

FORMACIÓN PROFESIONAL · GESTIÓN LOGÍSTICA Y COMERCIAL · UNIDAD 6

Negociación, comunicación e intercambio de datos

Lunes 13 de marzo de 2028. Haverwinde ofrece un 3 % de descuento en la hortensia si cada pedido es un camión completo de 40 carros, pero La Retama solo tiene 24 plazas libres. Fabián prefiere negociar: preparación, videollamada, acta y, de paso, la decisión sobre el intercambio electrónico de datos.

PARA EMPEZAR

En esta unidad aprenderás a...

- Preparar una negociación con objetivos, punto de resistencia y alternativa, con su valor en euros.
- Elegir el canal de comunicación con un proveedor y preparar por escrito una solicitud de información y una llamada.
- Distinguir las etapas de una negociación y las técnicas y tácticas más usadas en compras.
- Registrar un acuerdo en un acta y un informe con condiciones, responsables y pendientes.
- Relacionar los documentos que se intercambian con un proveedor y decidir si conviene el intercambio electrónico de datos.

SITUACIÓN DE PARTIDA

«¿Dónde meto 40 carros?»

Lunes 13 de marzo de 2028. Femke, de **Haverwinde Planten**, ha escrito a Fabián: si cada pedido de hortensias es de un **camión completo de 40 carros** (2.400 macetas), les hace un **3 % de descuento**. **La Retama** (caso ficticio) quiere comprar 7.200 hortensias en primavera, tres camiones, y el descuento son casi 800 €.

Marcelino no lo ve: «En sombreo e invernadero me quedan **24 plazas libres** para hortensia en campaña. ¿Dónde meto 40 carros?». Cipriano propone aceptar y «ya se apañará». Fabián prefiere negociar: el jueves 16/03 tiene una videollamada con Femke y con Joost, su planificador de transporte. Olaya y Duván preparan la negociación, el acta y un estudio sobre el EDI: el **paso 6 del Plan Savia 2028**, para el viernes 24/03.

❓ ¿Qué necesitas saber antes de sentarte a negociar un descuento?

❓ ¿Qué harías si el proveedor no acepta nada de lo que propones?

❓ ¿Vale lo mismo un acuerdo por teléfono que uno por escrito?

❓ ¿Es lo mismo mandar un pedido en PDF por correo que mandarlo «por EDI»?

❓ ¿Qué cosas, además del precio, se pueden negociar con un proveedor?

MAPA DE LA UNIDAD

Lo que vamos a ver

6.1 Preparar la negociación

6.2 Comunicación con proveedores

6.3 La negociación

6.4 El acuerdo y su registro

6.5 Intercambio electrónico de datos (EDI)

Partir el camión en dos



El 3 % es por camión completo: 40 carros por viaje.

Solo tenemos 24 plazas. Partidlo en dos entregas y os firmamos los tres camiones.





La segunda entrega nos cuesta un viaje. 250 €.

Cien, y fijamos ya todos los martes.





Anoto: 3,49 €, 20 + 20 carros, recargo pendiente.

Y Fabián lo confirma por escrito.



CLAVE

Una **concesión condicionada** nunca se da gratis: «si fraccionáis el camión, entonces os confirmamos los tres camiones de la campaña de una vez». Y lo hablado se confirma por escrito.

Los datos del problema

Negociar es buscar un acuerdo entre partes con intereses en parte comunes y en parte opuestos: La Retama quiere hortensias más baratas que lleguen cuando caben; Haverwinde quiere llenar camiones. Los dos quieren seguir trabajando juntos.

DATO	VALOR	FUENTE
Plan de campaña	7.200 hortensias = 120 carros de 60	Previsión de Compras (02/2028)
Precio actual	3,60 € por maceta, DAP almacén de La Retama	Condiciones de Haverwinde
Propuesta	−3 % con camiones completos de 40 carros	Correo de Femke (13/03)
Plazas libres para hortensia	24 carros en sombreo e invernadero	Marcelino (13/03)
Alternativa conocida	Distribuidor nacional a 3,95 €	Oferta en el fichero

CLAVE

Además del precio se negocian cantidad, calendario, pago, calidad, envases, garantías y penalizaciones.

Objetivo, resistencia y apertura

Objetivo

Lo que se quiere conseguir: 3,49 € y 0 € de recargo por la segunda entrega.

Punto de resistencia

El peor valor que se acepta; por debajo, mejor no firmar: 264,00 € de recargo como máximo.

