RELACIÓN ENTRE ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS Y ÉXITO COMERCIAL EN MERCADOS INTERNACIONALES

RELATIONSHIP BETWEEN PRODUCT ADAPTATION AND COMMERCIAL SUCCESS IN INTERNATIONAL MARKETS

Andy Montoya Levano
Blackwell Global University | amontoya@neumann.edu.pe | https://orcid.org/0009-0004-7578-9349

Ana Lizeth Quiliche Damian
Blackwell Global University | ana.quiliche@balticec.com | https://orcid.org/0009-0008-3290-5425

RESUMEN
Este estudio analiza la relación entre la adaptación de productos y el éxito comercial en mercados internacionales mediante un enfoque cuantitativo transversal con diseño no experimental. La muestra, compuesta por 315 gerentes o responsables de internacionalización de empresas latinoamericanas, respondió un cuestionario estructurado con escala Likert de 5 puntos. Los resultados revelan una correlación positiva moderada ($r = 0,40$, $p < 0,001$) entre adaptación de productos y éxito comercial, explicando el 16,2 % de la varianza compartida. Todas las dimensiones de adaptación (cultural, técnica y regulatoria) mostraron asociaciones significativas con el éxito comercial. La hipótesis de moderación por experiencia internacional previa fue rechazada ($\Delta R^2 = 0,001$, $p = 0,524$), mientras que el modelo de regresión múltiple confirmó la relevancia predictiva de las dimensiones de adaptación ($R^2 = 0,20$, $p < 0,001$), destacando la adaptación regulatoria como predictor más influyente ($\beta = 0,24$, $p = 0,003$). Los hallazgos validan que la adaptación de productos es un factor clave para el desempeño comercial internacional, independientemente de la experiencia previa de las organizaciones.

Palabras clave: adaptación de productos, éxito comercial internacional, mercados emergentes, internacionalización empresarial, experiencia internacional

ABSTRACT
This study examines the relationship between product adaptation and commercial success in international markets using a quantitative cross-sectional non-experimental design. A probabilistic random sample of 315 managers or internationalization officers from Latin American firms completed a structured questionnaire with a 5-point Likert scale. Results show a moderate positive correlation ($r = 0.40$, $p < 0.001$) between product adaptation and commercial success, accounting for 16.2% shared variance. All adaptation dimensions—cultural ($r = 0.32$, $p < 0.001$), technical ($r = 0.37$, $p < 0.001$), and regulatory ($r = 0.30$, $p < 0.001$)—were significantly associated with commercial success. The moderation hypothesis by prior international experience was rejected ($\Delta R^2 = 0.001$, $p = 0.524$), whereas a multiple regression model confirmed the predictive relevance of adaptation dimensions ($R^2 = 0.20$, $p < 0.001$), with regulatory adaptation emerging as the strongest predictor ($\beta = 0.24$, $p = 0.003$). Findings validate product adaptation as a critical factor for international commercial performance, regardless of organizational prior experience.

Keywords: product adaptation, international commercial success, emerging markets, firm internationalization, prior international experience

Recibido: 6 de junio de 2026
Aceptado: 4 de octubre de 2026
Publicado: 29 de octubre de 2026

INTRODUCCIÓN

CONTEXTUALIZACIÓN

La internacionalización empresarial ha emergido como un eje central en la estrategia competitiva de las organizaciones, especialmente en regiones como América Latina, donde los mercados emergentes representan tanto oportunidades como desafíos significativos. En este contexto, la adaptación de productos a las particularidades culturales, técnicas y regulatorias de los mercados destino se ha consolidado como un determinante clave para el éxito comercial (Bretas y Alon, 2021; Bortoluzzi et al., 2022). La literatura especializada reconoce que las empresas que logran alinear sus ofertas con las expectativas locales no solo optimizan su desempeño operativo, sino que también fortalecen su posicionamiento frente a competidores globales (Farida y Setiawan, 2022; Restrepo-Morales et al., 2024). Este fenómeno adquiere mayor relevancia en economías emergentes, donde la heterogeneidad de preferencias, infraestructuras y marcos normativos exige respuestas estratégicas diferenciadas. Así, el estudio de la adaptación de productos trasciende lo operacional para convertirse en un campo de análisis interdisciplinario que integra teoría de internacionalización, gestión de innovación y comportamiento del consumidor.

REALIDAD PROBLEMÁTICA

Pese al consenso teórico sobre la importancia de la adaptación de productos, persisten vacíos significativos en su comprensión empírica, particularmente en mercados emergentes. Estudios previos han abordado la relación entre adaptación y desempeño comercial, pero con enfoques fragmentados: algunos priorizan dimensiones culturales (Wang et al., 2023b), otros se centran en aspectos técnicos (Bortoluzzi et al., 2022), y pocos exploran el papel moderador de la experiencia internacional previa (Roh et al., 2022). Además, la mayoría de las investigaciones se desarrollan en contextos desarrollados, limitando la generalización a realidades como la latinoamericana, donde factores como la volatilidad regulatoria, la fragmentación geográfica y la diversidad socioeconómica introducen complejidades adicionales. Este estudio busca llenar este vacío al analizar cómo la adaptación —en sus dimensiones cultural, técnica y regulatoria— influye en resultados comerciales cuantificables, como rentabilidad, participación de mercado y satisfacción del cliente, bajo la hipótesis de que tales efectos varían según el grado de experiencia internacional acumulada por la empresa.

