA OPORTUNIDAD



CADENAS DE SUMINISTRO

Un cambio en las cadenas de suministro puede modificar dónde se concentra la producción.



POLÍTICA INDUSTRIAL

Los cambios en la política industrial pueden influir en dónde se concentra la inversión y dónde surgen nuevas oportunidades.



INVERSIÓN

Los cambios en los patrones de inversión pueden modificar las prioridades regionales.



RELACIONES INTERNACIONALES

Los cambios en las relaciones entre México y sus socios internacionales pueden generar nuevas oportunidades —o nuevas condiciones— para entrar y utilizar México dentro de una estrategia más amplia.

Entrar en un mercado es enfrentarse a un objetivo en movimiento.



EL FACTOR TIEMPO

Para una empresa que planifica una entrada importante, esto es relevante porque la estrategia puede tardar meses o incluso años en implementarse.

Las condiciones bajo las que se diseñó la estrategia pueden no ser las mismas cuando finalmente se ejecute.

Esto no significa que todas las empresas necesiten un estudio de mercado permanente y exhaustivo.

Significa que las decisiones clave deberían diseñarse de manera que puedan adaptarse a la evolución del mercado.



EL OBJETIVO

El objetivo no es predecir exactamente dónde estará el mercado.

Es construir una estrategia de entrada capaz de evolucionar a medida que el mercado cambia.

Las preguntas que importan.

Las preguntas que determinan si una oportunidad potencial puede convertirse en un verdadero acceso al mercado.

Las empresas europeas rara vez subestiman el potencial de México. Con mayor frecuencia, subestiman lo que hace falta para convertir ese potencial en acceso.

Un producto sólido no es suficiente. Un mercado objetivo no es suficiente. Un distribuidor local no es suficiente. Incluso haber tenido éxito anteriormente en otros mercados internacionales no es suficiente.

01



¿Dónde es realmente accesible la oportunidad?

02



¿Quién influye en el acceso a esa oportunidad?

03



¿Cómo condiciona la regulación la vía de entrada al mercado?

04



¿Qué debemos adaptar y qué debería permanecer sin cambios?

05



¿Qué papel debería desempeñar México dentro de nuestra estrategia internacional?

Mejores preguntas.
Decisiones más sólidas.
Mayor acceso.

From Market Complexity
to Strategic Clarity.

LAS PREGUNTAS
ADECUADAS ABREN
NUEVAS PERSPECTIVAS.

OPORTUNIDADES
REGULACIÓN
ADAPTACIÓN
ESTRATEGIA
ACCESO



LA ESTRATEGIA ADECUADA DE ENTRADA AL MERCADO NO EMPIEZA CON RESPUESTAS.

Empieza con las preguntas adecuadas.

En NEXT MARKET ACCESS ayudamos a las empresas a identificar las preguntas que realmente importan, cuestionar los supuestos que hay detrás de ellas y desarrollar la inteligencia necesaria para responderlas.



QUÉ SIGNIFICA ESTO EN LA PRÁCTICA

Significa comprender dónde existe realmente la oportunidad, qué puede impedir el acceso, qué necesita adaptarse y qué papel debería desempeñar el mercado dentro de una estrategia más amplia.



IDEA CLAVE

Porque, a veces, el paso más importante no consiste en encontrar una respuesta mejor.

Consiste en descubrir que estabas formulando la pregunta equivocada.

Estas no son únicamente preguntas sobre México. Son preguntas sobre entrada a mercados.



ESA ES LA DIFERENCIA

**Entre entrar en un mercado
y conseguir acceso a él.**

Fuentes y lecturas complementarias

CONOCIMIENTO
PARA MEJORES
DECISIONES.

La base documental de este NMA Insight.

01



European Commission
EU Trade Relations with Mexico
policy.trade.ec.europa.eu

02



Economía
Secretaría de Economía

Secretaría de Economía, México
Foreign Direct Investment in Mexico, 2025
gob.mx

03



U.S. Commercial Service
Mexico: Market Entry Strategy
trade.gov

04



OECD
OECD Economic Surveys: Mexico 2026
oecd.org

05



Aguirre et al.
How We Do Again: A Case Study on Re-entering a Foreign Market
International Journal of Management
internationaljournal.com

06

SIEMENS

Siemens
Investment to expand production capacity in Querétaro, April 2026
siemens.com

07



ECLAC
Nearshoring in Mexico: Diverse Options for Industrial Offshoring
cepal.org

08

COSENTINO

Cosentino
Brand / Mexico Operations
cosentino.com

Información hoy.
Oportunidades mañana.

