

CHECKLIST · 6 PASOS

Cómo elegir un mercado para la expansión

Un checklist práctico que reduce el coste de equivocarse: de una lista larga de países al único mercado en el que merece la pena entrar.

CUARTO TRIMESTRE 2026

Elegir el mercado equivocado cuesta tres recursos a la vez

Dinero, tiempo y la atención del equipo. Ninguno de los tres vuelve si el mercado resulta ser el equivocado. Por eso elegir un mercado no es buscar el mejor país, es una secuencia que va reduciendo el coste de equivocarse.

Para la mayoría de las pymes, entrar en cinco mercados a la vez es imposible. Elegir un mercado significa renunciar a otro durante uno o dos años, así que cada decisión pesa.

Recorra los seis pasos en orden. Cada uno se explica en las páginas siguientes.



Reduzca la lista de mercados

01

Puntúe cada mercado con los mismos criterios y quédese con los dos o tres más fuertes.



Compruebe la demanda

02

Averigüe si el mercado tiene un comprador que sufre su problema y está dispuesto a pagar por resolverlo.



Pruebe su hipótesis

03

Haga de 20 a 30 conversaciones con compradores, una campaña de prospección o un proyecto piloto.



Fije KPI y plazos

04

Defina objetivos para los años uno a tres y la señal que indica que el mercado no funciona.



Revise la regulación

05

Evalúe licencias, certificación, aranceles y restricciones sobre materiales o componentes.



Elija el modelo de entrada

06

Compare un socio estratégico con la entrada propia y escoja la vía que encaja con la empresa.

01 ¿Cómo se reduce la lista a dos o tres mercados?

Haga el trabajo previo antes de gastar dinero. La primera pasada usa filtros gruesos para descartar los mercados donde nadie le espera, la segunda deja tres candidatos, y el análisis profundo se hace solo con esos.

Para la primera pasada bastan unos pocos filtros: el tamaño del segmento que le interesa, la logística, los acuerdos comerciales, el nivel de precios y de competencia, el idioma y la cultura de negocio. Todavía no hacen falta informes caros. Lo que hace falta es una tabla honesta donde cada mercado se puntúa con los mismos criterios.

Después, trabaje con personas. Los datos de mercado son iguales para todos, y la diferencia está en lo que le cuentan quienes ya operan allí:

1. Sus propios contactos: clientes, proveedores y conocidos que ya trabajan en ese mercado.
2. Asociaciones sectoriales: quién está, qué tendencias hay, quién entró o salió hace poco.
3. Cámaras de comercio y misiones comerciales: primeros contactos y requisitos formales.
4. Un asesor de confianza sobre el terreno: habla con los compradores en su idioma y devuelve hechos, no impresiones.

02 ¿El éxito en casa garantiza demanda fuera?

No. Que su producto se venda bien en España, o en otro mercado exterior, no significa que funcione igual en el siguiente. La comprobación del encaje entre producto y mercado forma parte de la elección del mercado, no es un paso posterior.

Primer escenario: el producto interesa, pero la oferta necesita adaptación. Otro envase, otras condiciones de pago, otro argumento en la conversación de venta, otra banda de precio. Eso es trabajo normal y se puede planificar.

Segundo escenario: el producto sencillamente no interesa. La razón puede ser la cultura de compra, las soluciones a las que el comprador ya está acostumbrado, o que el problema que usted resuelve en casa allí no se percibe como problema. Ninguna adaptación arregla eso, y cuanto antes quede claro, más barata sale la lección.

La pregunta no es si el mercado es grande. Es si el mercado tiene un comprador que sufre nuestro problema y está dispuesto a pagar por resolverlo.

Dima V. Nechyporenko, fundador de the nech

03 ¿Cómo se prueba la hipótesis antes de abrir oficina?

Formule en una frase por qué su producto y su propuesta de valor encajan en este mercado concreto, y pruébela con 20 a 30 conversaciones con compradores, una campaña de prospección dirigida o un piloto. Todo eso antes de alquilar una oficina o contratar a un equipo local.

Una buena hipótesis tiene tres partes: quién compra, qué problema resuelve usted y por qué le eligen a usted en lugar de a un proveedor local.

Ejemplo de hipótesis. Los contratistas de construcción medianos de Polonia comprarán nuestras estructuras porque entregamos en tres semanas y los fabricantes locales tardan seis.

Herramientas para la prueba: conversaciones con 20 a 30 compradores potenciales, prospección dirigida en el idioma local con una oferta clara, una campaña de prueba o una página hecha para ese mercado, una feria sectorial con reuniones cerradas de antemano, un envío piloto en condiciones favorables.

Si treinta aproximaciones no producen ni una respuesta interesada, eso también es una respuesta. Y cuesta decenas de veces menos que un año de equipo local.

04 ¿Qué KPI demuestran que el mercado se eligió bien?

Los que usted escribió antes de empezar. Los indicadores inventados sobre la marcha casi siempre se doblan para encajar con lo que ya pasó, y un mercado que no funciona puede sobrevivir años.

Periodo	Qué debería ocurrir	Señal de fracaso
3 a 6 meses	La hipótesis se confirma en las conversaciones: reuniones, respuestas interesadas, peticiones de oferta	Ni una sola petición de precio
Primer año	Primeros clientes y primeros ingresos: pilotos, contratos, pedidos repetidos, margen real	Solo compran con descuento, o solo una vez
Segundo año	Un canal estable: cartera previsible, coste de captación, peso en la facturación	Cada operación depende del propietario
Tercer año	El mercado se paga solo: punto de equilibrio, relación entre coste y beneficio	Las pérdidas no se reducen año a año

Las cifras de cada fila salen de su modelo de negocio. Lo que importa es escribirlas antes de la primera inversión, junto con la fecha de revisión.