Posición de apertura

Lo que se pide al empezar, con margen para ceder.

Zona de acuerdo

Entre el punto de resistencia de cada parte. Si no se tocan, no hay acuerdo posible.

CLAVE

La **MAAN** (mejor alternativa a un acuerdo negociado) es lo que La Retama hará si no firma: seguir con Haverwinde a 3,60 €. Un acuerdo peor que la MAAN no interesa.

El valor de la propuesta

Recargo máximo = ahorro ÷ camiones

Precio con el −3 %	3,60 × 0,97 = 3,492	**3,49 € (al céntimo)**
Ahorro bruto de la campaña	7.200 × (3,60 − 3,49)	**792,00 €**
Plazas que faltan por camión	40 − 24	**16 carros**
Punto de resistencia	792 ÷ 3 camiones	**264,00 €**

Un camión de 40 carros no cabe en 24 plazas y la hortensia no aguanta días al sol en el patio. La idea de Fabián: cada camión en **dos entregas de 20 carros**, una por semana.

CLAVE

264,00 € por segunda entrega es el recargo con el que La Retama **ni gana ni pierde** frente a seguir como ahora (con el precio de 3,49 €).

Cuánto cuesta cada alternativa (€)



Campaña de 7.200 hortensias. La MAAN de Haverwinde: sin acuerdo seguiría vendiendo a 3,60 € sin llenar sus camiones; no pierde el cliente.

CLAVE

Conocer la MAAN da tranquilidad para decir que no. Con un **proveedor exclusivo** o en **monopolio** la MAAN es débil: se negocia a más largo plazo, se buscan sustitutos, se compra junto con otras empresas o se reduce la dependencia poco a poco.

6.1 · DOCUMENTO 1

La hoja de preparación de Fabián

Ficticia; lunes 13/03/2028.

VARIABLE	OBJETIVO Y APERTURA	PUNTO DE RESISTENCIA	A CAMBIO PODEMOS DAR
Precio	3,49 € (−3 %)	3,60 €, sin recargo	Los tres camiones de la campaña de una vez
Entregas	20 + 20 carros, una semana entre ellas	20 carros como máximo por entrega	Calendario fijo: los martes
Recargo por la 2.ª entrega	0 €	264,00 € (con 3,49 €)	Descarga rápida y carros vacíos listos
Pago	30 días, como ahora	30 días	Pago puntual en la fecha
Carros CC	Devolución en el camión siguiente	30 días	Registro de carros por número

CLAVE

Cada variable con su objetivo, su límite y **lo que se puede dar a cambio**: así ninguna concesión sale gratis.

Cada canal deja una huella

CANAL	PARA QUÉ SIRVE	QUÉ QUEDA
Correo o carta	Solicitudes, ofertas, confirmaciones, reclamaciones	El texto, con fecha y destinatario
Teléfono	Dudas rápidas, urgencias, seguimiento	Nada, salvo que se anote y se confirme
Videollamada o reunión	Negociar, resolver un problema complejo	El acta, si alguien la toma
Portal del proveedor	Pedidos y consultas en la web del proveedor	Lo registrado en el portal
EDI	Pedidos, confirmaciones y facturas en volumen	Los mensajes, integrados en el programa

Técnicas para todos los canales: **escucha activa**, **preguntas abiertas** para saber (¿cómo planificáis los camiones?) y **cerradas** para confirmar (¿podéis servir 20 carros el martes 28?), **resumir** antes de colgar y **confirmar por escrito** el mismo día.

CLAVE

Lo que se negocia de palabra **se confirma por escrito**.

6.2 · DOCUMENTO 2

Solicitud de información a Haverwinde

Ficticia; correo del lunes 13/03/2028, 16:10. Breve y sin adelantar el punto de resistencia: lo redacta Duván y lo revisa y firma Fabián.

PARTE	CONTENIDO
Asunto	Hortensia 2028: entregas fraccionadas · respuesta antes del 15/03
Objeto	Estudiar vuestra propuesta del −3 % por camión completo
Lo que pedimos	1) ¿Podéis servir 40 carros en dos entregas de 20, a una semana? 2) ¿Con qué coste? 3) Calendario de camiones de marzo a mayo. 4) Cómo y cuándo recogéis los carros vacíos
Plazo	Miércoles 15/03, a las 12:00, para preparar la reunión del jueves 16/03
Respuesta esperada	Por escrito, con el coste de la segunda entrega por pedido

El **guion de la llamada** se prepara por escrito: objetivo, orden de los temas, preguntas, límites, qué se ofrece a cambio, qué se hace si no hay acuerdo y quién toma nota.

