

ENCONTRAR UN DISTRIBUIDOR NO ES LO MISMO QUE CONSTRUIR UN MERCADO

La diferencia estratégica entre designar un canal y construir una presencia de mercado sostenible.

UNA RUTA PARA VENDER



UN SISTEMA PARA CRECER



EL SOCIO FORMA PARTE DEL SISTEMA • NO LO SUSTITUYE



**LA DISTRIBUCIÓN ES UN CANAL.
EL ACCESO AL MERCADO ES UNA ESTRATEGIA.**

Un socio crea alcance. Una presencia sostenible requiere demanda, posicionamiento, aprendizaje y responsabilidad compartida.

APERTURA

“Ya tenemos un distribuidor.”

Para muchas empresas, esta frase marca el final de la conversación sobre entrada a mercado.

- Se ha identificado un socio local.
- Se ha firmado un acuerdo.
- Se ha enviado producto.
- El producto se está vendiendo y entregando.

Pero tener cobertura no es lo mismo que tener presencia.

Nombrar a un distribuidor no crea automáticamente demanda, posicionamiento, conocimiento del cliente ni una lógica comercial repetible.

El acuerdo crea la posibilidad de acceso.
No construye, por sí solo, el mercado.

UNA PUERTA ABIERTA. EL MERCADO AÚN ESTÁ POR CONSTRUIR.



INSIGHT CLAVE

“Tener representación es un punto de partida, no una prueba de desarrollo de mercado.”

Un distribuidor puede ser esencial. La relación se convierte en una capacidad de desarrollo de mercado únicamente cuando ambas partes generan demanda, aprenden de los clientes y gestionan conjuntamente la estrategia.

LA DISTINCIÓN ESTRATÉGICA

UN CANAL NO ES UN MERCADO

La distribución, la entrada, el acceso y el desarrollo están conectados. Pero cada uno responde a una pregunta estratégica diferente.

01 DISTRIBUCIÓN

¿CÓMO LLEGARÁ EL PRODUCTO AL CLIENTE?

La vía comercial y operativa para vender, entregar y dar soporte a la oferta.

Tener una ruta hacia los clientes no garantiza que exista demanda.

02 ENTRADA AL MERCADO

¿CÓMO EMPEZAREMOS A OPERAR EN ESTE MERCADO?

El modelo para empezar: un distribuidor, venta directa, una alianza, una entidad local o una combinación de estas opciones.

Empezar a vender no establece por sí solo una posición sostenible.

03 ACCESO AL MERCADO

¿PODEMOS LLEGAR A LA OPORTUNIDAD Y ATENDERLA?

La alineación de clientes, posicionamiento, requisitos, socios y capacidades que hace accesible la oportunidad.

Un mercado atractivo puede seguir siendo inaccesible para tu empresa.

04 DESARROLLO DE MERCADO

¿CÓMO CONSTRUIREMOS Y AMPLIAREMOS LA DEMANDA CON EL TIEMPO?

El trabajo continuo de activar la demanda, apoyar la adopción, aprender de los clientes y desarrollar relaciones.

Las primeras ventas deben convertirse en un modelo comercial repetible.

INSIGHT CLAVE

**Un distribuidor proporciona una ruta hacia los clientes.
El desarrollo de mercado determina qué construye
la empresa a través de esa ruta.**

EL PAPEL DEL SOCIO

LO QUE UN DISTRIBUIDOR PUEDE — Y NO PUEDE — HACER

Un distribuidor sólido puede acelerar el acceso. Su contribución depende de para qué esté preparado, qué incentivos tenga y qué compromiso exista con tu producto.



LO QUE UN SOCIO PUEDE APORTAR



ACCESO A CLIENTES

Relaciones establecidas y conocimiento de los clientes y procesos de compra locales.



CREDIBILIDAD LOCAL

Idioma, cultura empresarial y familiaridad con las expectativas de los clientes.



EJECUCIÓN COMERCIAL

Prospección, cotizaciones, seguimiento y gestión comercial del día a día.



CAPACIDAD OPERATIVA

Inventario, logística, crédito o soporte posventa, dependiendo del modelo.



LO QUE DEBE ACORDARSE



GENERACIÓN DE DEMANDA

¿Quién desarrolla notoriedad, demostraciones, proyectos piloto y nuevas oportunidades?



