Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/09/2026 | Aceptado: 07/10/2026 | Publicación: 09/11/2026

Negociación con proveedores de bebidas importadas en el contexto de la volatilidad del tipo de cambio en el comercio minorista brasileño.

Negociación con proveedores para bebidas importadas bajo la volatilidad del tipo de cambio en el comercio minorista brasileño.

Negociación con proveedores de bebidas importadas en un contexto de volatilidad cambiante en el comercio minoritario brasileño

Luis Gustavo Ramos de Oliveira Paterlini

Licenciatura en Ingeniería Electrónica y Administración de Empresas del Instituto Tecnológico de Mauá (IMT).

RESUMEN

La venta minorista y la distribución de bebidas importadas en Brasil operan bajo una estructura de costos vinculada al dólar, mientras que los ingresos se generan en reales y están sujetos a la sensibilidad del consumidor a los precios. Este artículo examina cómo la negociación con los proveedores puede mitigar los efectos de la volatilidad del tipo de cambio en los márgenes, el capital de trabajo y la continuidad del suministro en este segmento. La investigación, de naturaleza cualitativa y exploratoria, combina una revisión narrativa de la literatura en economía internacional, gestión de la cadena de suministro, finanzas corporativas y teoría de la negociación con un análisis descriptivo de la serie mensual del tipo de cambio del dólar estadounidense publicada por el Banco Central de Brasil entre 2015 y 2025. Los datos muestran que el tipo de cambio promedio mensual se duplicó con creces durante el período y que aproximadamente un tercio de las variaciones mensuales superaron el 3% en valor absoluto, lo que refuerza la necesidad de prácticas de compra capaces de absorber choques. El análisis indica que el resultado de la negociación depende menos del descuento nominal y más de la combinación del posicionamiento de la cartera, la preparación de la negociación, las condiciones de pago, la política de inventario, los instrumentos de cobertura y las relaciones a largo plazo basadas en la confianza. Se puede concluir que, para las pequeñas y medianas empresas, la negociación debe tratarse como una decisión financiera y estratégica, y no solo como una decisión comercial.

Palabras clave: Negociación. Cambio de divisas. Venta minorista de bebidas. Capital de trabajo. Relaciones con proveedores.

ABSTRACTO

La venta minorista y la distribución de bebidas importadas en Brasil operan bajo una estructura de costos vinculada al dólar estadounidense, mientras que los ingresos se generan en reales y están expuestos a la sensibilidad de los consumidores a los precios. Este artículo examina cómo la negociación con los proveedores puede mitigar los efectos de la volatilidad del tipo de cambio en los márgenes, el capital de trabajo y la continuidad del suministro en este segmento. La investigación es cualitativa y exploratoria, y combina una revisión narrativa de la literatura sobre economía internacional, gestión de la cadena de suministro, finanzas corporativas y teoría de la negociación con un análisis descriptivo de la serie mensual del tipo de cambio del dólar estadounidense publicada por el Banco Central de Brasil entre 2015 y 2025. Los datos muestran que el tipo de cambio promedio mensual se duplicó con creces durante el período y que aproximadamente un tercio de las variaciones mensuales superaron el 3% en valor absoluto, lo que refuerza la necesidad de prácticas de compra capaces de absorber choques. El análisis indica que los resultados de las negociaciones dependen menos de los descuentos nominales y más de la combinación del posicionamiento de la cartera de compras, la preparación de la negociación, las condiciones de pago, la política de inventario, los instrumentos de cobertura y las relaciones a largo plazo basadas en la confianza. Concluye que, para las pequeñas y medianas empresas, la negociación debe tratarse como una decisión financiera y estratégica, en lugar de una decisión puramente comercial.
Palabras clave: Negociación. Tipo de cambio. Venta minorista de bebidas. Capital de trabajo. Relaciones con proveedores.

1. INTRODUCCIÓN

El mercado brasileño de licores, vinos y cervezas especiales importadas reúne a importadores,

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/09/2026 | Aceptado: 07/10/2026 | Publicación: 09/11/2026

Los distribuidores, mayoristas y tiendas especializadas comparten un problema estructural. Su
Los costos de adquisición se definen en moneda extranjera, mientras que los ingresos se calculan en reales brasileños.
Depende de un consumidor que compare fácilmente los precios y reaccione a los aumentos. Desde la adopción
Bajo el régimen de tipo de cambio flotante, en enero de 1999, el tipo de cambio del dólar comenzó a reflejar la situación con mayor rapidez.
Choques externos, cambios en las expectativas fiscales y cambios en el apetito de riesgo global. Para
Para quienes compran productos terminados en el extranjero, cada movimiento significativo de divisas se traduce en...
decisión inmediata con respecto al precio de venta, el nivel de inventario y las condiciones de compra, y el margen de error.
Disminuye a medida que se intensifica la competencia.
La literatura sobre gestión de compras suele tratar la negociación como un paso operativo, centrado en...
obtener precios más bajos. Este enfoque resulta insuficiente cuando el componente principal
El costo está fuera del control de las partes. En entornos de tipos de cambio inestables, el valor de un acuerdo
Depende tanto del precio unitario como de las condiciones de pago, la moneda de facturación y...
Previsibilidad de las entregas y la disposición del proveedor a compartir riesgos. Kraljic (1983) ya
Argumentó que la función de compras debía evolucionar hacia un enfoque de gestión de la cadena de suministro impulsado por...
riesgo, y esta recomendación tiene especial peso en sectores donde la moneda extranjera determina el
La base de costes y la demanda final son sensibles al precio.
Dado este escenario, el artículo busca responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo influye el
Negociar con los proveedores puede reducir los riesgos a los que se enfrentan los minoristas y distribuidores de bebidas.
¿Las importaciones están sujetas a la volatilidad del tipo de cambio? El objetivo general es integrar las contribuciones de la economía.
Teoría internacional, gestión de la cadena de suministro, finanzas corporativas y negociación.
dentro de un marco analítico aplicable al segmento. Específicamente, el objetivo es caracterizar...
El comportamiento reciente del tipo de cambio en Brasil, discutiendo los determinantes del poder de negociación en
canal, examinar el papel de los plazos y el capital de trabajo y evaluar cómo los inventarios, los instrumentos de
La protección y las relaciones a largo plazo se combinan para formar acuerdos más sólidos.