CLAVE

LOPDGDD, art. 19.1: el correo y el teléfono de trabajo de Femke y Joost pueden estar en el fichero de proveedores, **sin más datos que esos**, para «mantener relaciones de cualquier índole con la persona jurídica».

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

Femke abre pidiendo **250 €** por cada segunda entrega. Con el precio de 3,49 €, ¿cuánto ahorraría La Retama en la campaña frente a seguir como ahora?

A 792,00 €

B 42,00 €

C 342,00 €

✔ 25.128,00 + 3 × 250 = 25.878,00 €, frente a 25.920,00 €: solo 42,00 €. Está dentro de la zona de acuerdo (menos de 264 €), pero el objetivo de Fabián era 0 €.

Una negociación tiene un orden

1	2	3	4	5	6
Preparación	**Apertura**	**Exploración**	**Propuestas**	**Cierre**	**Seguimiento**
Datos, objetivos, resistencias, MAAN y concesiones (6.1).	Presentaciones, objetivo de la reunión y orden de los temas.	Cada parte explica qué necesita y por qué; se pregunta y se escucha.	Ofertas y contraofertas; cada concesión, a cambio de algo.	Resumen de lo acordado, punto por punto, y de lo pendiente.	Confirmación por escrito, firma y control de que se cumple.

CLAVE

Saltarse la preparación o el cierre es la forma más rápida de acabar con un acuerdo **que nadie recuerda igual**.

Ganar-ganar con el proveedor de la campaña

🏁

Competitivo o colaborativo

Ganar-perder en una compra puntual sin relación futura; ganar-ganar con un proveedor del que depende la campaña.

🔍

Posiciones e intereses

Haverwinde pide camión completo (posición) porque quiere viajes rentables (interés).

🔁

Concesión condicionada

«Si fraccionáis el camión, entonces os confirmamos los tres camiones de la campaña de una vez.»

📦

Negociar en paquete

Precio, entregas y recargo juntos: lo que se cede en uno se recupera en otro.

CLAVE

En tu sector. Hostelería: entregas diarias de pescado más pequeñas a cambio de un pedido semanal fijo. Comercio: exclusividad de marca por más plazo de pago. Industria: algo más por pieza a cambio de entregas semanales que ahorran almacén.

Calma, números y MAAN

TÁCTICA	CÓMO SUENA
Ultimátum	«O camión completo o nada»
Fecha límite inventada	«La oferta caduca hoy»
Autoridad limitada	«Yo no puedo, mi jefe no lo aceptará»
Mordisco final	«Ya que estamos, el transporte de los carros vacíos lo pagáis vosotros»

Así fue la videollamada (jueves 16/03, 10:00): Fabián explica el problema de espacio con datos; Joost cuenta que un viaje les cuesta lo mismo con 20 que con 40 carros; Femke pide 250 €; Fabián propone 100 € y los martes fijos y ofrece los tres camiones de una vez; con los carros vacíos listos en el muelle, Femke acepta estudiar 150 €.

CLAVE

Ante cualquier táctica: preguntar el motivo, volver a los números, recordar la MAAN y **no decidir en caliente**: se pide tiempo y se responde por escrito.

Un acuerdo de palabra vale, pero hay que probarlo



Art. 51: los contratos mercantiles valen «cualesquiera que sean la forma y el idioma en que se celebren». Art. 54: a distancia «hay consentimiento desde que el oferente conoce la aceptación o desde que, habiéndosela remitido el aceptante, no pueda ignorarla sin faltar a la buena fe».

Código de Comercio, arts. 51 y 54; Código Civil, art. 1255 (se puede pactar lo que no sea contrario «a las leyes, a la moral ni al orden público») · Consulta la versión vigente

SUJETO OBLIGADO

Las partes del contrato mercantil: su existencia debe constar por un medio de prueba del Derecho civil. La aceptación de Femke (martes 21/03) perfecciona el acuerdo cuando Fabián la conoce, no al enviarla.

NO OBLIGA A…

…a firmarlo en papel ni ante notario: por eso el acta lo deja ordenado, con versión y fecha, para que las dos partes trabajen con el mismo texto.

CLAVE

Del resumen al acuerdo: viernes 17/03, resumen y propuesta final; lunes 20/03, Baltasar aprueba la compra; martes 21/03, Femke acepta y sale el pedido **PP-2028/0438** (8.376,00 € + 150,00 €), confirmado con el HW-28-0117.