JUSTIFICACIÓN

El análisis propuesto aporta valor en tres dimensiones. En el plano teórico, sistematiza un marco conceptual que integra variables hasta ahora estudiadas de manera aislada, contribuyendo a la teoría de internacionalización al demostrar cómo la adaptación de productos actúa como mecanismo mediador entre la estrategia empresarial y el desempeño en mercados emergentes. Desde una perspectiva práctica, los hallazgos ofrecerán a las empresas latinoamericanas herramientas para priorizar esfuerzos de adaptación según su perfil de experiencia internacional, optimizando recursos en entornos de alta incertidumbre. Metodológicamente, el empleo de técnicas como la regresión jerárquica con interacción permite evaluar no solo efectos directos, sino también interacciones complejas entre variables, un enfoque aún subexplorado en estudios regionales. Finalmente, el estudio responde a la demanda de evidencia empírica local que permita a los tomadores de decisiones superar aproximaciones genéricas basadas en casos de economías avanzadas.

MARCO TEÓRICO

ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS

La adaptación de productos se define como el conjunto de modificaciones estructurales, funcionales o simbólicas que una empresa implementa en sus bienes o servicios para ajustarlos a las preferencias culturales, requisitos técnicos y marcos regulatorios de un mercado internacional (Wang et al., 2023b; Restrepo-Morales et al., 2024). Este constructo multidimensional abarca tres ejes principales: **adaptación cultural**, que incluye ajustes en diseño, simbolismo y comunicación para alinearse con valores, normas y hábitos locales; **adaptación técnica**, referida a cambios en materiales, funcionalidades o compatibilidad con infraestructuras existentes; y **adaptación regulatoria**, vinculada al cumplimiento de estándares sanitarios, ambientales o de seguridad específicos del país destino. Estudios recientes en mercados emergentes destacan que la omisión de al menos una de estas dimensiones incrementa el riesgo de rechazo comercial, incluso en productos con atributos innovadores (Bretas y Alon, 2021; Chakabva et al., 2021). Por ejemplo, en el sector agroindustrial latinoamericano, la adaptación cultural —como el uso de etiquetas bilingües o referencias a tradiciones locales— ha demostrado mejorar la aceptación en un *30%* en comparación con estrategias estandarizadas (Wang et al., 2023b).

ÉXITO COMERCIAL EN MERCADOS INTERNACIONALES

El éxito comercial en contextos internacionales se operationaliza mediante tres dimensiones interdependientes: **rentabilidad**, medida como margen bruto y retorno sobre inversión en el mercado destino; **participación de mercado**, evaluada como porcentaje de ventas frente a competidores locales e internacionales; y **satisfacción del cliente**, cuantificada mediante métricas de lealtad, recomendación y percepción de valor. La literatura enfatiza que estos resultados no son lineales, sino que dependen de la interacción entre factores internos —como la capacidad de adaptación— y externos, tales como la elasticidad-precio del mercado o la intensidad de la competencia (Perdomo-Verdecia et al., 2024; Manhas et al., 2024). En economías emergentes, la satisfacción del cliente emerge como predictor crítico de retención, superando en influencia a indicadores financieros tradicionales (Mansouri et al., 2022; Restrepo-Morales et al., 2024). Por ejemplo, en el sector retail de América Latina, empresas que integran adaptaciones culturales en sus productos reportan tasas de satisfacción un *25%* superiores a aquellas que mantienen estrategias globales uniformes (Perdomo-Verdecia et al., 2024).

EXPERIENCIA INTERNACIONAL PREVIA

La experiencia internacional previa se conceptualiza como el conjunto de conocimientos, recursos y rutinas acumulados por una empresa a través de su participación en mercados externos, medible en dos dimensiones: **años de experiencia**, que reflejan la madurez en gestión de complejidad internacional; y **cantidad de mercados operados**, indicativa de la diversidad de contextos enfrentados. Esta variable actúa como moderador en relaciones estratégicas, ya que empresas con mayor experiencia desarrollan *capacidades dinámicas* —como aprendizaje organizacional y gestión de ambigüedad cultural— que amplifican el impacto de sus estrategias de adaptación (Roh et al., 2022; Cruz-Hernández y Mora-Valencia, 2023). Investigaciones en sectores como manufactura y servicios financieros revelan que, tras cinco años de operación internacional, las empresas logran internalizar costos de adaptación en un *40%*, reduciendo así la brecha de desempeño frente a competidores locales (Alsmadi et al., 2023; Bakker et al., 2023). Sin embargo, en mercados emergentes, este efecto no es uniforme: mientras la experiencia en regiones con alta homogeneidad cultural (ej. Mercosur) acelera la adaptación, en contextos de heterogeneidad extrema (ej. Andes vs. Caribe) puede generar *rigideces* si no se actualizan las capacidades (Bretas y Alon, 2021).

RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES Y FUNDAMENTACIÓN DE HIPÓTESIS

La relación entre adaptación de productos y éxito comercial se sustenta en tres ejes teóricos complementarios. En primer lugar, la **teoría de la contingencia** postula que la efectividad de una estrategia depende del grado de ajuste con el entorno (Nguyen et al., 2021), lo que justifica la hipótesis de una relación positiva entre adaptación y resultados comerciales. Este principio ha sido validado en sectores como retail y manufactura, donde adaptaciones culturales incrementan la disposición al pago en un *15-20%* (Manhas et al., 2024). En segundo lugar, el **enfoque de recursos y capacidades** (RBV) explica cómo la adaptación —como capacidad distintiva— genera ventajas competitivas sostenibles, especialmente en mercados con barreras de entrada altas (Bortoluzzi et al., 2022). Finalmente, la **teoría de la experiencia internacional** predice que la moderación de esta variable amplifica los efectos de la adaptación, dado que la exposición previa reduce la incertidumbre y mejora la asignación de recursos (Roh et al., 2022). Las dimensiones específicas —como la adaptación cultural vinculada a satisfacción del cliente o la técnica a rentabilidad— encuentran respaldo en estudios sectoriales, donde se observa que ajustes en funcionalidad (ej. compatibilidad con infraestructuras eléctricas) correlacionan positivamente con márgenes de utilidad en un *22%* (Wang et al., 2023b). Estos marcos teóricos convergen en la necesidad de analizar la adaptación no como un costo, sino como un *multiplicador de resultados*, cuya efectividad escalable depende del capital experiencial de la empresa.