2. METODOLOGÍA

Se trata de un estudio de investigación cualitativa, de carácter exploratorio y descriptivo. Según Gil
(2008), los estudios exploratorios están indicados cuando el objetivo es proporcionar una mayor familiaridad
con un problema que no está muy sistematizado, haciéndolo más explícito y permitiendo la formulación de
Sugerencias para futuras investigaciones. Este es el caso de la negociación de compras en el sector minorista de bebidas.
Los productos importados, un tema que aparece esporádicamente en diferentes campos de la literatura, pero que rara vez...
tratado de manera integrada. En cuanto a los procedimientos técnicos, la investigación es bibliográfica y
documental, que combina la revisión de estudios publicados con el análisis de datos secundarios oficiales.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/09/2026 | Aceptado: 07/10/2026 | Publicación: 09/11/2026

en lo que respecta al tipo de cambio, con el fin de fundamentar la discusión teórica en evidencia empírica verificable.
La revisión de la literatura siguió el enfoque narrativo e integrador descrito por Snyder (2019).
Adecuado cuando el objetivo es reunir perspectivas de diferentes disciplinas y construir un marco de referencia.
conceptual y no mide los efectos en conjunto. La encuesta se realizó en bases de datos como
SciELO y Google Scholar, en repositorios de bancos centrales y en revistas de referencia en
áreas de economía internacional, finanzas, logística y marketing. Los criterios de selección priorizaron...
obras seminales, ampliamente citadas y con reconocida influencia teórica, y estudios empíricos que
Se ocupan de las transferencias de divisas, el crédito comercial, la gestión de inventarios y las relaciones entre
compradores y proveedores. Inspirado en las recomendaciones de Tranfield, Denyer y Smart (2003) para
En cuanto a las revisiones de gestión, el proceso de selección buscó transparencia en cuanto a las fuentes y coherencia entre el tema de
la investigación y el material analizado.
La fase de documentación utilizó la serie 3698 del Sistema de Gestión de Series Temporales del Banco.
Central do Brasil, que corresponde al tipo de cambio libre del dólar estadounidense para la venta, calculado
como promedio mensual. El período de tiempo abarca desde enero de 2015 hasta diciembre de 2025 y totaliza 132.
observaciones, un período que abarca episodios relevantes de inestabilidad, como la crisis fiscal de 2015.
y 2016, la incertidumbre electoral de 2018 y el impacto inicial de la pandemia de Covid-19. Para cada año hubo
Se calcularon los valores promedio, mínimo y máximo, el rango relativo entre ellos y el coeficiente.
Variación, definida como la razón entre la desviación estándar de la población y la media. También se incluyeron...
Se calcularon las variaciones porcentuales de un mes a otro para identificar la frecuencia.
movimientos expresivos a lo largo de toda la serie.
El estudio tiene limitaciones que deben tenerse en cuenta al interpretar los resultados. El análisis de
La serie de tipos de cambio es descriptiva y no pretende estimar coeficientes de repercusión específicos para las bebidas.
bienes importados, una tarea que requeriría datos de precios por producto y controles econométricos que están fuera del alcance de...
El alcance de este trabajo. Del mismo modo, la revisión narrativa no pretende ser exhaustiva.
literatura, y las proposiciones presentadas deben entenderse como hipótesis analíticas que deben ser
probado en futuras investigaciones empíricas, preferiblemente con datos primarios recopilados de
importadores, distribuidores y minoristas del sector. Aun así, la combinación de factores fundamentales
La teoría consolidada y los datos oficiales nos permiten ofrecer un marco coherente para orientar la práctica.
la gestión y la agenda de investigación.

3. La volatilidad del tipo de cambio y su impacto en los precios de las bebidas importadas.

El punto de partida para comprender la negociación en el segmento es el comportamiento reciente de
moneda. La Figura 1 muestra el promedio mensual del tipo de cambio del dólar entre 2015 y 2025, junto con el

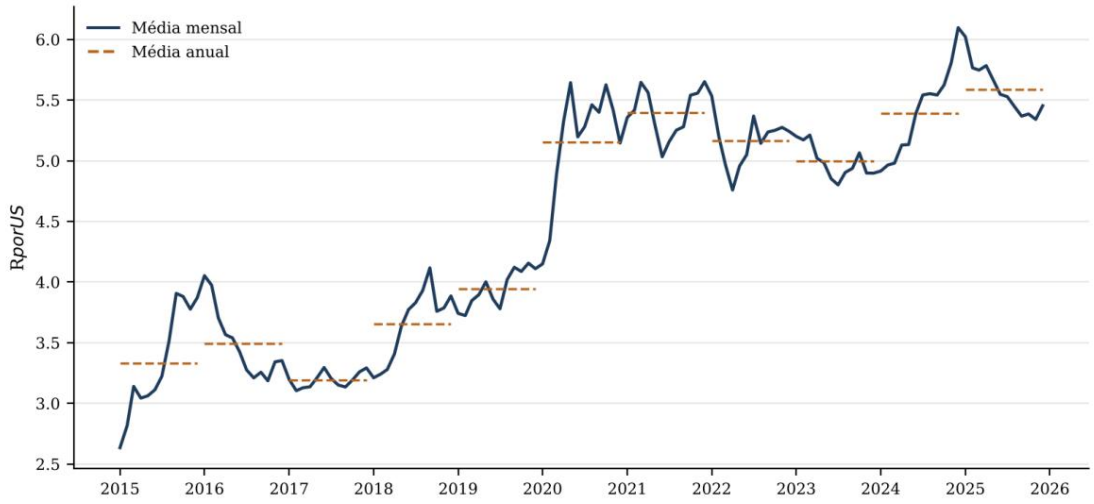
Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/09/2026 | Aceptado: 07/10/2026 | Publicación: 09/11/2026

promedios anuales. El tipo de cambio pasó de R$2,63 en enero de 2015 a R$5,45 en diciembre de 2025.
un incremento de aproximadamente el 107% en once años. El pico de la serie se produjo en diciembre de 2024.
cuando el promedio mensual alcanzó los R$6,10. Sin embargo, más relevante que la tendencia es la irregularidad.
de la trayectoria. De las 131 variaciones mensuales calculadas, 48 superaron el 3% en valor absoluto, lo que
Esto significa que, en poco más de un tercio de los meses, el costo en reales del mismo pedido varió.
significativamente más alto en comparación con el mes anterior.

Figura 1 – Tipo de cambio del dólar estadounidense (precio de venta), promedios mensuales y anuales, 2015 a 2025



Fuente: compilado por el autor utilizando datos del Banco Central de Brasil (2026).