POSICIONAMIENTO LOCAL

¿Quién traduce la propuesta de valor en argumentos comerciales relevantes?



INVERSIÓN Y SOPORTE

¿Qué formación, recursos y esfuerzo comercial aportará cada parte?



APRENDIZAJE DEL MERCADO

¿Cómo se convertirán los comentarios de clientes, oportunidades perdidas e insights en decisiones?

INSIGHT CLAVE

Un distribuidor puede liderar el desarrollo de mercado. Esa responsabilidad debe diseñarse dentro de la relación, no darse por sentada.

Capacidades, incentivos, recursos y prioridades compartidas deben funcionar conjuntamente.

LA BRECHA DE DESARROLLO

LAS SEIS BRECHAS ENTRE UN CANAL Y UN MERCADO

Un distribuidor puede abrir una vía hacia los clientes. Pero convertir ese acceso en un mercado sostenible y rentable exige abordar seis áreas adicionales de forma activa.



DEL ACCESO A LA OPORTUNIDAD.

Un socio te ayuda a entrar en el mercado. Una estrategia te ayuda a crecer dentro de él.

INSIGHT CLAVE

La distribución resuelve una cuestión importante. El desarrollo de mercado requiere seis más.

El verdadero éxito en el mercado surge cuando estas seis áreas funcionan conjuntamente, con el distribuidor como socio clave, no como sustituto de tu estrategia.

ACTIVACIÓN

EL ALCANCE NO CREA DEMANDA.

Un distribuidor puede aportar acceso a clientes, relaciones e infraestructura comercial. Pero el acceso solo se vuelve valioso cuando el mercado tiene una razón para responder.



DEL ACCESO A LA OPORTUNIDAD

Un distribuidor puede contribuir en cada etapa, pero la empresa debe liderar el proceso global.



INSIGHT CLAVE

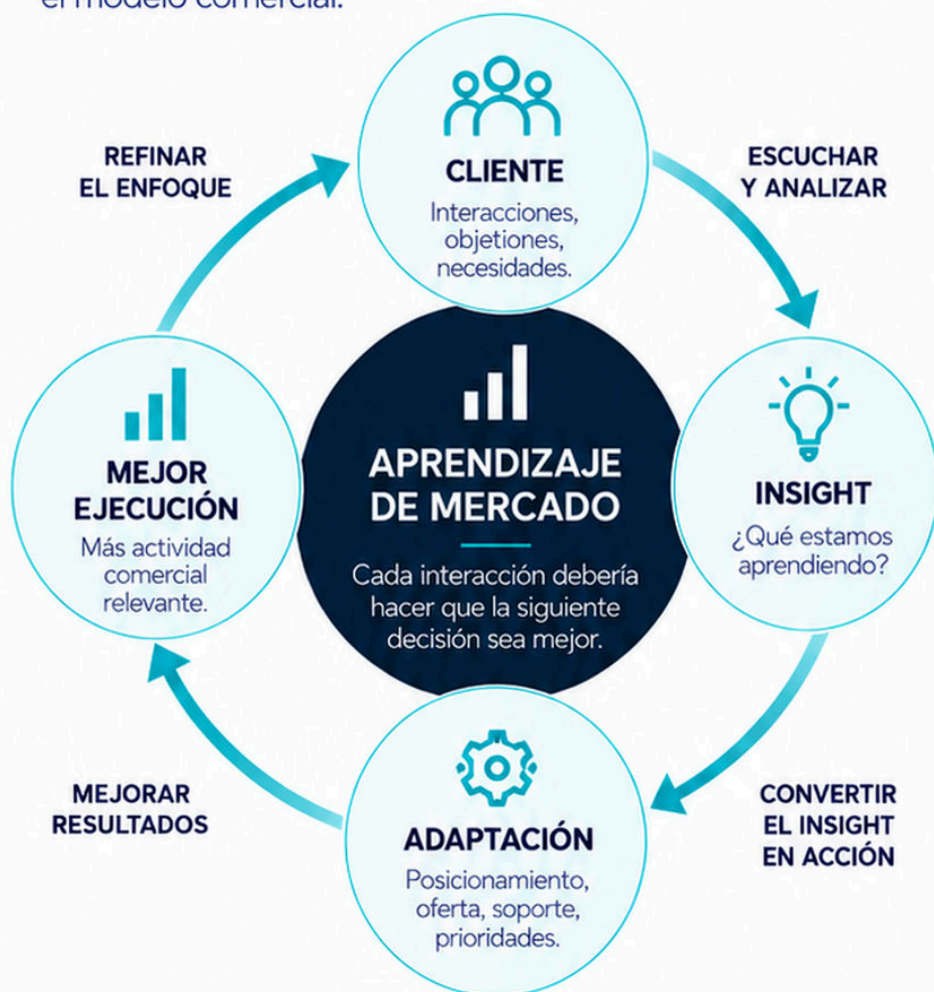
El acceso crea la oportunidad de competir. La relevancia crea la razón para comprar.