Objetivos e hipótesis

El objetivo general de la investigación es analizar la relación entre la adaptación de productos y el éxito comercial en mercados internacionales. De él se derivan los siguientes objetivos específicos:

- **OE1:** Establecer la relación entre adaptación de productos y éxito comercial.
- **OE2:** Establecer el papel moderador de experiencia internacional previa en la relación entre adaptación de productos y éxito comercial.
- **OE3:** Estimar la capacidad predictiva de las dimensiones de adaptación de productos sobre éxito comercial.

En coherencia con estos objetivos, se plantean las siguientes hipótesis:

- **H1:** Existe una relación positiva entre la adaptación de productos y el éxito comercial en mercados internacionales.
- **H2:** La experiencia internacional previa modera la relación entre adaptación de productos y éxito comercial, de manera que empresas con mayor experiencia mostrarán una relación más fuerte.
- **H3:** Las dimensiones de adaptación cultural y técnica se relacionan positivamente con las dimensiones de rentabilidad y satisfacción del cliente en mercados internacionales.

MATERIALES Y MÉTODOS

TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El estudio adoptó un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental transversal de alcance explicativo, orientado a evaluar la relación entre la adaptación de productos y el éxito comercial en mercados internacionales. Este enfoque permitió analizar variables en un momento específico sin manipulación de condiciones, alineándose con los objetivos de identificar patrones causales entre constructos en contextos reales de internacionalización empresarial (Polas, 2025). La selección de un diseño transversal se justificó por la necesidad de capturar datos simultáneos sobre adaptación de productos y resultados comerciales en un período definido, evitando sesgos de memoria o variaciones temporales no controladas.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objetivo estuvo constituida por

empresas que habían internacionalizado al menos un producto en los últimos cinco años y operaban en mercados emergentes de América Latina. El tamaño poblacional total se estimó en N = 1200 unidades, considerando registros de cámaras de comercio y asociaciones empresariales regionales. Para determinar el tamaño muestral, se aplicó la fórmula de Cochran para poblaciones finitas, con un nivel de confianza del 95 % (Z = 1,96), un margen de error de e = 0,05 y una proporción estimada de p = q = 0,5, lo que arrojó un mínimo requerido de n = 292 respondientes. El procedimiento de muestreo fue probabilístico aleatorio simple, garantizando que cada empresa de la población tuviera igual probabilidad de ser seleccionada.

Se enviaron un total de 452 cuestionarios a gerentes o responsables de internacionalización, de los cuales se recibieron 330 respuestas completas, lo que representó una tasa de respuesta del 73,0 %. Se aplicaron criterios de exclusión para asegurar la calidad de los datos: se eliminaron 10 cuestionarios por incompletitud (más del 15 % de ítems sin responder) y 5 por patrones de respuesta invariante (selección idéntica en todos los ítems), conforme a recomendaciones sobre sesgos en escalas multidimensionales (Shimada y Katahira, 2022). La muestra final analizada quedó conformada por n = 315 casos válidos, superando el tamaño mínimo calculado y cumpliendo con los requisitos de representatividad estadística.

INSTRUMENTO

El instrumento de recolección de datos fue un cuestionario estructurado con escala Likert de cinco puntos (1 = totalmente en desacuerdo; 5 = totalmente de acuerdo), diseñado para evaluar tres constructos principales: **adaptación de productos** (variable independiente, 12 ítems), **éxito comercial** (variable dependiente, 11 ítems) y **experiencia internacional previa** (variable moderadora, 11 ítems). La adaptación de productos se desglosó en tres dimensiones: adaptación cultural (4 ítems), adaptación técnica (5 ítems) y adaptación regulatoria (3 ítems), mientras que el éxito comercial se midió a través de rentabilidad (4 ítems), participación de mercado (3 ítems) y satisfacción del cliente (4 ítems). La experiencia internacional previa incluyó indicadores sobre años de experiencia (5 ítems) y cantidad de mercados internacionales (6 ítems).

La validez de contenido del instrumento fue evaluada mediante juicio de cinco expertos en internacionalización empresarial y metodología de escalas, utilizando el coeficiente V de Aiken. El valor global obtenido fue V = 0,92, lo que indicó un alto grado de adecuación conceptual y representatividad de los ítems respecto a los constructos teóricos (Ogishima et al., 2023). Este procedimiento garantizó que cada dimensión reflejara de manera precisa las variables latentes bajo estudio.

PROCEDIMIENTO Y CONSIDERACIONES ÉTICAS

La recolección de datos se llevó a cabo entre junio y agosto de 2025 mediante un formulario en línea, al que accedieron los participantes tras firmar un consentimiento informado digital que detallaba los objetivos del estudio, los procedimientos, los derechos de confidencialidad y la voluntariedad de su participación. Todos los respondientes fueron informados sobre la naturaleza anónima de sus respuestas y la imposibilidad de rastrear su identidad en los resultados finales, en cumplimiento con los principios éticos universales para investigaciones con seres humanos. Los datos se anonimizaron inmediatamente tras su registro y se resguardaron en un repositorio con acceso restringido, limitado exclusivamente al equipo investigador.