La Tabla 1 detalla la dispersión anual. Los años 2015 y 2020 muestran las mayores fluctuaciones, con
coeficientes de variación del 12,7% y 8,8%, respectivamente, mientras que 2017 destacó por
Estabilidad, con un coeficiente del 1,9%. El mayor incremento mensual de la serie se produjo en marzo de 2020.
cuando el promedio subió un 12,5% en comparación con febrero, al comienzo de la pandemia. La mayor caída fue
registrado en octubre de 2018, con un descenso del 8,7%. Estas cifras revelan que la inestabilidad no
Se distribuye homogéneamente en el tiempo. Se concentra en episodios de shock, intercalados
con períodos de relativa calma, lo que hace que las estrategias de compra basadas únicamente en sean arriesgadas.
precio actual y refuerza la importancia de los mecanismos contractuales que distribuyen el riesgo entre
las piezas a lo largo de todo el ciclo de suministro.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/09/2026 | Aceptado: 07/10/2026 | Publicación: 09/11/2026

Tabla 1 – Estadísticas descriptivas anuales del tipo de cambio del dólar estadounidense (precio de venta), 2015 2025

Año	Promedio anual (BRL/US$)	mínimo mensual (BRL/US$)	Máximo mensual (BRL/US$)	Amplitud (%)	Coeficiente de variación (%)
2015	3.33	2,63	3.91	48.3	12.7
2016	3.49	3.19	4.05	27.2	7.9
2017	3.19	3.10	3.30	6.2	1.9
2018	3,65	3.21	4.12	28.2	7.8
2019	3,95	3,72	4.16	11.6	3.8
2020	5.16	4.15	5.64	36.0	8.8
2021	5.40	5.03	5,65	12.3	3.5
2022	5.16	4,76	5.53	16.3	3.8
2023	5.00	4.80	5.21	8.6	2.7
2024	5.39	4.91	6.10	24.1	6.6
2025	5.59	5.34	6.02	12.7	3.6

Fuente: compilado por el autor con datos del Banco Central de Brasil (2026). Nota: el rango corresponde a la diferencia entre el máximo y el mínimo mensuales dividida por el mínimo.

La teoría económica ofrece explicaciones sobre cómo estas fluctuaciones afectan al precio final.
Dornbusch (1987) demostró que, en mercados imperfectamente competitivos, el grado de transmisión de
El tipo de cambio de los precios depende de la estructura del mercado, el número de competidores y la sustitución de bienes.
entre productos. Krugman (1987) introdujo la noción de fijación de precios al mercado, según la cual los exportadores
Ajustan sus precios en moneda extranjera para preservar su cuota de mercado.
absorbiendo parte de la variación del tipo de cambio dentro de sus propios márgenes. En la revisión de Goldberg y Knetter
(1997), la evidencia recopilada indica que la transmisión a los precios de importación es típicamente
Este hallazgo es incompleto y varía entre sectores y países. Tiene implicaciones directas para la negociación.
porque señala que la distribución del choque del tipo de cambio entre el fabricante, el importador y el minorista es, en parte,
Es una cuestión de poder de negociación.
Estudios empíricos posteriores han refinado este diagnóstico. Campa y Goldberg (2005), cuando
examinar 23 países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos,
Encontraron una transmisión parcial a corto plazo y una transmisión mayor a largo plazo, además de asociarla con
disminución en la transmisión agregada a los cambios en la composición de las importaciones. Gopinath, Itskhoki y
Rigobon (2010) demostró que la moneda de facturación importa. En las importaciones norteamericanas...
En los EE. UU., los bienes con precio en dólares mostraron una repercusión promedio de alrededor del 25%, en comparación con

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/09/2026 | Aceptado: 07/10/2026 | Publicación: 09/11/2026

aproximadamente el 95% para bienes con precios en otras monedas. Para el comprador brasileño, la lección...
La cuestión es que la elección de la moneda y el momento de la fijación del precio en un contrato no es un detalle puramente técnico.
pero se trata de una variable negociable con un efecto concreto sobre la exposición al riesgo.
En el caso brasileño, Correa y Minella (2006) estimaron una curva de Phillips con un umbral y verificaron
que el traspaso a corto plazo a la inflación es mayor cuando la economía se está sobrecalentando, cuando la
La depreciación supera cierto nivel y se produce cuando la volatilidad del tipo de cambio es menor. Taylor
(2000), a su vez, argumentó que los entornos de inflación baja y estable reducen el poder de
Es menos probable que las empresas trasladen las fluctuaciones de costes a sus clientes, ya que empiezan a percibir estas variaciones como menos significativas.
persistente. Para el sector minorista de bebidas importadas, estos resultados sugieren que la decisión de trasladar los costos...
Depende del ciclo económico y de la evaluación de la persistencia de la crisis, lo que otorga margen de maniobra a la negociación.
Los proveedores desempeñan un papel amortiguador en los momentos en que el coste total se traslada al consumidor.
Resulta ser comercialmente inviable o arriesgado para la fidelización de los clientes.

4. Poder de negociación y posicionamiento de la cartera de compras

La capacidad de obtener buenas condiciones de un proveedor depende, sobre todo, de...
estructura de mercado en la que se lleva a cabo la negociación. Porter (1979) identificó que los proveedores tienden
para volverse más poderosos cuando el sector está dominado por unas pocas empresas, cuando sus productos son
diferenciado, cuando hay altos costos para cambiar de proveedor y cuando hay una amenaza creíble de
Integración hacia adelante. En el mercado de bebidas importadas, muchas marcas de licores pertenecen a
Grandes grupos multinacionales venden estos productos y los comercializan en el país a través de importadores con los que tienen contratos.
exclusividad. En estas condiciones, el minorista independiente suele negociar con un intermediario.
que controla la oferta de marcas de alta demanda, reduciendo así su margen de maniobra y requiriendo
Estrategias que compensan la asimetría de tamaño e información.
Kraljic (1983) propuso una herramienta que sigue siendo útil para abordar este problema. La matriz cruzada
el impacto de cada artículo en el resultado final de la empresa, considerando el riesgo asociado con su suministro y
Clasifica las compras en cuatro grupos: artículos no críticos, artículos estratégicos y artículos que generan cuellos de botella.
y elementos estratégicos. Cada cuadrante requiere un enfoque distinto. En los elementos de apalancamiento, el
El comprador puede explorar la competencia entre proveedores, mientras que en artículos estratégicos el
La recomendación es crear alianzas y reducir los riesgos de forma conjunta. La tabla 1 presenta...
adaptando esta lógica a la cartera típica de un minorista o distribuidor de bebidas importadas,
desarrollado a partir de las categorías originales del autor y las características del segmento discutidas en este
artículo.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/09/2026 | Aceptado: 07/10/2026 | Publicación: 09/11/2026

Tabla 1 – Matriz de posicionamiento de la cartera de compras aplicada al comercio minorista de bebidas.

