

Cómo saber si un mercado está realmente preparado para tu producto

Un marco práctico para evaluar una oportunidad internacional antes de entrar en el mercado.



**“ EL MERCADO PUEDE SER ATRACTIVO
Y AUN ASÍ NO ESTAR PREPARADO PARA TI.**

La cuestión no es solo dónde existe la oportunidad, sino si existen las condiciones adecuadas para aprovecharla.

INTRODUCCIÓN

Los mercados atractivos no siempre están preparados.

Un mercado puede parecer atractivo y, aun así, no estar preparado para tu producto.

Muchas decisiones de expansión internacional comienzan con las mismas preguntas:

- ¿Qué tamaño tiene el mercado?
- ¿A qué ritmo está creciendo?
- ¿Cuántos clientes potenciales existen?
- ¿Qué están haciendo nuestros competidores?

Todas son preguntas importantes. Pero no son suficientes.

El tamaño del mercado indica cuánto potencial podría existir. No indica si los clientes reconocen el problema que resuelve tu producto, si tu propuesta de valor encaja con sus prioridades, si puedes llegar hasta ellos de forma eficiente o si las condiciones actuales favorecen realmente la entrada.



EL ATRACTIVO
DEL MERCADO
MIDE EL **POTENCIAL**.



LA PREPARACIÓN
DEL MERCADO
MIDE SI ESE POTENCIAL
PUEDE CONVERTIRSE
EN **ACCIÓN**.

Por eso, dos mercados con un atractivo similar pueden representar oportunidades muy diferentes para una misma empresa.

El verdadero reto no es identificar dónde existe potencial.

Es determinar dónde existen las condiciones adecuadas para convertir ese potencial en negocio.

ANTES DE ENTRAR, EVALÚA SEIS CONDICIONES.



NECESIDAD

¿Existe un problema real?



ENCAJE

¿Tu propuesta de valor es relevante?



ACCESO

¿Puedes llegar a los clientes adecuados?



ADOPCIÓN

¿Pueden comprar y utilizar tu solución?



RENTABILIDAD

¿Tiene sentido económico?



MOMENTO

¿Es el momento adecuado?



KEY INSIGHT

**Las oportunidades están en todas partes.
La preparación, no.**

Una evaluación estructurada permite distinguir las oportunidades reales de aquellas entradas prematuras o con un nivel de riesgo elevado.

DISTINCIÓN CLAVE

El atractivo de un mercado no es lo mismo que su preparación.

Son dos conceptos relacionados, pero responden a preguntas diferentes.



ATRACTIVO DEL MERCADO

Nos indica cuánto potencial puede ofrecer un mercado.

Lo evaluamos a través de factores como:


TAMAÑO

¿Cuál es la dimensión de la oportunidad?


CRECIMIENTO

¿El mercado está creciendo?


DEMANDA

¿Existe interés suficiente?


COMPETENCIA

¿Qué tan disputado está el mercado?


POTENCIAL ECONÓMICO

¿Qué valor podría generar la oportunidad?



PREPARACIÓN DEL MERCADO

Nos indica si existen las condiciones necesarias para que nuestra empresa pueda aprovechar ese potencial.

Lo evaluamos a través de:


NECESIDAD

¿Existe un problema real que resolver?


ENCAJE

¿Nuestra propuesta es relevante para ese mercado?


ACCESO

¿Podemos llegar a los clientes adecuados?


ADOPCIÓN

¿Pueden y quieren adoptar nuestra solución?


RENTABILIDAD

¿La oportunidad tiene sentido económico?


MOMENTO

¿Es el momento adecuado para entrar?



La diferencia importa.

Un mercado puede ser grande, crecer rápidamente y presentar una demanda significativa...
...y aun así no estar preparado para tu empresa.

La oportunidad no depende únicamente del potencial del mercado.

Depende de que existan las condiciones adecuadas para que tu empresa pueda acceder a él y convertir ese potencial en negocio.

PERSPECTIVA CLAVE

LA PREPARACIÓN DEPENDE DE TU EMPRESA.

Un mercado no está universalmente “preparado”. Puede estarlo para una empresa, un producto o un modelo de negocio... y no para otro.



La preparación de un mercado es el **grado** en que las condiciones del mercado están **alineadas con tu propuesta específica, tu modelo de negocio y tu capacidad de ejecución.**



LA GRAN PREGUNTA

¿ESTÁ ESTE MERCADO PREPARADO PARA NOSOTROS?