Acta de acuerdos con Haverwinde

Ficticia; martes 21/03/2028; versión 2, revisada por Fabián.

PUNTO	ACUERDO
Producto y precio	Hortensia de 19 cm, 3,49 € por maceta, DAP almacén de La Retama, Incoterms® 2020
Cantidad y entregas	7.200 macetas en 3 pedidos de 40 carros; dos entregas de 20 por pedido, los martes 28/03, 04/04, 11/04, 18/04, 25/04 y 02/05
Recargo	150,00 € por la segunda entrega de cada pedido (450,00 € en total)
Calidad	Pasaporte fitosanitario en cada carro (RD 1054/2021, art. 18); daños, en el albarán
Pago y carros	30 días; carros CC: 175,00 € por carro que no vuelva en 30 días
Responsables	Duván: carros vacíos en el muelle · Gorka: pedidos · Esperanza: facturas
Pendiente y revisión	Joost confirma la hora de cada camión el miércoles anterior · revisión el viernes 05/05

Comprobación de Olaya: 20 carros caben en 24 plazas si de la entrega anterior quedan 4 como mucho; seis entregas de 1.200 suman 7.200; la campaña cuesta 25.128,00 + 450,00 = **25.578,00 €**.

CLAVE

342,00 € menos que seguir como antes y 2.862,00 € menos que el distribuidor. Riesgo: los 120 carros en depósito suponen hasta 21.000,00 € si no vuelven.

Cada documento, su mensaje EDI

DOCUMENTO	LO ENVÍA	PARA QUÉ	MENSAJE EDI
Solicitud y oferta	Cada parte	Pedir y dar precios	—
Pedido	La Retama	Comprar	ORDERS
Confirmación	Proveedor	Aceptar o corregir	ORDRSP
Aviso de expedición	Proveedor	Avisar del envío	DESADV
Albarán	Proveedor	Acompañar la carga	—
Factura	Proveedor	Cobrar	INVOIC

El **intercambio electrónico de datos** (EDI) es el envío de documentos comerciales de un programa a otro, en un formato normalizado, sin que nadie los vuelva a teclear: la factura se puede cotejar sola con el pedido y la recepción.

CLAVE

EDI no es mandar un PDF. Un pedido en PDF por correo o una hoja compartida no entran solos en el programa; en el EDI los datos viajan estructurados (artículo, cantidad, precio, fecha).

¿Cuántos documentos hacen falta?

Umbral = coste anual ÷ ahorro por documento

Umbral con los datos de Ascensión	1.200 ÷ 0,80	**1.500 documentos**
Documentos de La Retama	500 pedidos (240 + 160 + 100) × 4	**2.000 documentos**
Ahorro neto	2.000 × 0,80 − 1.200	**400,00 €/año**
Si el ahorro fuera de 0,60 €	1.200 ÷ 0,60 · 2.000 × 0,60 − 1.200	**2.000 · 0,00 €**

Requisitos **técnicos** (programa que genere y lea mensajes, códigos comunes, proveedor de servicios EDI o conexión segura) y **comerciales** (que el proveedor quiera y pueda, acuerdo de intercambio, volumen). Para volúmenes bajos valen el portal o el correo. Factura electrónica obligatoria entre empresas (Ley 56/2007, art. 2 bis): a La Retama le llega el 6 de octubre de 2028.

CLAVE

Decisión del 24/03: EDI **por fases** con Vega Alta, Melchor y Haverwinde, midiendo el ahorro real por documento y con revisión en marzo de 2029.

CASO RESUELTO · PASO A PASO

El acuerdo y la decisión EDI (PS-2028/06)



Olaya y Duván, con Fabián

Viernes 24/03/2028: negociación con Haverwinde, acta y ficha de decisión del EDI. Caso ficticio.

1. **El problema.** −3 % (3,49 €) con camiones de 40 carros y solo 24 plazas libres: aceptar sin más dejaría 16 carros sin sitio en cada camión.
2. **Las alternativas en euros.** MAAN 7.200 × 3,60 = 25.920,00 €; distribuidor 28.440,00 €; −3 % con dos entregas: 25.128 + 3R.
3. **Los límites.** Conviene si 25.128 + 3R < 25.920, es decir, si R < 264,00 €. Con los 250 € de Femke, solo 42,00 € de ahorro.
4. **El acuerdo.** R = 150 €: 25.578,00 €, 342,00 € menos. Cada carro que no vuelva en 30 días cuesta 175,00 €: con dos, la campaña sale 8,00 € más cara que la MAAN.
5. **La decisión EDI.** Umbral de 1.500 documentos y 2.000 reales: 400,00 € al año, frágil si el ahorro baja a 0,60 €. Por fases, midiendo el ahorro real.