importado

Cuadrante	Características	Ejemplos en el segmento	Postura de negociación recomendada
Elementos estratégicos	Alto impacto en los resultados finales y alto riesgo de suministro.	Etiquetas importadas de alta demanda distribuidas exclusivamente.	Colaboración a largo plazo, contratos con cláusulas de revisión de precios e intercambio de previsiones de demanda.
Elementos de apalancamiento	Alto impacto en los resultados finales y bajo riesgo de suministro.	Licores y vinos con varios importadores o con marcas equivalentes disponibles	Competencia entre proveedores, consolidación de volúmenes y cotizaciones periódicas de precios.
Elementos cuello de botella	Bajo impacto en los resultados finales y alto riesgo de suministro.	Marcas de nicho, ediciones limitadas y productos con disponibilidad restringida en origen.	Garantizar el suministro, mantener existencias de seguridad y desarrollar productos sustitutivos.
Artículos no críticos	Bajo impacto en los resultados finales y bajo riesgo de suministro.	Accesorios, embalaje y materiales de apoyo a las ventas.	Estandarización, simplificación del proceso de compra y reducción de los costes administrativos.

Fuente: preparado por el autor con base en Kraljic (1983).

Aplicar la matriz al contexto del tipo de cambio tiene una consecuencia importante. La posición de un
El peso del producto en la cartera no es fijo, porque la devaluación del real altera tanto el peso del artículo en la valoración general.
El resultado es un riesgo de suministro. Una marca de alta rotación que antes se comportaba como un artículo.
La situación puede convertirse en un cuello de botella cuando el importador reduce los volúmenes.
Esto se debe a una subida del dólar o cuando el fabricante redistribuye las cuotas entre países. Por esta razón, el
La clasificación debe revisarse periódicamente y el comercio debe mantenerse al día con estos cambios.
Insistir en ejercer presión sobre los precios de un proveedor que se ha vuelto fundamental puede comprometer el acceso al mismo.
al producto precisamente en un momento en que la competencia también se enfrenta a la escasez y el consumidor
Es más probable que cambien de tienda.
La teoría de los costos de transacción añade otra capa al análisis. Williamson (1985) argumentó
que, en presencia de activos específicos, racionalidad limitada y el riesgo de comportamiento oportunista,
Las partes tienden a buscar estructuras de gobernanza que protejan las inversiones realizadas en
En el sector de la venta minorista de bebidas, las inversiones en capacitación de equipos para una categoría específica...
Las acciones en el punto de venta y la comunicación exclusiva de la marca son ejemplos de activos que
El valor disminuye si se reemplaza al proveedor. Cuanto mayor sea la inversión, mayor será la dependencia.
Los acuerdos mutuos y más valiosos se convierten en contratos con cláusulas de revisión de precios y reparto de costes.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/09/2026 | Aceptado: 07/10/2026 | Publicación: 09/11/2026

El riesgo cambiario y los compromisos de volumen reducen la incertidumbre para ambas partes.
En la práctica, el poder de negociación de los compradores más pequeños puede incrementarse mediante
Estrategias que alteran la estructura del mercado a su favor. Consolidación de pedidos entre tiendas.
o mediante la compra de asociaciones aumenta el volumen negociado y la relevancia del cliente para el
proveedor. El desarrollo de fuentes alternativas, incluida la importación directa de etiquetas de
La menor escala de producción y la inclusión de productos nacionales de alta calidad reducen la dependencia de un único proveedor.
importador. Este movimiento se alinea con la recomendación de Kraljic (1983) de equilibrar la cartera.
y con la observación de Porter (1979) de que la disponibilidad de sustitutos limita el poder de
proveedores, especialmente cuando el comprador es capaz de comunicar el valor de los productos al cliente final.
alternativas.

5. La negociación como proceso estructurado

La literatura sobre negociación distingue dos lógicas fundamentales. Walton y McKersie (1965)
Denominaban negociación distributiva a aquella en la que las ganancias de una parte corresponden a las pérdidas de la otra.
Otro tipo, de carácter integrador, es aquel en el que las partes pueden aumentar el valor total disponible antes de distribuirlo.
En las compras sujetas a choques del tipo de cambio, la lógica distributiva tiende a prevalecer cuando el
La discusión se limita al precio unitario. El problema es que, en este formato, el proveedor también...
Presionado por la apreciación del dólar y con poco margen para concesiones, el enfoque integrador amplía...
La agenda incluirá plazos, volúmenes, frecuencia de entrega, apoyo promocional y mecanismos de
Ajuste, creando combinaciones en las que ambas partes mejoran su posición sin que una de ellas salga ganando.
depender directamente de la pérdida del otro.
Fisher, Ury y Patton (2011) consolidaron principios que se han convertido en un referente para las negociaciones.
Enfoques integradores. Estos incluyen separar a las personas del problema, centrar la conversación en sus intereses y...
No en posiciones, sino en crear opciones mutuamente beneficiosas e insistir en criterios objetivos. El concepto de mejor
Una alternativa a un acuerdo negociado, conocida por el acrónimo BATNA, resulta especialmente relevante.
en el segmento. Un minorista que conoce sus alternativas reales, como otro importador, una etiqueta
Un reemplazo o una reducción temporal en la categoría permite una negociación más segura y la capacidad de saber cuándo un
El acuerdo no es ventajoso. Sin este punto de referencia, el comprador tiende a aceptar condiciones desfavorables.
por temor a quedarse sin suministros, especialmente durante períodos de apreciación repentina de la moneda.
Raiffa (1982) aportó una visión analítica del proceso formalizando conceptos como el precio de
Reserva y área de posible acuerdo. El precio de reserva corresponde al límite desde el cual la parte
Prefiere abandonar la negociación, y la zona de acuerdo solo existe cuando se cumplen los límites de las partes.
Se superponen. En un entorno de tipo de cambio volátil, estos límites cambian con frecuencia, lo que requiere que

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/09/2026 | Aceptado: 07/10/2026 | Publicación: 09/11/2026