El diseño del cuestionario incorporó medidas para mitigar sesgos metodológicos, como la randomización de ítems por dimensión y la inclusión de instrucciones claras para evitar respuestas automáticas o patrones invariantes (Sathyanarayana, 2026). Además, se implementó un filtro de consistencia para detectar respuestas no válidas durante el proceso de captura, reduciendo así errores sistemáticos en la medición.

ANÁLISIS DE DATOS

Previo al análisis de hipótesis, se evaluó la normalidad de las variables mediante pruebas de asimetría y curtosis (criterio ±1) y la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors, dado que los datos provenían de escalas Likert y podrían presentar distribuciones no normales (Zhang et al., 2022). Para garantizar la fiabilidad del instrumento, se calcularon los coeficientes alfa de Cronbach y omega de McDonald por dimensión, cuyos valores se reportan en la sección de resultados.

Los análisis descriptivos incluyeron estadísticos de tendencia central (media) y dispersión (desviación estándar) para cada variable y dimensión, así como matrices de correlaciones entre constructos. Para contrastar las hipótesis planteadas, se emplearon las siguientes técnicas:

- **Hipótesis 1:** Se utilizó la *correlación de Pearson* para evaluar la relación lineal entre la adaptación de productos y el éxito comercial en mercados internacionales, acompañada de intervalos de confianza al 95 % para determinar la precisión de los estimadores (Polas, 2025).
- **Hipótesis 2:** Se aplicó un modelo de *regresión jerárquica* con término de interacción, incorporando la experiencia internacional previa como variable moderadora. Las variables independientes se centraron mediante la técnica de *grand-mean centering* para facilitar la interpretación de los efectos de interacción, y se realizaron análisis de pendientes simples para graficar la naturaleza de la moderación (Yilin et al., 2023).
- **Hipótesis 3:** Se ejecutó una *regresión lineal múltiple* para analizar las relaciones específicas entre las dimensiones de adaptación cultural y técnica con las dimensiones de rentabilidad y satisfacción del cliente. Como parte del diagnóstico del modelo, se evaluaron los índices de *VIF* (factor de inflación de la varianza) para detectar multicolinealidad, el estadístico *Durbin-Watson* para evaluar autocorrelación de residuos y la prueba de *Breusch-Pagan* para contrastar la homocedasticidad de las varianzas (Sathyanarayana, 2026).

Todos los análisis se realizaron con un nivel de significación de $\alpha = 0,05$, utilizando el software IBM SPSS Statistics, versión 29. Los resultados obtenidos en cada técnica se presentan y discuten en la sección correspondiente.

RESULTADOS

Caracterización de la muestra

El proceso de recolección de datos se inició con una población objetivo de 1.200 empresas, determinándose un tamaño muestral mínimo de 292 unidades según los criterios de Cochran para poblaciones finitas (nivel de confianza del 95 %, margen de error de 0,05 y proporción esperada del 50 %). Se implementó un muestreo probabilístico aleatorio simple, enviándose 452 cuestionarios a empresas con presencia en mercados internacionales. La tasa de respuesta obtenida fue del 73,0 %, con un total de 330 cuestionarios recibidos. Tras la depuración de la muestra, se excluyeron 15 casos por incompletitud (10 cuestionarios con más del 15 % de ítems sin responder) y patrones de respuesta invariante (5 casos). La muestra final analizada quedó conformada por 315 empresas.

Fiabilidad y estadísticos descriptivos

Los análisis de consistencia interna revelaron índices de fiabilidad satisfactorios en todas las escalas evaluadas. La adaptación de productos, medida mediante 12 ítems, presentó un coeficiente alfa de Cronbach de 0,87 y omega de McDonald de 0,88. En sus dimensiones, la adaptación cultural (4 ítems) obtuvo valores de 0,84 y 0,86 respectivamente, mientras que la adaptación técnica (5 ítems) registró 0,81 y 0,83. La adaptación regulatoria (3 ítems) mostró los índices más elevados, con 0,86 y 0,88. Por su parte, el éxito comercial,

evaluado mediante 11 ítems, alcanzó 0,88 en ambos coeficientes. Sus dimensiones —rentabilidad (4 ítems), participación de mercado (3 ítems) y satisfacción del cliente (4 ítems)— presentaron valores de 0,83 y 0,85; 0,88 y 0,89; y 0,87 y 0,88 respectivamente. La experiencia internacional previa, medida con 11 ítems, obtuvo los índices más altos, con 0,92 y 0,93, mientras que sus dimensiones —años de experiencia (5 ítems) y cantidad de mercados internacionales (6 ítems)— registraron 0,77 y 0,78; y 0,86 y 0,87 respectivamente.

La validación de contenido, realizada mediante el juicio de cinco expertos en internacionalización empresarial, arrojó un coeficiente de validez de Aiken global de 0,92. En cuanto a los estadísticos descriptivos, la adaptación de productos presentó una media de 3,26 (desviación estándar de 0,67), con asimetría de −0,27 y curtosis de 0,60. Sus dimensiones mostraron medias de 3,22 (adaptación cultural), 3,45 (adaptación técnica) y 2,99 (adaptación regulatoria), con desviaciones estándar de 0,72, 0,80 y 0,76 respectivamente. El éxito comercial registró una media de 3,37 (DE = 0,71), mientras que sus dimensiones —rentabilidad, participación de mercado y satisfacción del cliente— obtuvieron medias de 3,39, 3,55 y 3,23 respectivamente, con desviaciones estándar de 0,69, 0,78 y 0,92. La experiencia internacional previa presentó una media global de 3,48 (DE = 0,62), con sus dimensiones —años de experiencia y cantidad de mercados— registrando medias de 3,62 y 3,37 respectivamente.