✔ Acuerdo a 3,49 €, pedidos de 40 carros en dos entregas de 20 los martes y **150,00 €** por cada segunda entrega: **25.578,00 €** la campaña, sin pasar de 24 plazas. EDI por fases (400,00 € al año con 2.000 documentos), con revisión en marzo de 2029.

🙋 PREGUNTA PARA LA CLASE

En la segunda entrega, **tres carros CC** no vuelven en 30 días y Haverwinde los cobra. ¿Qué queda del ahorro neto de 342,00 €?

A Nada: la campaña sale 183,00 € más cara que la MAAN

B Quedan 167,00 €

C Queda todo: los carros no son coste

✔ 3 × 175,00 = 525,00 €; 342,00 − 525,00 = −183,00 €. Con dos carros (350,00 €) ya salía 8,00 € más cara: por eso Duván se encarga de tener los vacíos en el muelle cada martes.

Negociación, acta y decisión EDI

Elige un proveedor de tu empresa simulada y una condición que quieras mejorar:

1 → 2 → 3 → 4

1 Prepara

Hoja de negociación con objetivo, punto de resistencia, MAAN y concesiones en euros.

2 Comunica

Solicitud de información y guion de la conversación.

3 Negocia y registra

Simula la negociación y escribe el acta con responsables, pendientes y revisión.

4 Decide el EDI

Ficha de decisión con tu volumen de documentos y el umbral.

CLAVE

Comprueba tu plan: el acuerdo no contradice tu plan de compras ni tu capacidad; **cada concesión tiene contrapartida**; el acta dice quién firma y quién controla.

APRENDE CON LA IA

La respuesta que recibió Duván

Duván preguntó a un asistente de IA por el EDI y la negociación. La respuesta tiene seis errores.

LO QUE DIJO LA IA	POR QUÉ ES UN ERROR
«El EDI es mandar los pedidos en PDF por correo»	Son datos estructurados que van de programa a programa.
«No cuesta nada implantarlo»	Implantación, cuotas, adaptación y formación: 1.200,00 € al año.
«Umbral: 1.200 ÷ 2.000 = 0,60 documentos»	Coste ÷ ahorro por documento: 1.200 ÷ 0,80 = 1.500 documentos.
«La primera concesión, gratis»	Nunca se cede gratis: concesión condicionada, «si..., entonces...».
«La MAAN es el precio que quieres»	Eso es el objetivo. La MAAN es seguir a 3,60 € si no hay acuerdo.
«Sin papel firmado no hay contrato»	CCom, art. 51: vale si se puede probar. Por eso se confirma por escrito.

REPASO

Ideas clave

- Negociar es buscar un acuerdo con intereses en parte comunes y en parte opuestos; además del precio se negocian cantidad, calendario, pago, calidad, envases, garantías y penalizaciones.
- Cada variable se prepara con objetivo, punto de resistencia y apertura; la MAAN es lo que harás si no hay acuerdo.
- Con el −3 %, 3,49 € por maceta y 792,00 € de ahorro: el recargo máximo por segunda entrega es 792 ÷ 3 = 264,00 €.
- Cada canal deja una huella distinta: lo que se negocia de palabra se confirma por escrito el mismo día.
- Seis etapas: preparación, apertura, exploración, propuestas y concesiones, cierre y seguimiento.
- Concesión condicionada, separar posiciones e intereses y negociar en paquete; ante las tácticas, calma, números y MAAN.
- Un contrato mercantil vale cualquiera que sea su forma si se puede probar (CCom, art. 51); el acta lo deja escrito, con versión y fecha.
- Acuerdo con Haverwinde: 25.578,00 € la campaña, 342,00 € menos que la MAAN; dos carros perdidos se comen el ahorro.
- EDI: umbral = coste anual ÷ ahorro por documento = 1.500; con 2.000 documentos, 400,00 € al año, si se confirma el ahorro real.



¡Ahora te toca a ti!

Repasa, practica y comprueba lo que has aprendido.

📝 **Resumen**

✅ **Test**

👆 **Interactivos**

Libro, presentaciones, resúmenes y tests gratis en **josesande.com**