El comprador recalcula su precio de reserva en cada ronda basándose en el coste de reposición, en el margen.
Elasticidad de la demanda deseada y percibida. Operar con cifras desactualizadas lo expone a
Una empresa que acepta acuerdos que, unos días después, ya no cubren el costo real de los bienes o
quienes se pierden condiciones más favorables.
Los sesgos cognitivos también influyen en el resultado. Tversky y Kahneman (1974) lo demostraron.
que los juicios bajo incertidumbre se ven afectados por heurísticas como el anclaje, por lo que un valor
Los hallazgos iniciales condicionan las estimaciones posteriores. Galinsky y Mussweiler (2001) demostraron, en estudios
experimental, donde la oferta inicial actúa como un ancla y tiende a favorecer a quien la presenta,
aunque este efecto puede reducirse cuando la otra parte centra su atención en sí misma.
alternativas y el precio de reserva del oponente. En las negociaciones para bebidas importadas, la tabla de
Los precios enviados por el proveedor después de una subida del dólar actúan como un ancla poderosa. Contrarrestar esto
El uso de datos propios, como el historial de precios y la rotación de productos, ayuda a cambiar...
Discusión sobre criterios objetivos.
Lewicki, Saunders y Barry (2015) enfatizan que la preparación es la etapa que más influye en el resultado.
El resultado de una negociación. Para el comprador de bebidas importadas, prepararse significa saber...
la estructura de costos del proveedor, incluyendo la incidencia de los impuestos sobre el valor en aduana.
Convertido a reales brasileños, monitorea las tendencias del tipo de cambio, traza el calendario de demanda y define...
De antemano, determine qué variables se pueden intercambiar. Un descuento menor podría ser...
compensado por un plazo más largo, del mismo modo que un compromiso de volumen puede justificar una cláusula.
un precio fijo por un período determinado. Este intercambio deliberado de concesiones es típico de las negociaciones.
Los enfoques integradores transforman la reunión de compras en un ejercicio de creación de valor, y no solo en un simple proceso.
Disputa sobre porcentajes.

6. CONDICIONES DE PAGO, CRÉDITO COMERCIAL Y CAPITAL DE TRABAJO

El plazo de pago es una de las variables más subestimadas en las negociaciones de compra, aunque
tiene un efecto directo en la salud financiera de las pequeñas y medianas empresas. Cuando el proveedor
Al conceder un plazo, en la práctica está financiando al comprador. Petersen y Rajan (1997) analizaron
Analizaron datos de pequeñas empresas estadounidenses y descubrieron que el crédito comercial funciona como
Una fuente importante de financiación, especialmente para empresas con acceso limitado al crédito bancario.
Los autores también observaron que los proveedores con mejor acceso a los recursos tienden a ofrecer más.
crédito a sus clientes. Para el minorista de bebidas importadas, esto significa que el término negociado
Puede sustituir a los préstamos caros y liberar efectivo en épocas de un dólar fuerte.
Ng, Smith y Smith (1999) investigaron los determinantes de las condiciones crediticias practicadas entre

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/09/2026 | Aceptado: 07/10/2026 | Publicación: 09/11/2026

Las empresas han constatado que estas condiciones varían considerablemente entre sectores, pero tienden a ser...
relativamente estable dentro de cada sector. El estudio también destaca el costo implícito.
rechazar descuentos por pago anticipado, lo que puede resultar en altas cuotas anuales.
Este hallazgo tiene dos implicaciones para el comprador. La primera es que hay margen de negociación.
Se aplican condiciones diferentes cuando hay un buen historial de pagos y un volumen significativo. La segunda
La decisión entre aprovechar un descuento por pronto pago o utilizar el plazo de pago debe basarse en...
Una comparación entre el descuento ofrecido y el costo de oportunidad del efectivo, que en períodos de tasas de interés
Los valores altos pueden cambiar la respuesta correcta.
La relación entre el capital de trabajo y la rentabilidad fue estudiada por Deloof (2003), quien analizó empresas.
Los estudios realizados en Bélgica encontraron una relación negativa entre el beneficio operativo bruto y los períodos de pago y cobro.
almacenamiento. El autor también identificó una relación negativa entre la rentabilidad y las condiciones de pago.
proveedores, interpretado como una señal de que las empresas menos rentables tardan más en pagar.
sus cuentas. Una lectura combinada de estos resultados sugiere que el ciclo de conversión de efectivo, que
Suma los días de inventario y los días de recepción, y resta los días de pago; es una variable central de gestión.
En el segmento de bebidas importadas, donde la rotación de inventario suele ser desigual entre las diferentes marcas, extender
Ampliar el plazo de pago sin reducir el tiempo de almacenamiento no contribuye mucho a solucionar el problema.
Hofmann y Kotzab (2010) propusieron un enfoque de capital de trabajo orientado hacia la cadena de suministro.
suministros. Los autores argumentan que transferir la carga financiera al eslabón más débil, por
Por ejemplo, exigir plazos de entrega excesivos a los proveedores más pequeños no genera valor para la cadena de suministro en su conjunto.
Eso se debe a que el costo de capital del proveedor termina incorporándose a los precios. La alternativa es
Coordinar el ciclo de flujo de efectivo entre los diferentes eslabones y buscar soluciones donde aquellas con el menor costo de capital sean las más efectivas.
financiar la operación. Para el comprador brasileño, esta perspectiva ayuda a comprender por qué.
Los importadores con acceso a crédito más barato pueden aceptar plazos de pago más largos a cambio de volumen y
previsibilidad, y por qué el diálogo sobre la estructura de financiación puede aportar más que...
Disputa aislada sobre descuentos.
El tipo de cambio añade su propia dimensión a esta discusión. Cuando la mercancía se factura en reales (moneda brasileña).
El precio lo fija el importador, pero se actualiza con cada anuncio según la cotización y las condiciones de pago.
Su valor aumenta aún más durante los períodos de depreciación, ya que permite al minorista vender parte del mismo.
del inventario antes de pagar la compra y reducir la necesidad de capital propio. Por el contrario, en
Durante los períodos de apreciación del real, las existencias adquiridas a precios más altos pierden competitividad.
en comparación con los competidores que reabastecen más tarde. Por lo tanto, la negociación de los plazos debe coordinarse con
cláusulas de revisión de precios y política de inventario, tema de la siguiente sección, de modo que
Las medidas de alivio financiero no deberían traducirse en pérdidas de margen durante las caídas de las divisas.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/09/2026 | Aceptado: 07/10/2026 | Publicación: 09/11/2026