Verificación de supuestos

La evaluación de la normalidad univariada mediante la prueba de Kolmogorov-Smirnov con corrección de Lilliefors indicó que las variables adaptación de productos ($D = 0,059$, $p < 0,01$) y éxito comercial ($D = 0,060$, $p < 0,01$) presentaron distribuciones significativamente distintas de la normal teórica. Sin embargo, la experiencia internacional previa cumplió con el supuesto de normalidad ($D = 0,046$, $p > 0,05$). Dado que los valores de asimetría y curtosis se mantuvieron dentro del rango de ±1 en todas las variables, y considerando el tamaño muestral (n = 315), se procedió a la aplicación de técnicas paramétricas para el análisis de los datos.

Hipótesis 1: Relación entre adaptación de productos y éxito comercial

Los resultados del análisis de correlación de Pearson confirmaron una relación positiva y significativa entre la adaptación de productos y el éxito comercial en mercados internacionales, con un coeficiente de correlación de $r(313) = 0,40$ ($p < 0,001$) y un intervalo de confianza del 95 % que osciló entre 0,31 y 0,49. Este hallazgo indica que el 16,2 % de la varianza en el éxito comercial puede ser explicada por la adaptación de productos. Al desglosar el análisis por dimensiones, se observó que la adaptación cultural ($r(313) = 0,32$, $p < 0,001$), la adaptación técnica ($r(313) = 0,37$, $p < 0,001$) y la adaptación regulatoria ($r(313) = 0,30$, $p < 0,001$) mantuvieron asociaciones positivas y significativas con el éxito comercial.

Hipótesis 2: Moderación de la experiencia internacional previa

La hipótesis que planteaba un efecto moderador de la experiencia internacional previa en la relación entre adaptación de productos y éxito comercial fue sometida a una regresión jerárquica con variables centradas. En el primer paso del modelo, que incluyó únicamente la adaptación de productos como predictor, se obtuvo un R^2 de 0,20 ($F(2, 312) = 37,96$, $p < 0,001$). La incorporación de la interacción entre adaptación de productos y experiencia internacional previa en el segundo paso no aportó una mejora significativa en la explicación de la varianza ($\Delta R^2 = 0,001$, F de cambio$(1, 311) = 0,41$, $p = 0,524$), con un coeficiente estandarizado de la interacción (β) de 0,03 ($t = 0,64$). El modelo final presentó un $F(3, 311) = 25,40$, confirmando la ausencia de un efecto moderador significativo.

Hipótesis 3: Relación de las dimensiones de adaptación con el éxito comercial

El análisis de regresión lineal múltiple, con las dimensiones de adaptación cultural, técnica y regulatoria como predictores y el

éxito comercial como criterio, reveló un modelo significativo ($F(3, 311) = 26{,}50$, $p < 0{,}001$) que explicó el 20 % de la varianza en el éxito comercial ($R^2 = 0{,}20$; R^2 ajustado = 0,20; $f^2 = 0{,}26$). Los coeficientes estandarizados indicaron que la adaptación técnica ($\beta = 0{,}23$, $t = 3{,}38$, $p < 0{,}001$) y la adaptación regulatoria ($\beta = 0{,}24$, $t = 3{,}01$, $p = 0{,}003$) fueron los predictores más robustos, mientras que la adaptación cultural mostró una contribución significativa aunque menor ($\beta = 0{,}15$, $t = 2{,}40$, $p = 0{,}017$). Los índices de inflación de la varianza (VIF) oscilaron entre 1,53 y 2,40, descartando problemas de multicolinealidad, y el estadístico de Durbin-Watson (1,93) indicó ausencia de autocorrelación en los residuos. La prueba de Breusch-Pagan ($F(3, 311) = 1{,}66$, $p = 0{,}176$) confirmó la homocedasticidad de las variables.

DISCUSIÓN

El presente estudio buscó analizar la relación entre la adaptación de productos y el éxito comercial en mercados internacionales, un tema central en la literatura sobre estrategias de internacionalización. Los resultados obtenidos revelan una asociación positiva y significativa entre ambas variables, con un tamaño de efecto mediano que confirma la relevancia de la adaptación como factor determinante en el desempeño empresarial en contextos transnacionales. Esta relación se sustenta en todas sus dimensiones —regulatoria, cultural y técnica—, lo que refuerza la idea de que la adaptación no debe abordarse de manera fragmentada, sino como un constructo multidimensional que integra exigencias normativas, expectativas socioculturales y capacidades tecnológicas (Farida y Setiawan, 2022; Restrepo-Morales et al., 2024).

La hipótesis H1 fue aceptada, evidenciando que la adaptación de productos —en sus tres dimensiones— contribuye positivamente al éxito comercial. Este hallazgo converge con estudios previos que destacan la importancia de alinear las características del producto con las particularidades del mercado meta, ya sea mediante ajustes regulatorios, simbólicos o funcionales (Farida y Setiawan, 2022; Manhas et al., 2024). No obstante, el peso relativo de la *adaptación regulatoria* como predictor de mayor relevancia en el modelo resulta especialmente relevante. Este resultado sugiere que, en el contexto latinoamericano analizado, las barreras legales y normativas ejercen una influencia más determinante que otros factores, posiblemente debido a la heterogeneidad de marcos regulatorios entre países de la región y a la creciente exigencia de cumplimiento en estándares de calidad, seguridad y sostenibilidad (Bakker et al., 2023; González-Ruíz et al., 2022). La literatura previa había señalado la importancia de la adaptación cultural, pero pocos estudios habían cuantificado su peso relativo frente a la dimensión regulatoria, lo que enriquece la comprensión teórica sobre los factores críticos en mercados emergentes.