La pregunta correcta no es solo: “¿Es un buen mercado?” Sino: “¿Existen las condiciones de mercado adecuadas para nuestras fortalezas, recursos y objetivos específicos?”

EMPRESAS DIFERENTES. REALIDADES DIFERENTES.

Un mismo mercado puede representar una oportunidad para una empresa... y una barrera para otra.



POR QUÉ LA PREPARACIÓN DEPENDE DE TU EMPRESA



TU PROPUESTA

Un mercado puede estar preparado para una solución diferente, pero no para la tuya.



TU MODELO DE NEGOCIO

Lo que funciona para un actor local puede no funcionar para un participante internacional.



TUS CAPACIDADES

La preparación depende de tus recursos, experiencia, alianzas y apetito de riesgo.



EL MOMENTO ADECUADO

Un mercado puede no estar preparado hoy, pero las condiciones pueden cambiar y crear una oportunidad mañana.

**Mismo mercado.
Diferentes puntos de partida.
Diferentes resultados.**

El éxito en los mercados internacionales depende de comprender tu contexto específico, no solo las condiciones generales del mercado.

DIAGNÓSTICO

Las dos primeras pruebas: Necesidad y Encaje

Una oportunidad de mercado comienza con una necesidad real. Pero incluso cuando la necesidad es clara, tu solución debe encajar con el contexto local, las expectativas del cliente y el entorno competitivo.

01

LA PRUEBA DE NECESIDAD

¿EL PROBLEMA ES REAL Y LO SUFICIENTEMENTE IMPORTANTE COMO PARA GENERAR DEMANDA?

Los mercados atractivos suelen partir de problemas reales. La clave es comprender la intensidad de ese problema y qué haría que un cliente cambiara lo que hace hoy.



PREGUNTAS CLAVE

- ¿El problema está claramente reconocido?
- ¿Es una prioridad para los clientes?
- ¿Qué están haciendo hoy para resolverlo?
- ¿Qué cambiaría si la situación no mejora?
- ¿Existe una disposición real a invertir en una solución?

02

LA PRUEBA DE ENCAJE

¿TU PROPUESTA RESUELVE EL PROBLEMA EN LAS CONDICIONES LOCALES?

Una solución que funciona bien en un mercado puede no funcionar igual en otro. El encaje va más allá del producto: incluye precio, propuesta de valor, requisitos de servicio y expectativas locales.

LAS NECESIDADES
REALES CREAN
MERCADOS.

**EL ENCAJE ADECUADO
CREA OPORTUNIDADES.**

Comprender las necesidades locales y adaptar tu propuesta es la base para una entrada exitosa en el mercado.



LA PRUEBA DE TRANSFERENCIA DE VALOR

¿El valor que generas en tu mercado de origen se transfiere al nuevo mercado? Considera cinco elementos clave:



FUNCIÓN

¿Resuelve el mismo problema?



ECONOMÍA

¿La propuesta de valor genera un beneficio económico claro?



PRIORIDAD

¿Es una prioridad para los clientes locales en este momento?



PERCEPCIÓN

¿Se entiende el valor de la misma manera?



PROPUESTA

¿Cumple con las expectativas locales en términos de funcionalidades, servicio y soporte?

**Mismo problema.
Contexto diferente.
La adaptación crea oportunidad.**

Una propuesta global sólida conserva su ventaja competitiva esencial y adapta aquello que crea acceso.

06 | DIAGNÓSTICO

Las dos siguientes pruebas: Acceso y Adopción.

Un mercado puede tener demanda y tu producto puede encajar, pero el éxito sigue dependiendo de si puedes llegar al cliente y de si el mercado puede adoptar la propuesta de forma repetida.

01 | LA PRUEBA DE ACCESO

¿PUEDES LLEGAR REALMENTE AL CLIENTE?

Tener un buen producto o una buena propuesta no es suficiente. Necesitas una ruta clara para llegar al mercado, comprender quién decide, cómo se compra y si existen canales o socios locales creíbles.

PREGUNTAS CLAVE



¿Quiénes son los verdaderos responsables de la decisión?



¿Cómo compra el cliente?



¿Qué canales controlan el acceso?



¿Necesitas socios o distribuidores locales?



¿Qué barreras regulatorias o institucionales afectan la ruta de entrada?