7. Gestión de inventarios y protección contra el riesgo cambiario.

La decisión sobre cuánto y cuándo comprar está estrechamente ligada a la negociación. En períodos de precios altos
Dado el tipo de cambio del dólar, es común que los minoristas anticipen las compras para evitar los aumentos de precios anunciados. Lee,
Padmanabhan y Whang (1997) demostraron que las variaciones de precios se encuentran entre las causas de la llamada
El efecto látigo es un fenómeno por el cual las pequeñas fluctuaciones en la demanda final se amplifican con el tiempo.
cadena. Cuando el precio fluctúa, los compradores hacen pedidos más grandes durante los períodos de precios bajos y
Reducen los pedidos más tarde, generando picos de demanda artificiales que interrumpen la producción y
Logística e inventarios de proveedores. En el mercado de bebidas importadas, anuncios de ajustes de precios.
Los tipos de cambio elevados generan precisamente este tipo de comportamiento, con costes para todos los eslabones de la cadena.
La teoría clásica de la gestión de inventarios ofrece herramientas para abordar este dilema. Silver, Pyke
Peterson (1998) analiza modelos que equilibran los costos de pedidos, mantenimiento y escasez, y
Demuestran que el stock de seguridad debe reflejar la variabilidad de la demanda y el plazo de reposición.
En el caso de los productos importados, el tiempo de reposición es largo e incierto debido a que implica transporte.
internacional, despacho de aduanas y cualquier restricción de suministro en el origen. Añadido a
La volatilidad de los precios, esta incertidumbre tiende a aumentar el nivel deseable de existencias de seguridad, pero también
Incrementa el capital inmovilizado. La compra anticipada solo se justifica cuando la ganancia esperada de la...
La protección contra altas tensiones compensa el coste de la carga y el riesgo de obsolescencia o deterioro posterior.
de la cita.
Chopra y Meindl (2016) destacan que las decisiones sobre inventario deben coordinarse con los proveedores.
para evitar distorsiones. Mecanismos como el intercambio de pronósticos de demanda, el
Calendario de entregas durante todo el período y acuerdos de precios válidos para los plazos definidos.
Reducen el incentivo para las compras especulativas. Para el minorista de bebidas importadas, negociar un
Programar pedidos con un precio fijo durante algunos meses puede resultar más ventajoso que comprar directamente.
un lote grande a la vez. Este arreglo protege contra parte del aumento del tipo de cambio, preserva el efectivo y
Ofrece al importador la previsibilidad de planificar sus propias compras en el extranjero y sus
transacciones de divisas, lo que tiende a mejorar las condiciones ofrecidas.
La protección contra el riesgo cambiario también puede obtenerse a través de instrumentos financieros. Froot,
Scharfstein y Stein (1993) argumentaron que la gestión de riesgos agrega valor al financiar
La protección externa es más costosa que la protección interna porque garantiza que la empresa cuente con sus propios recursos.
disponible para inversión incluso después de choques adversos. Allayannis y Ofek (2001), en el estudio
Las grandes empresas no financieras de Estados Unidos han descubierto que el uso de derivados de divisas
se asoció con una menor exposición a los tipos de cambio, lo que indica un uso predominantemente dirigido a
Protección, no especulación. Si bien los contratos a plazo y las opciones son menos accesibles para los pequeños inversores.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/09/2026 | Aceptado: 07/10/2026 | Publicación: 09/11/2026

Para los minoristas, la lógica de la protección puede incorporarse a la negociación, por ejemplo, mediante la transferencia a...
El importador, a cambio de una remuneración, asume parte del riesgo mediante precios fijos.
Allayannis, Ihrig y Weston (2001) demostraron que las estrategias de protección operativa, como
La diversificación geográfica funciona mejor cuando se combina con instrumentos financieros.
Aplicando este razonamiento al sector minorista de bebidas, la protección operativa incluye la diversificación de las fuentes de suministro.
de productos, equilibrar la mezcla entre productos importados y nacionales, y ajustar la política de inventario a la fase de
ciclo del tipo de cambio. La negociación se convierte en el espacio donde estas estrategias se ponen en práctica, a través de
de cláusulas de precios, cronogramas de entrega, plazos y compromisos de volumen. Cuanto más
Cuanto mejor comprenda una empresa su propia exposición al riesgo, con mayor claridad podrá identificar qué riesgos debe asumir.
determinar cuáles se pueden compartir con el proveedor y cuáles deben transferirse a terceros.

8. Relación a largo plazo, confianza y diversificación de la cartera.

Los instrumentos descritos en las secciones anteriores dependen de un elemento que es difícil de formalizar en
contrato, que es el fideicomiso entre las partes. Morgan y Hunt (1994) propusieron que el compromiso
La confianza es un factor clave para el éxito de las relaciones comerciales, y fue así como se puso a prueba el modelo.
con distribuidores de neumáticos independientes en los Estados Unidos. Los resultados indicaron que estos
Variables que favorecen la cooperación, reducen la propensión a la ruptura y disminuyen la incertidumbre entre
Las partes. En el sector minorista de bebidas importadas, donde las fluctuaciones cambiarias obligan a renegociar.
Las relaciones frecuentes y basadas en la confianza permiten que estas revisiones se realicen con menos
fricción, con mayor transparencia en cuanto a los costes y una mayor voluntad por ambas partes para encontrar soluciones.
soluciones intermedias.
Ganesan (1994) investigó específicamente la relación entre los compradores minoristas y sus
proveedores y descubrieron que la orientación a largo plazo depende de la confianza mutua y
Interdependencia entre las partes. La confianza, a su vez, se basa en la reputación del socio.
a partir de la experiencia acumulada y la percepción de que se han realizado inversiones específicas en la relación.
Estos hallazgos ayudan a explicar por qué los proveedores tienden a ofrecer condiciones diferenciadas.
como priorizar el suministro durante períodos de escasez u ofrecer flexibilidad en los plazos a los clientes con
Historial de pagos y de colaboración consistente. Comportamiento del comprador a lo largo del tiempo.
Por lo tanto, las operaciones normales funcionan como una inversión que genera rentabilidad durante las crisis.
Dyer y Singh (1998) ampliaron este debate al proponer la visión relacional de la ventaja competitiva.
Según los autores, las empresas pueden obtener rentas relacionales, es decir, ganancias que ninguna de ellas...
podría establecer rutinas de intercambio de forma independiente, basándose en activos específicos de la relación, para
conocimiento, recursos complementarios y mecanismos de gobernanza eficaces. Aplicado a

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/09/2026 | Aceptado: 07/10/2026 | Publicación: 09/11/2026