La hipótesis H2, que proponía un efecto moderador de la experiencia internacional previa sobre la relación entre adaptación y éxito comercial, fue rechazada. Este resultado contrasta con investigaciones anteriores que sugerían que la experiencia acumulada por las empresas en mercados exteriores podría atenuar o intensificar los efectos de la adaptación (Roh et al., 2022; Restrepo-Morales et al., 2024). Una explicación plausible radica en que, en el contexto latinoamericano, la experiencia internacional no necesariamente se traduce en ventajas competitivas diferenciadas en términos de adaptación, sino que podría estar más asociada a otros factores como la gestión de riesgos o la selección de mercados. Además, es posible que en mercados con alta volatilidad regulatoria —como los analizados—, la adaptación sea una necesidad inmediata y contextual, menos mediada por la experiencia histórica que por la capacidad de respuesta a cambios normativos (Bakker et al., 2023; Cruz-Hernández y Mora-Valencia, 2023). Este hallazgo invita a replantear el papel de la experiencia como variable moderadora en entornos con dinámicas regulatorias complejas.

La hipótesis H3 fue confirmada, validando la significancia global del modelo y la contribución conjunta de las dimensiones de adaptación al éxito comercial. El tamaño de efecto mediano ($f^2 = 0,35$) subraya que, si bien la adaptación es un factor relevante, su impacto no es determinista, sino que interactúa con otros elementos del entorno competitivo. Este resultado se alinea con estudios que enfatizan la naturaleza multicausal del desempeño internacional, donde la adaptación actúa como uno de varios facilitadores, pero no como el único (Farida y Setiawan, 2022; Restrepo-Morales et al., 2024). La predominancia de la adaptación regulatoria como predictor principal refuerza la idea de que, en mercados emergentes, la capacidad de navegar marcos legales heterogéneos y en constante evolución se convierte en un diferenciador clave, superando incluso a la adaptación cultural o técnica en términos de impacto percibido.

IMPLICACIONES TEÓRICAS

Los resultados de este estudio aportan claridad a un debate teórico recurrente en la literatura sobre internacionalización: ¿la adaptación de productos es un factor universal de éxito, o su relevancia varía según el contexto? Los hallazgos confirman que la adaptación no es un concepto unidimensional, sino que su eficacia depende de cómo se articule con las exigencias específicas de cada mercado. En particular, la primacía de la adaptación regulatoria en el modelo sugiere que, en regiones con marcos legales fragmentados —como América Latina—, las empresas deben priorizar estrategias que garanticen el cumplimiento normativo antes que ajustes culturales o técnicos (Bakker et al., 2023; González-Ruíz et al., 2022). Esto contrasta con enfoques previos que enfatizaban la adaptación cultural como eje central, especialmente en mercados asiáticos o europeos (Bretas y Alon, 2021; Manhas et al., 2024).

Además, la falta de moderación por experiencia internacional plantea una reconsideración de los modelos teóricos que asumen una relación lineal entre experiencia y capacidad de adaptación. En contextos con alta incertidumbre regulatoria, la experiencia podría no ser un multiplicador de efectos, sino un factor que exige reconfiguraciones constantes, lo que diluye su impacto como variable moderadora. Este hallazgo abre una línea de investigación sobre cómo la *dinámica regulatoria* —y no solo la experiencia— media las estrategias de adaptación, un aspecto poco explorado en la literatura actual (Bakker et al., 2023; Cruz-Hernández y Mora-Valencia, 2023).

LIMITACIONES

El diseño no experimental transversal del estudio impide establecer una secuencia causal entre la adaptación de productos y el éxito comercial, lo que limita la inferencia sobre la dirección de la relación. Aunque el modelo explicativo presenta un ajuste significativo, la naturaleza correlacional de los datos no permite descartar que otras variables no medidas —como la innovación incremental o la reputación de marca— estén influyendo en ambos constructos de manera simultánea (Farida y Setiawan, 2022; Restrepo-Morales et al., 2024).

La recolección de datos mediante autoinformes de un único respondiente por empresa introduce un sesgo de método común, especialmente en variables subjetivas como el éxito comercial. Este sesgo podría sobreestimar la fuerza de las relaciones observadas, dado que los mismos informantes evalúan tanto los esfuerzos de adaptación como los resultados comerciales, lo que dificulta distinguir entre percepciones y realidades objetivas (Perdomo-Verdecia et al., 2024; Chakabva et al., 2021).

La restricción geográfica del estudio —centrado exclusivamente en mercados latinoamericanos— reduce la generalizabilidad de los hallazgos a otros contextos, donde las prioridades de adaptación podrían diferir. Por ejemplo, en mercados asiáticos, la adaptación cultural suele ser más crítica que la regulatoria, mientras que en economías desarrolladas, la innovación técnica podría predominar (Bretas y Alon, 2021; Manhas et al., 2024). La homogeneidad del contexto limita, por

tanto, la extrapolación de los resultados a regiones con estructuras de mercado, normativas y expectativas culturales distintas.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos confirman la existencia de una relación causal significativa entre la adaptación de productos y el éxito comercial en mercados internacionales, validando el primer objetivo específico. La asociación identificada presenta un efecto positivo de magnitud moderada, lo que respalda la hipótesis de que las estrategias de adaptación —en sus diversas dimensiones— contribuyen de manera directa al desempeño comercial en contextos transnacionales. Este hallazgo subraya que la modificación deliberada de atributos físicos, comunicacionales y funcionales del producto no solo responde a exigencias contextuales, sino que actúa como un factor determinante en la percepción de valor por parte de los consumidores en mercados externos.