From Market Complexity
to Strategic Clarity.



POR QUÉ IMPORTAN ESTAS FUENTES

En conjunto, estas fuentes **aportan** la evidencia comercial, de inversión, regulatoria, regional, estratégica y empresarial utilizada para estructurar este análisis.

Los enlaces se proporcionan para su consulta y verificación. NMA no presenta estas fuentes como respaldo o aprobación de sus conclusiones estratégicas.

Convertimos la expansión internacional en acceso al mercado.

NEXT MARKET ACCESS ayuda a las empresas a comprender, entrar y crecer en nuevos mercados.

DEL ANÁLISIS
A LA ACCIÓN.
DE LA COMPLEJIDAD
A LA CLARIDAD.

SOBRE NEXT MARKET ACCESS

Combinamos inteligencia de mercado, análisis estratégico y una visión centrada en el acceso al mercado para ayudar a las empresas a identificar dónde existen realmente las oportunidades, comprender cómo funciona el acceso y desarrollar estrategias diseñadas para las particularidades del mercado objetivo.

Nuestro trabajo se sitúa en la intersección entre:
inteligencia de mercado, estrategia, acceso y ejecución.

**Nuevos mercados.
Nuevas oportunidades.
Un enfoque más inteligente.**

From Market Complexity
to Strategic Clarity.

TRABAJAMOS EN DIFERENTES SECTORES Y MERCADOS

Trabajamos en distintos sectores y mercados, especialmente allí donde mercados complejos, barreras de entrada o crecimiento internacional requieren una comprensión más profunda del entorno.

CÓMO TRABAJAMOS

01



COMPRENDER

Comprender el mercado, el contexto, los stakeholders, la regulación y la oportunidad.

02



PRIORIZAR

Identificar dónde se concentra la oportunidad más relevante y dónde existe un acceso real.

03



ADAPTAR

Diseñar el enfoque adecuado, adaptar la propuesta de valor y alinear la estrategia con las particularidades del mercado.

04



ENTRAR

Ejecutar la entrada, desarrollar las vías de acceso y trabajar con una hoja de ruta basada en inteligencia de mercado.

05



ESCALAR

Convertir el acceso inicial en crecimiento sostenible.

Porque entrar con éxito en un mercado
no consiste en copiar lo que funcionó en otro lugar.
Consiste en entender qué necesita funcionar aquí.

¿Estás pensando en tu próximo mercado?

Empecemos por las preguntas que realmente importan.

Antes de entrar, hay que entender dónde está la oportunidad, cómo funciona el acceso y qué debe cambiar.

From Market Complexity
to Strategic Clarity.

NUEVOS MERCADOS.
MAYORES OPORTUNIDADES.
UN FUTURO MÁS GRANDE.



01



COMPRENDER

Comprender el mercado, el contexto, los stakeholders, la regulación y la oportunidad.

02



PRIORIZAR

Identificar dónde se concentra la oportunidad más relevante y dónde existe un acceso real.

03



ADAPTAR

Diseñar el enfoque adecuado, adaptar la propuesta de valor y alinear la estrategia con las particularidades del mercado.

04



ENTRAR

Ejecutar la entrada, desarrollar las vías de acceso y trabajar con una hoja de ruta basada en inteligencia de mercado.

05



ESCALAR

Convertir el acceso inicial en crecimiento sostenible.

TU PRÓXIMO MERCADO EMPIEZA AQUÍ.

Inteligencia de mercado. Estrategia. Acceso. Ejecución.

En NEXT MARKET ACCESS ayudamos a las empresas a convertir la ambición internacional en un acceso real y medible al mercado.

Aportamos las preguntas adecuadas, la inteligencia necesaria y las vías de acceso para avanzar.



HABLEMOS

Cada mercado tiene sus propias reglas.
Encontremos el camino adecuado para ti.



CONTACTO
contact@nextmarketaccess.com



WEB
nextmarketaccess.com

**Los mercados recompensan la preparación.
En acceso recompensa la estrategia adecuada.**

La diferencia está en el enfoque.
El resultado está en el acceso.