02 | LA PRUEBA DE ADOPCIÓN

¿PUEDE EL MERCADO ADOPTAR LA PROPUESTA DE FORMA REPETIDA?

Una venta o un proyecto piloto no demuestran que el mercado esté preparado. El crecimiento sostenible depende de si los clientes pueden y quieren adoptar la solución de forma repetida y a mayor escala.

LO QUE REQUIERE LA ADOPCIÓN



CAPACIDAD

Los clientes cuentan con las habilidades y recursos necesarios para utilizarla.



INFRAESTRUCTURA

Existen los sistemas e infraestructuras de apoyo necesarios.



SERVICIO

Puede proporcionarse soporte y servicio de forma consistente.



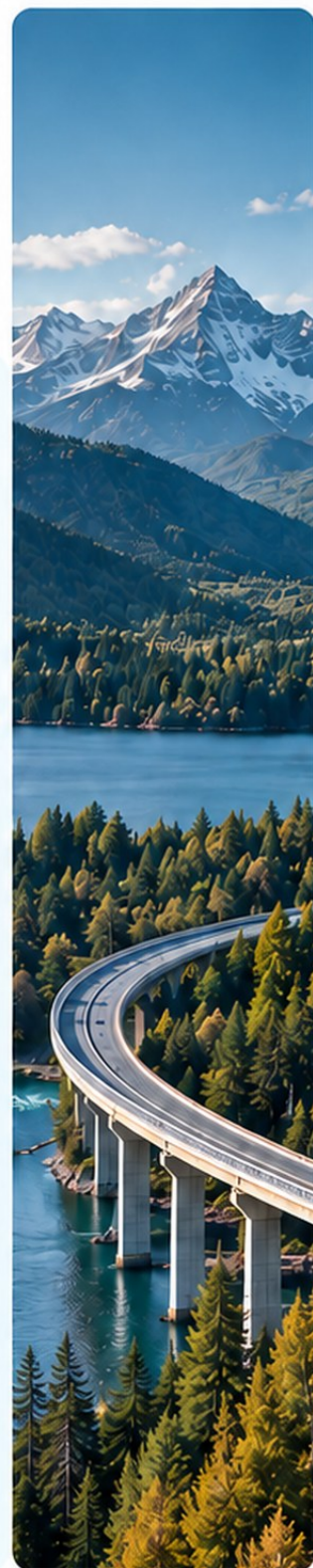
CONFIANZA

Existe confianza en tu marca, solución y socio local.



ESCALA

Existe suficiente potencial para repetir el negocio más allá de las primeras ventas.



**UN MERCADO ABIERTO NO SIGNIFICA QUE SEA ACCESIBLE.
UNA VENTA NO SIGNIFICA QUE EXISTA UN MERCADO.**

La preparación depende de llegar al cliente y construir las condiciones para una demanda repetible.

DIAGNÓSTICO

Las dos siguientes pruebas: Rentabilidad y Momento

Incluso cuando existe una necesidad clara, un buen encaje y una ruta viable hacia el mercado, la oportunidad debe seguir teniendo sentido económico — y el momento debe ser el adecuado.

05

LA PRUEBA DE RENTABILIDAD

¿Puede el modelo de negocio seguir siendo atractivo después de considerar todos los costes?

Los ingresos del mercado son solo el punto de partida. La verdadera oportunidad depende de los ingresos que puedes capturar después de considerar el coste y la complejidad de entrar y operar en ese mercado.

LA PRUEBA ECONÓMICA



La cifra final suele ser muy diferente del tamaño aparente del mercado.

06

LA PRUEBA DEL MOMENTO

¿Las condiciones actuales del mercado son lo suficientemente favorables como para justificar actuar ahora?

La preparación no es estática. Un mercado puede volverse listo, demasiado pronto, o estar preparado para un modelo de negocio y no para otro.

El momento adecuado puede reducir barreras, disminuir los costes de entrada y aumentar las probabilidades de éxito.

SEÑALES CLAVE DEL MOMENTO



“Todavía no.”

A veces, la información más valiosa es saber que ahora mismo no es el momento adecuado — y que eso puede ser una conclusión estratégica válida.



MERCADO
ADECUADO.
MOMENTO ADECUADO.
**MAYOR
POTENCIAL.**

Las condiciones del mercado evolucionan. El momento adecuado puede convertir una buena oportunidad en una gran oportunidad — o hacerte esperar.