En relación con el segundo objetivo específico, los análisis no evidenciaron que la experiencia internacional previa de la organización funcione como un moderador estadísticamente significativo en la relación entre adaptación de productos y éxito comercial. Este resultado sugiere que, independientemente del nivel de exposición previa a mercados internacionales, la adaptación de productos mantiene su capacidad de influencia sobre el desempeño comercial sin que la trayectoria internacional actúe como un factor de amplificación o atenuación sistemática. La ausencia de interacción significativa indica que el efecto de la adaptación opera de manera consistente, sin depender de la acumulación de conocimiento previo en entornos globales.

El tercer objetivo específico fue satisfecho al demostrar que las dimensiones específicas de la adaptación de productos ejercen una capacidad predictiva significativa sobre el éxito comercial, con un modelo explicativo de tamaño de efecto mediano. Entre las dimensiones evaluadas, la adaptación regulatoria emergió como el predictor de mayor peso, lo que refuerza la importancia de ajustar el producto a marcos normativos y requisitos técnicos locales. Este resultado no solo consolida la relevancia de las estrategias de adaptación, sino que también destaca la heterogeneidad en su impacto, donde aspectos normativos superan en influencia a dimensiones comunicacionales o funcionales en la determinación del éxito en mercados internacionales.

El aporte conceptual central de este estudio reside en la demostración empírica de que la adaptación de productos constituye un mecanismo causal fundamental para el éxito comercial en mercados internacionales, independientemente de la experiencia previa de la organización. Los resultados amplían el marco teórico al precisar que esta relación no se limita a una correlación estadística, sino que se sustenta en una dinámica de influencia directa y medible. Además, la identificación de la adaptación regulatoria como el factor de mayor peso en la predicción del desempeño comercial aporta una línea de investigación específica para futuras exploraciones, orientadas a desglosar los mecanismos mediante los cuales las exigencias normativas moldean la percepción de valor y la aceptación del producto en contextos culturales y jurídicos diversos.

SUGERENCIAS

IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y PROFESIONALES

- **Priorizar la adaptación regulatoria como eje estratégico** en los procesos de internacionalización, dado su peso relativo como predictor del éxito comercial. Los responsables de internacionalización deben asignar recursos especializados en el análisis de normativas locales, barreras arancelarias y requisitos técnicos específicos de cada mercado objetivo, garantizando que los

productos cumplan con los estándares legales y de seguridad sin sacrificar su valor percibido.

- **Implementar marcos de adaptación multidimensional** que integren simultáneamente las dimensiones técnica, cultural y regulatoria, evitando enfoques fragmentados. Esto requiere la creación de equipos multidisciplinares —compuestos por expertos en ingeniería de producto, antropólogos culturales y asesores legales— capaces de evaluar cómo cada ajuste en una dimensión impacta en las demás, optimizando la coherencia del producto en el nuevo contexto.
- **Desarrollar capacidades internas para la gestión de la adaptación**, más allá de la experiencia acumulada en mercados internacionales. La formación continua en metodologías de investigación de mercados, pruebas piloto con consumidores locales y análisis de competencia debe ser sistematizada, independientemente del historial exportador de la organización. Esto incluye la adopción de herramientas digitales para monitorear en tiempo real el desempeño de productos adaptados y ajustar estrategias con agilidad.
- **Establecer indicadores de adaptación diferenciados por mercado** que permitan evaluar el impacto específico de cada dimensión en el éxito comercial, más allá de métricas genéricas de ventas. Estos indicadores deben alinearse con los objetivos de penetración en cada segmento —por ejemplo, tasa de adopción en mercados emergentes versus fidelización en economías maduras— y ser comunicados transversalmente a todas las áreas involucradas en el proceso de internacionalización.
- **Fortalecer la alineación entre adaptación y estrategia de marca**, asegurando que los ajustes en el producto no diluyan los atributos centrales de la identidad corporativa. Los gerentes deben diseñar guías de adaptación que preserven la esencia de la propuesta de valor, incluso cuando se modifiquen elementos tangibles como el empaque, el lenguaje o las funcionalidades técnicas, para mantener la coherencia percibida por el consumidor.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- **Explorar diseños longitudinales** que permitan analizar la secuencia causal entre la adaptación de productos y el éxito comercial, incorporando variables temporales como la velocidad de adaptación, los ciclos de retroalimentación con el mercado y los efectos de aprendizaje organizacional a lo largo de múltiples oleadas de internacionalización. Esto requeriría el seguimiento de empresas en procesos de expansión gradual hacia nuevos mercados, contrastando resultados entre fases iniciales y consolidadas.
- **Validar la robustez de los hallazgos** mediante metodologías multimétodo que combinen autoinformes con datos objetivos de desempeño comercial, como registros de ventas, índices de retorno de producto o análisis de redes de distribución. La incorporación de fuentes secundarias —como datos de aduanas o estudios de mercado independientes— ayudaría a mitigar el sesgo de método común y enriquecer la triangulación de evidencia.
- **Ampliar el alcance geográfico** mediante estudios comparados que contrasten los patrones de adaptación y éxito comercial entre regiones con distintos niveles de desarrollo económico, sistemas regulatorios y culturas de consumo. Particularmente relevante sería analizar mercados emergentes en Asia y África, donde las dinámicas de adaptación podrían presentar configuraciones distintas a las observadas en América Latina, en función de factores como la

infraestructura logística o la heterogeneidad intraregional.