Estar presente en el mercado no es suficiente. El éxito a largo plazo depende de lo bien que conectes tu solución con las necesidades locales y conviertas el interés en demanda sostenida.

DESARROLLO

LAS VENTAS GENERAN INGRESOS. EL APRENDIZAJE CONSTRUYE EL MERCADO.

Los primeros pedidos importan. Pero el desarrollo de mercado exige algo más: convertir cada interacción con el cliente, cada oportunidad y cada venta perdida en conocimiento que mejore el modelo comercial.



**LA PREGUNTA SOBRE
LA RESPONSABILIDAD**

¿QUIÉN ES RESPONSABLE DE LO QUE EL MERCADO NOS ESTÁ ENSEÑANDO?

El distribuidor puede gestionar muchas de las relaciones con los clientes. Pero la empresa debe mantenerse lo bastante cerca como para comprender qué está cambiando, por qué se ganan o pierden oportunidades y qué debería adaptarse.



**RESPONSABILIDAD
COMPARTIDA**

Definir cómo se capturan y comparten los nuevos insights.



REVISIÓN PERIÓDICA

Convertir el aprendizaje en decisiones concretas.



UNA POSICIÓN MÁS SÓLIDA

Construir una propuesta de mercado más relevante y repetible.

INSIGHT CLAVE

**Una venta demuestra que
alguien compró.
El aprendizaje ayuda a explicar
por qué — y si puede repetirse.**

El desarrollo sostenible del mercado depende de construir un ciclo de retroalimentación entre ventas, insights y acción — con la empresa y el distribuidor trabajando conjuntamente.

DESARROLLO

NO GESTIONES SOLO AL DISTRIBUIDOR. GESTIONA EL MERCADO CONJUNTAMENTE.

Una relación con un distribuidor se vuelve estratégica cuando ambas partes están alineadas no solo en las ventas, sino también en lo que están intentando construir en el mercado.



UNA DINÁMICA DE MERCADO MÁS SÓLIDA REQUIERE COLABORACIÓN CONTINUA.

INSIGHT CLAVE

Las relaciones más sólidas con distribuidores no se gestionan únicamente en torno a los pedidos. Se gestionan alrededor de una agenda de mercado compartida.

El rendimiento de las ventas te dice qué ocurrió. La gestión del mercado ayuda a determinar qué ocurre después.

MEDICIÓN DEL PROGRESO

No midas la relación solo por las ventas.

Las ventas importan. Pero en un mercado en desarrollo, los ingresos suelen ser un indicador rezagado. Una visión más sólida analiza si se están construyendo las condiciones para un crecimiento comercial repetible.

DE LA ACTIVIDAD

AL DESARROLLO DE MERCADO



01

INTERACCIÓN CON CLIENTES

¿Estamos implicando a los clientes adecuados?

Interacciones relevantes, demostraciones, proyectos piloto y oportunidades activas.



02

CALIDAD DE LA DEMANDA

¿El interés se está convirtiendo en una oportunidad real?

Pipeline cualificado, urgencia del cliente y evidencia concreta de casos de uso.



03

APRENDIZAJE DE MERCADO

¿Nos estamos volviendo más inteligentes?

Mayor comprensión de objeciones, criterios de compra, competencia, adaptación y barreras.



04

REPETIBILIDAD COMERCIAL

¿Están empezando a aparecer patrones?

Necesidades similares de los clientes, argumentos comerciales más claros y una lógica de mercado más repetible.



05

INGRESOS Y CRECIMIENTO

¿El desarrollo se está traduciendo en negocio?

Pedidos, clientes recurrentes, conversión del pipeline y crecimiento sostenible.

INDICADORES ADELANTADOS

Muestran el avance hacia el desarrollo del mercado.