En este segmento, esta perspectiva sugiere que el intercambio de información sobre la rotación y el comportamiento del producto...
Los datos de los consumidores y las perspectivas del tipo de cambio entre minoristas e importadores pueden conducir a mejores decisiones.
Para ambos. El importador que conoce la demanda real del mercado minorista planifica mejor sus compras en
en el extranjero, y el minorista que conoce las restricciones del importador anticipa las fluctuaciones de precios y costes.
disponibilidad.
La diversificación de la mezcla de productos complementa la estrategia de relaciones. Zeithaml (1988) demostró que
El consumidor evalúa el valor de un producto en función de la relación entre la calidad percibida y...
El sacrificio requerido incluye el precio. Cuando el dólar sube, aumenta el precio de las etiquetas importadas,
Algunos consumidores podrían optar por alternativas que ofrezcan una calidad percibida similar.
a un precio más bajo. El crecimiento de la oferta nacional de licores y vinos de calidad amplía estos
alternativas. Para el minorista, incorporar estos productos a la cartera reduce la dependencia de
Los proveedores están sujetos a fluctuaciones del tipo de cambio, lo que aumenta su poder de negociación, en línea con la observación de que
Porter (1979) sobre el papel de los sustitutos en la limitación del poder de los proveedores.
Sin embargo, la combinación de creación de relaciones y diversificación requiere equilibrio. Una expansión
Un número excesivo de proveedores puede diluir el volumen negociado con cada uno y debilitar la...
relación con socios estratégicos, lo cual contradice la recomendación de Kraljic (1983) para los elementos
Factores críticos. Por otro lado, una concentración excesiva aumenta la vulnerabilidad a las perturbaciones y a la pérdida de...
poder de negociación. La solución sugerida por la literatura revisada es diferenciar el tratamiento según
la posición de cada artículo en la cartera, manteniendo sólidas alianzas con los proveedores de productos.
estratégico y aprovechar la competencia entre proveedores en áreas clave. De esta manera, el
La confianza se convierte en un activo estratégico, no en un compromiso indiscriminado con todos los socios.

CONCLUSIÓN

Este artículo buscaba comprender cómo la negociación con los proveedores puede reducir...
Exposición de minoristas y distribuidores de bebidas importadas a la volatilidad del tipo de cambio. El análisis de
Los datos oficiales del Banco Central mostraron que, entre 2015 y 2025, el tipo de cambio promedio mensual del dólar fue más de
se duplicaron y los movimientos que superaron el 3% en un solo mes ocurrieron en aproximadamente un tercio de
período. Este entorno hace que la visión de la negociación como una disputa única sobre el precio sea insuficiente y
Requiere un enfoque que integre la economía, las finanzas, la logística y el comportamiento.
La literatura sobre la transmisión del tipo de cambio indica que la transmisión de las variaciones del tipo de cambio a los precios es, en
En general, es incompleto y depende de la estructura del mercado, la moneda de facturación y la fase del ciclo.
económico. Esta característica revela la división del impacto entre fabricante, importador y minorista.
Es parcialmente negociable. Para el comprador, la elección de la moneda de referencia, el momento de

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/09/2026 | Aceptado: 07/10/2026 | Publicación: 09/11/2026

La fijación de precios y la existencia de cláusulas de revisión son variables tan relevantes como el descuento.
obtenido con cada pedido.
La estructura del canal de bebidas importadas se caracteriza por la concentración de marcas en grandes grupos.
Y la participación exclusiva de los importadores tiende a favorecer a los proveedores. La matriz de
Kraljic propone una forma de abordar esta asimetría diferenciando el tratamiento según...
El impacto y el riesgo de cada elemento. La revisión periódica de esta clasificación es especialmente importante.
en el contexto del cambio de divisas, porque la devaluación de una moneda puede alterar rápidamente una posición.
El producto en la cartera y, con él, la postura de negociación más adecuada.
La teoría de la negociación ha demostrado que los acuerdos más resistentes resultan de procesos integradores, en
¿Qué partidos amplían la agenda más allá del precio unitario? Conocimiento de sus propios
alternativas, definiendo un precio de reserva actualizado y prestando atención a los efectos de anclaje
Permiten al comprador negociar con mayor seguridad. La preparación, respaldada por datos de tipo de cambio,
La rotación y los costos transforman la reunión de compras en un espacio de creación de valor, reduciendo la
dependencia de concesiones unilaterales.
En el ámbito financiero, el plazo de pago demostró ser una variable primordial. Crédito
La financiación comercial funciona como un medio para proporcionar financiación a empresas con acceso limitado al crédito bancario, y la
El ciclo de conversión de efectivo vincula plazos, inventario y rentabilidad. El enfoque orientado a la cadena de suministro.
La cadena de suministro sugiere que la financiación debe asignarse a quien tenga el menor coste de capital, el
lo que abre espacio para negociaciones en las que se intercambian plazos más largos por volumen, previsibilidad y
regularidad de pago.
La política de inventarios debe coordinarse con las negociaciones para evitar temores ante una apreciación del dólar.
Provocar compras especulativas y amplificar el efecto látigo. Calendarios de entrega con precios fijos.
bloqueado por ventanas definidas, intercambio de pronósticos y cálculo cuidadoso del costo de
La carga ofrece alternativas a la compra anticipada de grandes lotes. La cobertura cambiaria, aún
que no es fácilmente accesible a través de instrumentos financieros para las empresas más pequeñas, puede incorporarse a
contratos mediante precios fijos y cláusulas de reparto de riesgos.
La confianza y el compromiso entre compradores y proveedores se han convertido en condiciones esenciales.
para que estos instrumentos funcionaran. Las relaciones a largo plazo reducen la fricción entre
Las renegociaciones fomentan el intercambio de información y pueden generar ingresos relacionales que
Ninguno de los dos partidos podría lograrlo por sí solo. Diversificación de la gama de productos nacionales de calidad.
Esta estrategia se complementa con la ampliación de las alternativas del minorista y la limitación del poder de los proveedores.
Sujeto a las fluctuaciones del tipo de cambio, siempre que no se debilite la relación con los socios estratégicos.
Como agenda de investigación, se recomienda realizar estudios empíricos utilizando datos primarios de
Importadores, distribuidores y minoristas brasileños, capaces de estimar el tipo de cambio específico que se traslada a cada cliente.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/09/2026 | Aceptado: 07/10/2026 | Publicación: 09/11/2026

para bebidas importadas y para probar las proposiciones aquí formuladas. Estudios de caso comparativos
Podrían investigar qué combinaciones de plazos, inventario, cláusulas contractuales y relaciones...
Producen mejores resultados en diferentes etapas del ciclo del tipo de cambio. Desde una perspectiva de gestión, el
La principal contribución de este trabajo es demostrar que, para las pequeñas y medianas empresas, negociar
Tener una buena relación con los proveedores es una decisión financiera y estratégica que influye directamente en...
Supervivencia empresarial.

REFERENCIAS

ALLAYANNIS, G.; IHRIG, J.; WESTON, JP Cobertura cambiaria: estrategias financieras versus operativas. American Economic Review, Nashville, vol. 91, n.º 2, págs. 391-395, 2001.

ALLAYANNIS, G.; OFEK, E. Exposición al riesgo cambiario, cobertura y uso de derivados de divisas. Journal of International Money and Finance, Ámsterdam, vol. 20, n.º 2, págs. 273-296, 2001.