**Economía sólida.
El momento adecuado.
Un camino más fuerte hacia el éxito.**

Las mejores oportunidades combinan una economía atractiva con unas condiciones de mercado adecuadas en el momento correcto.

POSICIONAMIENTO

ATRACTIVO DEL MERCADO × PREPARACIÓN DEL MERCADO

Los mercados más interesantes son aquellos que combinan una oportunidad comercial sólida con las condiciones adecuadas para que tu empresa tenga éxito.

		PREPARACIÓN DEL MERCADO	
		Baja preparación Barreras elevadas, encaje poco claro, incertidumbre o un momento inadecuado	Alta preparación Acceso más claro, mejor encaje y condiciones favorables
ATRACTIVO DEL MERCADO	Alto atractivo Mercado amplio, fuerte demanda, buen potencial a largo plazo	AVANZAR CON PRECAUCIÓN Interesante, pero con barreras significativas o incertidumbre. Considera una aproximación gradual o una validación adicional.	OPORTUNIDAD PRIORITARIA Atractivo y preparado. Un candidato sólido para entrar en el mercado.
	Bajo atractivo Mercado más pequeño, demanda limitada o menor valor estratégico	BAJA PRIORIDAD Atractivo limitado y barreras importantes. Obsérvalo, pero no lo priorices por ahora.	OPORTUNIDAD DE NICHU Puede ser más fácil de abordar, pero con escala limitada. Considéralo si encaja con tus objetivos estratégicos.

NO SE TRATA DE
MERCADOS MÁS GRANDES.
**SE TRATA DE UN
MEJOR ENCAJE.**

Las mejores oportunidades se encuentran en la intersección entre el atractivo y la preparación, no en la cima de una clasificación.


CONCLUSIONES CLAVE

**MIRAR MÁS ALLÁ DEL
TAMAÑO DEL MERCADO**

Un mercado grande puede ser comercialmente difícil si la preparación es baja.


**IDENTIFICAR
OPORTUNIDADES REALES**

Concéntrate en mercados donde tus fortalezas se encuentren con una demanda real y condiciones favorables.


SER REALISTA

No todo mercado atractivo está preparado, y no todo mercado preparado será grande. Ambos pueden ser valiosos.


**UTILIZARLO COMO
HERRAMIENTA**

Esta matriz ayuda a comparar opciones, priorizar mercados y orientar los siguientes pasos de tu estrategia internacional.

**EL TAMAÑO DEL MERCADO NO LO ES TODO.
LA COMBINACIÓN ADECUADA
CREA OPORTUNIDADES REALES.**

El crecimiento estratégico surge al centrarse en mercados donde el atractivo y la preparación convergen.

APLICACIÓN

DOS MERCADOS. DOS OPORTUNIDADES MUY DIFERENTES.

Dos mercados pueden parecer igualmente atractivos sobre el papel y, aun así, representar oportunidades muy distintas para una misma empresa. La preparación determina qué oportunidad es realmente viable.

MERCADO A

ALTO ATRACTIVO · BAJA PREPARACIÓN



LO QUE PARECE ATRACTIVO

- Gran mercado potencial
- Fuerte crecimiento de la categoría
- Importante demanda de clientes
- Actividad competitiva en aumento



PERO...

- El proceso de compra no está claro
- Los socios locales son débiles
- La organización del cliente no responde con rapidez
- La propuesta de valor requiere adaptación
- Los costes de decisión son elevados

MAYOR OPORTUNIDAD TEÓRICA

ESPERAR · VALIDAR

MERCADO B

ATRACTIVO MODERADO · ALTA PREPARACIÓN



LO QUE OFRECE EL MERCADO

- Mercado total más pequeño
- Crecimiento moderado de la categoría
- Menor número de clientes potenciales



PERO FUNCIONA A TU FAVOR

- El problema del cliente está claramente reconocido
- Los requisitos de la propuesta están bien definidos
- Existe una ruta viable hacia el mercado
- Los socios locales pueden apoyar la entrada
- El entorno de entrada es atractivo

OPORTUNIDAD MÁS ACCIONABLE

PRIORIZAR

EL MERCADO
MÁS GRANDE NO ES
NECESARIAMENTE
EL MEJOR
PRÓXIMO MERCADO.