RESULTADO DE NEGOCIO

Los resultados derivados de una base más sólida.



UNA VISIÓN CENTRADA SOLO EN LAS VENTAS
PREGUNTA:

“¿Cuánto vendió el distribuidor?”



UNA VISIÓN DE DESARROLLO DE MERCADO
TAMBIÉN PREGUNTA:

“¿Qué estamos construyendo para que esas ventas sean más probables?”

INSIGHT CLAVE

“Los ingresos te dicen lo que el mercado ya ha producido. Los indicadores adelantados te muestran lo que el mercado puede estar convirtiéndose.”

Un conjunto claro de indicadores ayuda tanto a la empresa como al distribuidor a mantener mejores conversaciones, tomar decisiones más inteligentes e invertir donde realmente importa.

ADAPTAR O ACELERAR

UN DISTRIBUIDOR NO ES LA ESTRATEGIA. LA ESTRATEGIA DEBE PODER EVOLUCIONAR.

El modelo de distribución nunca debería convertirse en una limitación simplemente porque fue la ruta original hacia el mercado. A medida que se acumula evidencia, la empresa debe estar preparada para reforzar, adaptar o ampliar su enfoque de entrada al mercado.


LA PREGUNTA EQUIVOCADA

“¿DEBERÍAMOS MANTENER AL DISTRIBUIDOR?”


LA MEJOR PREGUNTA

“¿QUÉ MODELO DE MERCADO REQUIERE AHORA LA EVIDENCIA?”

INSIGHT CLAVE

El objetivo no es defender el modelo original de entrada al mercado. Es construir el modelo que el mercado y la evidencia respaldan.

Un enfoque claro y basado en evidencia ayuda a tomar mejores decisiones, asignar recursos con mayor eficacia y construir una posición de mercado más sólida con el tiempo.



EL CAMBIO ESTRATÉGICO

DE ENCONTRAR UN DISTRIBUIDOR A CONSTRUIR UN MERCADO.

Un distribuidor puede ser una parte esencial de la entrada al mercado. Pero el mercado todavía tiene que construirse.



PENSAMIENTO CENTRADO EN EL DISTRIBUIDOR

Un enfoque táctico



El objetivo | Encontrar un socio.



El foco | Cobertura y ventas.



El supuesto | La presencia local genera demanda.



La relación | Delegar la ejecución.



La medición | Pedidos e ingresos.



La pregunta | "¿Cuánto está vendiendo el distribuidor?"

CAMBIO ESTRATÉGICO

Del acceso
al crecimiento
sostenible



PENSAMIENTO CENTRADO EN EL DESARROLLO DE MERCADO

Un enfoque estratégico



El objetivo | Construir una presencia de mercado sostenible.



El foco | Demanda, relevancia y repetibilidad.



El supuesto | El acceso debe activarse.



La relación | Construir y aprender conjuntamente.



La medición | Indicadores adelantados + resultados de negocio.



La pregunta | "¿Qué estamos construyendo en este mercado?"

01



CONECTAR

Establecer la ruta.

02



ACTIVAR

Generar demanda y relevancia.

03



DESARROLLAR

Convertir el acceso en crecimiento repetible.

**ENCONTRAR LA RUTA
ES SOLO EL COMIENZO.
EL DESARROLLO DE MERCADO
ES LO QUE CONVIERTE EL ACCESO
EN CRECIMIENTO.**

INSIGHT CLAVE

"Encontrar la ruta es solo el comienzo. El desarrollo de mercado es lo que convierte el acceso en crecimiento."

01

CONECTAR

Establecer la ruta

02

ACTIVAR

Generar demanda y relevancia

03

DESARROLLAR

Convertir el acceso en crecimiento.

FUENTES

Fuentes y Lecturas Recomendadas

Material de referencia que respalda este NMA Insight.