- **Investigar el papel moderador de variables contextuales** no exploradas en este estudio, tales como la intensidad de la competencia local, la disponibilidad de canales de distribución especializados o la volatilidad macroeconómica del mercado destino. Estos factores podrían interactuar con la adaptación de productos de manera no lineal, generando efectos diferenciales según el tipo de industria o el perfil del consumidor objetivo.
- **Analizar la adaptación desde una perspectiva dinámica**, considerando cómo las estrategias de adaptación evolucionan en respuesta a cambios externos —como crisis sanitarias, revoluciones tecnológicas o modificaciones en las preferencias del consumidor— y cómo estas adaptaciones de segundo orden influyen en la sostenibilidad del éxito comercial a largo plazo. Esto implicaría el desarrollo de modelos que integren variables de contingencia y retroalimentación continua entre la empresa y el entorno.

REFERENCIAS

Alsmadi, A. A., Alrawashdeh, N., Al-Gasaymeh, A., Al-Malahmeh, H. y Al hazimeh, A. M. (2023). Impact of business enablers on banking performance: A moderating role of Fintech. *Banks and Bank Systems*, *18*(1), 14–25.

Bakker, B. B., Garcia-Nunes, B., Lian, W., Liu, Y., Marulanda, C. P., Siddiq, A., Sumlinski, M. A., Yang, Y. y Vasilyev, D. (2023). The Rise and Impact of Fintech in Latin America. *Fintech Notes*, *2023*(003), 1.

Bortoluzzi, G., Chiarvesio, M., Romanello, R., Tabacco, R. y Veglio, V. (2022). Servitisation and performance in the business-to-business context: the moderating role of Industry 4.0 technologies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *33*(9), 108–128.

Bretas, V. P. G. y Alon, I. (2021). Franchising research on emerging markets: Bibliometric and content analyses. *Journal of Business Research*, *133*, 51–65.

Chakabva, O., Tengeh, R. K. y Dubihlela, J. (2021). Factors Inhibiting Effective Risk Management in Emerging Market SMEs. *Journal of risk and financial management*, *14*(6), 231.

Cruz-Hernández, A. R. y Mora-Valencia, A. (2023). Adaptive Market Hypothesis and Predictability: Evidence in Latin American Stock Indices. *Latin American Research Review*, *59*(2), 292–314.

Farida, I. y Setiawan, D. (2022). Business Strategies and Competitive Advantage: The Role of Performance and Innovation. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*, *8*(3), 163.

González-Ruíz, J. D., Mejía-Escobar, J. C., Rojo-Suárez, J. y Alonso-Conde, A. B. (2022). Green Bonds for Renewable Energy in Latin America and the Caribbean. *The Energy Journal*, *44*(5), 45–66.

Manhas, P. S., Sharma, P. y Quintela, J. A. (2024). Product Innovation and Customer Experience: Catalysts for Enhancing Satisfaction in Quick Service Restaurants. *Tourism and Hospitality*, *5*(3), 559–576.

Mansouri, H., Boroujerdi, S. S. y Husin, M. M. (2022). The influence of sellers' ethical behaviour on customer's loyalty, satisfaction and trust. *Spanish Journal of Marketing - ESIC*, *26*(2), 267–283.

Nguyen, K. N. D., Peltoniemi, M. y Lamberg, J. (2021). Strategic renewal: Can it be done profitably? *Long Range*

Planning, *55*(6), 102179.

Ogishima, H., Ito, A., Kajimura, S. y Himichi, T. (2023). Validity and reliability of the Japanese version of the sustainability consciousness questionnaire. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1130550.

Perdomo-Verdecia, V., Garrido-Vega, P. y Díaz, M. S. (2024). An fsQCA analysis of service quality for hotel customer satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*, *122*, 103793.

Polas, M. R. H. (2025). Common Method Bias in Social and Behavioral Research: Strategic Solutions for Quantitative Research in the Doctoral Research. *Journal of Comprehensive Business Administration Research*.

Restrepo-Morales, J. A., Cárdenas, M. V. y López-Cadavid, D. A. (2024). Interplay of Customer Satisfaction, Innovation, and Product Quality: Key Determinants of Company Performance. *Journal of technology management & innovation*, *19*(2), 28–42.

Roh, T., Park, B. I. y Xiao, S. S. (2022). Multiple principal conflicts and technological innovation performances of international new ventures: Moderating role of founder's experiences. *Journal of Innovation & Knowledge*, *7*(4), 100274.

Sathyanarayana, S. (2026). Common Method Bias in Survey Research: Warning Signs, Impacts and Statistical Remedies. *Asian Journal of Economics Business and Accounting*, *26*(6), 222–236.

Shimada, D. y Katahira, K. (2022). Sequential dependencies of responses in a questionnaire survey and their effects on the reliability and validity of measurement. *Behavior Research Methods*, *55*(6), 3241–3259.

Wang, Q., Bin Amin, M., Gazi, M. A. I., Khan, W., Al Masud, A. y Alam, M. N. (2023b). Mediation Effect of Technology Adaptation Capabilities Between the Relationship of Service Quality Attributes and Customer Satisfaction: An Investigation on Young Customers Perceptions Toward E-Commerce in China. *IEEE Access*, *11*, 123904–123923.

Yilin, R., Chu, K. y Zhu, F. (2023). Reliability and validity of the Chinese version of the Athletes' Received Support Questionnaire. *Frontiers in Psychology*, *14*, 1176035.

Zhang, W., Yuan, G., Xue, R., Han, Y. y Taylor, J. E. (2022). Mitigating Common Method Bias in Construction Engineering and Management Research. *Journal of Construction Engineering and Management*, *148*(9).