La preparación revela la oportunidad accionable más sólida. Un mercado puede parecer mayor o más atractivo sobre el papel y, aun así, generar menos valor que otro donde ya existen las condiciones para tener éxito.



PREGUNTA ESTRATÉGICA

¿QUÉ MERCADO DEBERÍA PRIORIZAR LA EMPRESA?

La respuesta no es necesariamente el Mercado A. La oportunidad teórica más grande puede ser menos valiosa a corto plazo que un mercado más pequeño en el que ya existen las condiciones comerciales adecuadas.

EL MERCADO MÁS GRANDE NO ES
NECESARIAMENTE EL MEJOR PRÓXIMO
MERCADO.

La preparación revela la
oportunidad accionable más sólida.

EVIDENCIA

¿QUÉ NOS HARÍA CAMBIAR DE OPINIÓN?

Toda estrategia de entrada a un mercado contiene supuestos. El objetivo no es confirmar lo que ya creemos que es cierto, sino identificar qué supuestos podrían romper la estrategia y qué evidencia haría cambiar nuestra opinión.

01 IDENTIFICAR LOS SUPUESTOS

Antes de entrar en un mercado, identifica las condiciones que deben cumplirse para que la estrategia funcione.



Los clientes pagarán el precio requerido.



El marco regulatorio es favorable.



Existe el socio adecuado.



El mercado puede mantener el rendimiento esperado.

02 HACER LA PREGUNTA CRÍTICA



¿QUÉ NOS HARÍA CAMBIAR DE OPINIÓN?

¿Qué evidencia demostraría que cada supuesto es incorrecto? Este cambio de perspectiva en la investigación de mercados —de confirmar a cuestionar— ayuda a reducir el sesgo de confirmación.

03 VALIDAR LO QUE MÁS IMPORTA

Centra los esfuerzos de validación en los supuestos que tengan mayor impacto sobre el resultado y el mayor nivel de incertidumbre.



Evidencia del cliente



Evidencia de precios



Evidencia de socios



Evidencia regulatoria

DE LOS SUPUESTOS A LA EVIDENCIA



SUPUESTO

¿Qué debe ser cierto?



EVIDENCIA

¿Qué lo demostraría?



VALIDACIÓN

Pon a prueba el punto crítico.



DECISIÓN

Actúa con mayor confianza.

LOS SUPUESTOS DEBEN PONERSE A PRUEBA. **LA EVIDENCIA DEBE GUIAR LAS DECISIONES.**

El insight de mercado más útil suele surgir al identificar qué podría demostrar que la estrategia es incorrecta — antes de que comprometas recursos.



EL OBJETIVO NO ES LA CERTEZA. ES REDUCIR LA INCERTIDUMBRE QUE MÁS IMPORTA.

Las mejores decisiones surgen al poner a prueba los supuestos que podrían determinar el éxito o fracaso de una oportunidad.

DECIDIR

DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO A LA DECISIÓN DE MERCADO.

La investigación describe lo que está ocurriendo. La inteligencia de mercado explica por qué ocurre. La evaluación estratégica muestra qué significa para nosotros. El análisis de preparación del mercado ayuda a decidir si debemos actuar ahora.

LA METODOLOGÍA NMA

UN CAMINO CLARO DESDE LA INFORMACIÓN HASTA LA DECISIÓN.



RESULTADOS DE DECISIÓN NMA

CUATRO RESULTADOS CLAROS. UN CAMINO A SEGUIR MÁS CLARO.



ADELANTE

La oportunidad es atractiva y el mercado parece suficientemente preparado como para justificar la entrada.



ADELANTE CONDICIONAL

La oportunidad parece viable, pero ciertos supuestos requieren validación o algunos elementos de la propuesta, la ruta de acceso al mercado o el modelo operativo necesitan adaptación antes de comprometer recursos significativos.



ESPERAR

La oportunidad es creíble, pero el momento o las condiciones del mercado aún no son lo bastante sólidas como para justificar la entrada.



NO ENTRAR

La oportunidad actual no ofrece condiciones suficientes para justificar la entrada.



EL INSIGHT DEBE LLEVAR A LA DECISIÓN.
LA CLARIDAD DEBE GUIAR LA ACCIÓN.

El verdadero valor del insight de mercado no está en saber más, sino en tomar mejores decisiones.



PRINCIPIO CLAVE

UNA EVALUACIÓN DE MERCADO DISCIPLINADA DEBE SER CAPAZ DE DECIR 'NO'.