Banco Central de Brasil. Sistema de Gestión de Series Temporales: serie 3698, tipo de cambio libre, dólar estadounidense (venta), promedio del período, mensual. Brasilia, DF: BCB, 2026.
Disponible en: https://www3.bcb.gov.br/sgspub.

CAMPA, JM; GOLDBERG, LS. Transmisión del tipo de cambio a los precios de importación. The Review of Economics and Statistics, Cambridge, MA, vol. 87, n.º 4, págs. 679-690, 2005.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. Gestión de la cadena de suministro: estrategia, planificación y operaciones. 6.ª ed. Boston: Pearson, 2016.

CORREA, AS; MINELLA, A. Mecanismos no lineales de la transmisión del tipo de cambio: un modelo de curva de Phillips con umbral para Brasil. Brasilia, DF: Banco Central do Brasil, 2006. (Serie de Documentos de Trabajo, n.º 122).

DELOOF, M. ¿Afecta la gestión del capital circulante a la rentabilidad de las empresas belgas? Journal of Business Finance & Accounting, Oxford, vol. 30, n.º 3-4, págs. 573-588, 2003.

DORNBUSCH, R. Tipos de cambio y precios. American Economic Review, Nashville, vol. 77, n.º 1, págs. 93-106, 1987.

DYER, JH; SINGH, H. La perspectiva relacional: estrategia cooperativa y fuentes de ventaja competitiva interorganizacional. Academy of Management Review, Briarcliff Manor, vol. 23, n.º 4, págs. 660-679, 1998.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. Cómo llegar a un acuerdo: negociar sin ceder. 3.ª ed.
Nueva York: Penguin Books, 2011.

FROOT, K. A.; SCHARFSTEIN, DS; STEIN, JC Gestión de riesgos: coordinación de las políticas de inversión y financiación corporativas. The Journal of Finance, Hoboken, vol. 48, n.º 5, págs. 1629-1658, 1993.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/09/2026 | Aceptado: 07/10/2026 | Publicación: 09/11/2026

GALINSKY, AD; MUSSWEILER, T. Las primeras ofertas como anclas: el papel de la toma de perspectiva y el enfoque del negociador. Journal of Personality and Social Psychology, Washington, DC, vol. 81, n.º 4, págs. 657-669, 2001.

GANESAN, S. Determinantes de la orientación a largo plazo en las relaciones comprador-vendedor. Journal of Marketing, Chicago, vol. 58, n.º 2, págs. 1-19, 1994.

GIL, AC. Métodos y técnicas de investigación social. 6.ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDBERG, P.K.; KNETTER, MM Precios de los bienes y tipos de cambio: ¿qué hemos aprendido?
Revista de Literatura Económica, Nashville, vol. 35, núm. 3, págs. 1243-1272, 1997.

GOPINATH, G.; ITSKHOKI, O.; RIGOBON, R. Elección de moneda y transmisión del tipo de cambio.
Revista Económica Estadounidense, Nashville, vol. 100, núm. 1, págs. 304-336, 2010.

HOFMANN, E.; KOTZAB, H. Un enfoque de gestión del capital de trabajo orientado a la cadena de suministro.
Revista de Logística Empresarial, Hoboken, vol. 31, núm. 2, págs. 305-330, 2010.

KRALJIC, P. Las compras deben convertirse en gestión de la cadena de suministro. Harvard Business Review, Boston, vol. 61, n.º 5, págs. 109-117, 1983.

KRUGMAN, P. Fijación de precios según el mercado cuando cambia el tipo de cambio. En: ARNDT, SW; RICHARDSON, J.D. (eds.). Vínculos reales y financieros entre economías abiertas. Cambridge, MA: MIT Press, 1987. págs. 49-70.

LEE, H.L.; PADMANABHAN, V.; WHANG, S. Distorsión de la información en una cadena de suministro: el efecto látigo. Management Science, Catonsville, vol. 43, n.º 4, págs. 546-558, 1997.

LEWICKI, RJ; SAUNDERS, DM; BARRY, B. Negociación. 7.ª ed. Nueva York: McGraw-Hill Education, 2015.

MORGAN, RM; HUNT, SD La teoría del compromiso y la confianza en el marketing relacional. Journal of Marketing, Chicago, vol. 58, n.º 3, págs. 20-38, 1994.

NG, CK; SMITH, J.K.; SMITH, RL. Evidencia sobre los determinantes de las condiciones de crédito utilizadas en el comercio entre empresas. The Journal of Finance, Hoboken, vol. 54, n.º 3, págs. 1109-1129, 1999.

PETERSEN, MA; RAJAN, RG Crédito comercial: teorías y evidencia. The Review of Financial Studies, Oxford, vol. 10, n.º 3, págs. 661-691, 1997.

PORTER, ME. Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia. Harvard Business Review, Boston, vol. 57, n.º 2, págs. 137-145, 1979.

RAIFFA, H. El arte y la ciencia de la negociación. Cambridge, MA: Belknap Press de Harvard University Press, 1982.

SILVER, EA; PYKE, DF; PETERSON, R. Gestión de inventarios y planificación y programación de la producción. 3.ª ed. Nueva York: John Wiley & Sons, 1998.

SNYDER, H. La revisión de la literatura como metodología de investigación: una visión general y directrices. Revista de

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 2, 2026 | Envío: 15/09/2026 | Aceptado: 07/10/2026 | Publicación: 09/11/2026

Investigación empresarial, Ámsterdam, vol. 104, págs. 333-339, 2019.

TAYLOR, JB Baja inflación, transmisión de precios y poder de fijación de precios de las empresas. European Economic Review, Ámsterdam, vol. 44, n.º 7, págs. 1389-1408, 2000.

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Hacia una metodología para desarrollar conocimiento de gestión basado en la evidencia mediante una revisión sistemática. British Journal of Management, Oxford, vol. 14, n.º 3, págs. 207-222, 2003.

TVERSKY, A.; KAHNEMAN, D. Juicio bajo incertidumbre: heurísticas y sesgos. Science, Washington, DC, vol. 185, n.º 4157, págs. 1124-1131, 1974.

WALTON, RE; MCKERSIE, RB Una teoría conductual de las negociaciones laborales: un análisis de un sistema de interacción social. Nueva York: McGraw-Hill, 1965.

WILLIAMSON, OE Las instituciones económicas del capitalismo: empresas, mercados, contratación relacional. Nueva York: Free Press, 1985.

ZEITHAML, VA. Percepciones del consumidor sobre precio, calidad y valor: un modelo de medios y fines y síntesis de la evidencia. Journal of Marketing, Chicago, vol. 52, n.º 3, págs. 2-22, 1988.

Este artículo se publica en acceso abierto bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.