05 ¿Qué barreras regulatorias y aduaneras van primero?

Las que pueden parar las ventas un año o más. Este bloque formal suele dejarse para el final, y es el que más veces rompe un plan de entrada por lo demás terminado.

La situación típica: una empresa se decide por un mercado objetivo, confirma que su oferta es competitiva, y solo entonces descubre que allí el producto necesita uno o dos años de certificación. El presupuesto de entrada ya está gastado y vender todavía no se puede.

☐

¿Su actividad está sujeta a licencia o a otra regulación en el mercado objetivo?

☐

¿Qué certificación necesita el producto, cuánto tarda y cuánto cuesta?

☐

¿Hay aranceles de protección, antidumping u otros sobre su código arancelario?

☐

¿Hay restricciones sobre los materiales o componentes que usa su producto?

☐

¿Existe un acuerdo comercial con el mercado objetivo, y qué cambia en su precio?

06 ¿Socio estratégico o entrada propia?

Un socio reduce el riesgo y acelera la entrada, la operación propia mantiene el control del cliente y del margen. La elección depende de su estrategia y de las condiciones del mercado concreto.

	Con un socio	Entrada propia
Velocidad hasta las primeras ventas	Más rápida: el socio ya tiene los clientes	Más lenta: la base se construye desde cero
Coste inicial	Más bajo	Más alto: oficina, personas, marketing
Margen	Compartido con el socio	Íntegro para usted
Control del cliente	Parcial	Total
Mayor riesgo	Dependencia de un único socio	Gastar antes de probar la hipótesis

Estos modelos suelen ir en secuencia: el primer año con un socio para verificar demanda y precio, y presencia propia cuando el volumen lo justifica.

Un consejo. Revise al socio como revisa el mercado: quiénes son sus clientes, cómo venden, si representan a un competidor, y qué pasa con la base de clientes si se separan.

Cinco mercados se quedaron en uno, con datos en lugar de suposiciones

Un fabricante de equipos industriales llegó a nosotros con cinco mercados de la UE en la lista y presupuesto para uno. La primera pasada con filtros gruesos descartó dos: en uno el segmento objetivo era demasiado pequeño, en el otro dos fabricantes locales tenían el mercado atado con contratos largos.

De los tres que quedaron, uno cayó en la revisión regulatoria, porque la certificación nacional habría llevado cerca de un año. Con los dos finalistas hicimos conversaciones con compradores en el idioma local. En un mercado la hipótesis sobre los plazos de entrega se confirmó y aparecieron las primeras peticiones de oferta. En el otro, los compradores valoraban más el servicio in situ que la rapidez, y sin un socio local ese mercado no se habría abierto.

El cliente entró en el primer mercado a través de un socio estratégico del sector de la ingeniería y fijó KPI a 12 meses. El segundo mercado quedó en reserva.



Qué llevarse de aquí. Cada paso del checklist confirma un mercado o lo saca de la lista. El objetivo no es reunir más datos, es basar la decisión en lo que responden los compradores y en cifras fijadas antes de la inversión.



Dima V. Nechyporenko

Fundador de the nech, Varsovia

Más de 18 años en desarrollo de negocio B2B y entrada en nuevos mercados en Polonia, Ucrania, Francia, Italia, España, Letonia, Canadá y Emiratos Árabes Unidos. Llevamos a las empresas desde la elección del mercado hasta los primeros contratos: lista corta, conversaciones con compradores en el idioma local, revisión regulatoria y búsqueda de socios.

dima@thenech.com · linkedin.com/in/dmytrorch

En qué ayudamos

Selección de mercado	Lista corta, criterios de puntuación, revisión regulatoria y una recomendación del mercado en el que entrar
Validación de la demanda	Conversaciones con compradores potenciales en su idioma, prueba de la hipótesis, informe de hechos
Entrada en el mercado	Búsqueda y verificación de socios, primeras reuniones, acompañamiento hasta los primeros contratos
Desarrollo de ventas	Cartera de oportunidades B2B, KPI y trabajo con cuentas clave en el nuevo mercado

¿Quiere una segunda opinión sobre su lista corta?

Envíenos los mercados que está considerando y una descripción breve de su producto. En la primera consulta le diremos cuáles merecen un análisis más profundo y con qué hipótesis empezar.

thenech.com/es/contacto

Aviso legal. Este documento se facilita únicamente con fines de información general. No constituye asesoramiento jurídico, fiscal, financiero ni profesional de ningún otro tipo, y no crea ninguna relación de asesoramiento entre usted y the nech. El material describe un enfoque general y no tiene en cuenta las circunstancias de su empresa. No garantizamos la exactitud, la integridad ni la vigencia de la información, incluidos los requisitos regulatorios, los aranceles y la certificación, que cambian con el tiempo. Consulte a sus propios asesores jurídicos, fiscales y financieros antes de actuar. Cualquier decisión que tome es suya y bajo su propia responsabilidad; the nech no asume responsabilidad por sus consecuencias. Información vigente en el cuarto trimestre de 2026. © 2026 the nech. Este documento es para uso del destinatario; no se permite su redistribución ni su reventa sin nuestro consentimiento.