No todo mercado atractivo es el mercado adecuado, y no toda oportunidad es la oportunidad correcta en el momento adecuado.

EL OBJETIVO NO ES UN INFORME MÁS GRANDE. ES UNA MEJOR DECISIÓN.

Saber si se debe actuar puede ser más valioso que simplemente saber dónde existe una oportunidad.

FUENTES

Fuentes y Lecturas Recomendadas

Material de referencia que respalda este NMA Insight.

01



European Commission

Access2Markets

Recurso de referencia para las condiciones de acceso a mercados, requisitos de importación de productos, documentación, aranceles y procedimientos específicos para el comercio entre determinados países.

trade.ec.europa.eu

02



OECD

OECD Trade Facilitation Indicators: Monitoring Policies up to 2025

Publicado el 24 de marzo de 2025. Analiza los avances en facilitación del comercio en 163 economías.

oecd.org

03



World Bank

Enterprise Surveys

Encuestas representativas a nivel nacional realizadas a empresas en más de 150 economías, que abarcan temas relacionados con el entorno empresarial, como financiación, infraestructura, corrupción y desempeño empresarial.

enterprisesurveys.org

04



WTO / ITC / UNCTAD

World Tariff Profiles 2026

Ofrece información sobre medidas arancelarias y no arancelarias para más de 150 economías.

wto.org

05



WTO

Trade Profiles

Proporciona indicadores clave sobre comercio de mercancías y servicios comerciales para más de 190 economías, incluyendo exportaciones, importaciones y principales socios comerciales.

wto.org

06



UNCTAD

World Investment Report 2026: International investment in a turbulent era

Publicado el 7 de julio de 2026. Analiza los flujos globales y regionales de inversión extranjera directa y la evolución de las políticas de inversión.

unctad.org

CÓMO UTILIZAR ESTAS FUENTES



Estas fuentes ayudan a validar las condiciones del mercado, las barreras comerciales, los factores del entorno empresarial y las tendencias de inversión. El NMA Market Readiness Framework es una síntesis estratégica diseñada para convertir esa evidencia en una decisión de mercado.

SOBRE NMA

TU SOCIO EN ACCESO A MERCADOS

Ayudamos a empresas ambiciosas a convertir oportunidades internacionales en un crecimiento real y sostenible. Nuestro foco está en Europa y México, con extensión hacia Latinoamérica.



ENFOQUE ESTRATÉGICO

Ofrecemos una orientación clara y pragmática, basada en conocimiento real del mercado y experiencia internacional.



COLABORACIÓN SELECTIVA

Trabajamos con un número limitado de empresas para garantizar una colaboración personalizada y de alto impacto.



EXPERIENCIA BIDIRECCIONAL

Apoyamos a empresas europeas que entran en México y Latinoamérica, así como a empresas latinoamericanas que se expanden hacia Europa.



IMPACTO REAL

Nuestro objetivo es sencillo: ayudarte a reducir riesgos, acelerar tu entrada al mercado y generar valor sostenible.

MERCADOS DIFERENTES. UN FUTURO MÁS BRILLANTE.

Con el socio adecuado, los nuevos mercados no solo son posibles: prosperan.



CONVIRTAMOS TU AMBICIÓN INTERNACIONAL EN OPORTUNIDAD.

Ponte en contacto



contact@nextmarketaccess.com



nextmarketaccess.com

Los mercados pueden ser complejos. Tu próximo paso no tiene por qué serlo.

SIGUIENTE PASO

EXPLOREMOS TU OPORTUNIDAD

Cada mercado es diferente. Hablemos de tus objetivos y retos específicos, y de cómo podemos ayudarte a convertir el insight en un plan concreto.

Ponte en contacto →

✉ contact@nextmarketaccess.com

🌐 nextmarketaccess.com

NUEVOS MERCADOS.
OPORTUNIDADES REALES.
**UN FUTURO
MÁS BRILLANTE.**

CÓMO PODEMOS AYUDARTE

**COMPRENDER**

Aclarar tus objetivos y evaluar la preparación real del mercado.

**DEFINIR**

Identificar el mejor enfoque y los socios adecuados.

**EJECUTAR**

Convertir la estrategia en un plan práctico.

**CRECER**

Generar valor a largo plazo en tus mercados objetivo.

“De la complejidad del mercado a la claridad estratégica.”

— NMA