01



U.S. COMMERCIAL SERVICE
International Trade Administration

Sales Channels

Guía para la venta indirecta en mercados internacionales mediante agentes, representantes y distribuidores, incluyendo la selección de socios, la debida diligencia y el diseño de acuerdos.

trade.gov

02



U.S. COMMERCIAL SERVICE
International Trade Administration

Evaluate Foreign Representatives

Orientación para evaluar distribuidores y representantes, incluyendo el potencial de mercado, los métodos de introducción del producto, sus capacidades y referencias.

trade.gov

03



OECD
SME trade, GVCs and competition

Explica cómo el acceso a mercados internacionales, las redes empresariales, las relaciones con clientes y proveedores, las capacidades, la inteligencia de mercado y el apoyo especializado influyen en la participación de las pymes en los mercados globales.

oecd.org

04



OECD
Removing Barriers to SME Access to International Markets

Aporta evidencia sobre el proceso de aprendizaje de la internacionalización, los retos de información de mercado, las capacidades de gestión, las redes y las barreras de entrada en mercados extranjeros.

oecd.org

05



EUROPEAN COMMISSION
Enterprise Europe Network: Empowering Small and Medium Enterprises across Europe

Apoyo al crecimiento internacional mediante conocimiento local, orientación sobre mercados y ayuda para que las empresas encuentren socios comerciales en otros países.

ec.europa.eu

06



EUROPEAN COMMISSION
SME internationalisation beyond the EU

Analiza la internacionalización, el acceso a terceros mercados, la identificación de socios, las redes y los mecanismos de apoyo para construir presencia en mercados extranjeros.

ec.europa.eu



CÓMO UTILIZAR ESTAS FUENTES

Estas fuentes proporcionan evidencia y puntos de referencia sobre entrada a mercados internacionales, distribución, selección de socios, redes y desarrollo de mercado. El marco de NMA presentado en este Insight es una síntesis estratégica diseñada para convertir esos principios en decisiones prácticas de entrada al mercado.

SOBRE NMA

TU SOCIO EN ACCESO A MERCADOS

LOS MERCADOS SON COMPLEJOS.
LAS OPORTUNIDADES SON REALES.
EL ENFOQUE ADECUADO
MARCA LA DIFERENCIA.

NEXT MARKET ACCESS ayuda a las empresas a evaluar, entrar y desarrollar mercados internacionales con una mayor claridad estratégica.

Trabajamos en la intersección entre la inteligencia de mercado, el desarrollo comercial y la ejecución local, ayudando a las empresas a pasar de identificar una oportunidad a construir una presencia de mercado viable.

01



CONECTAR

Establecer la ruta.

Identificar la estructura de mercado adecuada, los socios, los stakeholders y las vías comerciales.

02



ACTIVAR

Generar demanda y relevancia.

Traducir la propuesta de valor al mercado local, llegar a los clientes adecuados y generar impulso comercial.

03



DESARROLLAR

Convertir el acceso en crecimiento.

Aprender del mercado, fortalecer la ejecución y hacer evolucionar el modelo a medida que se acumula evidencia.

MÁS QUE LA BÚSQUEDA DE UN SOCIO

Encontrar al distribuidor adecuado puede ser importante.
Construir el mercado adecuado alrededor de esa relación es donde empieza el verdadero trabajo.

NMA ayuda a las empresas a mirar más allá de la designación de un socio y comprender el sistema de mercado en el que ese socio necesita operar para tener éxito.

DÓNDE TRABAJAMOS



Europa ↔ México

con oportunidades seleccionadas en mercados internacionales más amplios.



EUROPA
MÉXICO
LATAM
NORTEAMÉRICA
MERCADOS
SELECCIONADOS
GLOBALMENTE

De la complejidad del mercado
a la claridad estratégica.

TU PRÓXIMO MERCADO EMPIEZA AQUÍ

NO TE LIMITES A ENCONTRAR UN DISTRIBUIDOR. CONSTRUYE EL MERCADO.

Un socio puede abrir la puerta.
Lo que construyas más allá de esa puerta
determina la oportunidad.

PERSONAS
MERCADOS
OPORTUNIDADES
CRECIMIENTO A LARGO PLAZO

UN CAMINO MÁS CLARO
UN HORIZONTE MÁS PROMETEDOR

NUEVOS MERCADOS.
MAYORES
POSIBILIDADES.



¿ESTÁS PENSANDO EN UN NUEVO MERCADO?

**Antes de elegir la ruta, entiende
qué va a requerir el mercado.**

NEXT MARKET ACCESS ayuda a las empresas a
definir el modelo adecuado de entrada al mercado y construir las bases comerciales
para un crecimiento sostenible.

EXPLOREMOS TU PRÓXIMO MERCADO. →

nextmarketaccess.com

MERCADOS
INTERNACIONALES.
PROGRESO
REAL.

INSIGHT
ESTRATEGIA
EJECUCIÓN
PROGRESO REAL