

**LUIS PUCHOL  
ISABEL PUCHOL**

# **MANUAL DE GRAMÁTICA PARDA DE LA NEGOCIACIÓN**

**(Una recopilación de sabiduría práctica  
sobre el arte de negociar)**



Madrid - Buenos Aires - México

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	XIII
<b>ANTES DE NEGOCIAR</b> .....	1
– Hable con mucha gente de la otra parte, pero que ellos sólo hablen con usted .....	3
– Es muy útil tener un canal de comunicación con la otra parte.....	6
– Ni le contarán toda la verdad ni será verdad, todo lo que le digan.....	8
– No se jacte de que conoce a la otra parte, invítela a comer.....	12
– No hay mejor improvisación que la que está cuidadosamente preparada .....	14
– Antes de construir la casa hay que preparar los cimientos	16
– Más vale un por si acaso que un <i>pensé que</i> .....	20
– El negociador mal preparado se limita a la negociación reactiva.....	21
– Prepárese para contestar a las objeciones.....	23
– Averigüe qué margen de maniobra y de libertad tiene la otra parte .....	25
– Compre a quien heredó y no compre a quien compró, que sabe lo que costó .....	27
– Compre cuando le vendan y venda cuando le compren	29
– A los amigos, ni comprarles ni venderles .....	31
– Superemos la dialéctica del ganar/perder .....	33

– El que revela el tiempo de que dispone y el presupuesto con que cuenta, ha perdido la negociación .....	35
– Mejor que crear afectos es crear intereses .....	37
– Elija bien el momento .....	39
– Las dos partes negociadoras son dos amigos que no pueden verse y dos enemigos que no pueden vivir el uno sin el otro .....	41
– Las soluciones de ayer son los problemas de hoy y las soluciones de hoy serán los problemas de mañana.....	43
<b>EL ARRANQUE .....</b>	<b>47</b>
– El establecimiento de la agenda ya es una negociación en sí misma .....	49
– Memorice el nombre de las personas a las que acaba de conocer .....	55
– Si puede hablar con Dios, ¿para qué va a perder el tiempo hablando con los ángeles?.....	57
– Preguntando, preguntando, sabe el necio más que el sabio.....	59
– La persona que pregunta domina la situación .....	62
– No se fíe de la cordialidad inicial para no sufrir amargas sorpresas.....	65
– Siembre las ideas y déjelos que las piensen.....	68
– Diga lo que quiere decirles, dígaselo y diga lo que les ha dicho.....	70
– Una imagen vale por mil palabras, una demostración por un millón.....	76
– Empecemos por un tema puente.....	78
– Empiece por un regalo .....	80
– Si la otra parte accede a sus peticiones de forma inmediata, pregúntate por qué lo hace.....	87
<b>NEGOCIANDO.....</b>	<b>91</b>
– Huya de las largas sesiones: el cerebro no asimila lo que el trasero no aguanta .....	93

– La negociación sobre principios .....	94
– Oportunidad en el tiempo.....	96
– Concesiones a cambio de concesiones .....	98
– No demos nada sin obtener algo a cambio.....	100
– Demos algo que sea importante para el otro, pero poco importante para nosotros .....	102
– Quien no se arriesga, no cruza la mar .....	104
– Las amenazas tienen que ser creíbles, visibles e irreversibles .....	106
– A quien no te mira cuando habla, de ese guarda.....	108
– Se pillá antes a un mentiroso que a un cojo.....	109
– Estese atento al contacto apreciativo .....	113
– Estese atento al lenguaje corporal .....	114
– Enfréntese a los problemas, no a las personas .....	120
– Siempre que se pueda, conviene que el otro haga la primera oferta .....	124
– Al tacaño y al pobre todo le cuesta el doble .....	127
– A la larga se pueden negociar hasta los asuntos innegociables .....	129
– No hay nada más caro que lo que le sale gratis, (o muy barato).....	130
– Caricias de suegra, halagos de gata.....	132
– Si le hacen un favor, piense en el precio que tendrá que pagar por ello .....	133
– Las palabras-fuerza y la fuerza de las palabras .....	134
<b>EL PRECIO</b> .....	137
– ¿Cuántas son dos y dos? ¿Está usted comprando o vendiendo? .....	139
– Los que creen que el dinero lo es todo, están dispuestos a hacer cualquier cosa por dinero .....	141
– <i>Pecunia omnia efficiunt</i> .....	142
– Hay un solo precio bueno, el que la otra parte está dispuesta a pagar .....	144
– Si le presionan en precio, hábleles de calidad... ..	146

– El negociador debe despertar el entusiasmo por la calidad de la operación y dejar los argumentos sobre el precio para el final.....	148
– No baje el precio, pero dé algo a cambio.....	150
– Diga el precio y siga hablando.....	153
<b>CONFLICTOS.....</b>	<b>155</b>
– Querer gustar es normal, pero en el transcurso de la negociación tendrá que disgustar a la otra parte muchas veces .....	157
– Para salir de un punto muerto .....	159
– Cuando hay que dejarlo, hay que dejarlo .....	164
– Es muy fácil acceder, para decir que no hay que tener co...raje (iba a decir otra cosa) .....	166
– Que rompan la negociación los otros.....	168
– Considere negociar fuera de la sala de negociación ....	169
<b>EL TRATO .....</b>	<b>173</b>
– El cierre del trato es el arte de hacer las cosas a tiempo y bien.....	175
– Para cerrar el trato se requiere que ambas partes estén en una disposición psíquica favorable .....	179
– Para ver si la otra parte está dispuesta a cerrar hay que tantearla.....	181
– Demos seguridades, inspiremos confianza, pero no mostremos demasiado entusiasmo por cerrar el trato.....	183
– Si ve que la otra parte está dispuesta, haga una propuesta rápida y pida una decisión inmediata.....	185
– Después de cerrar el trato, cálese .....	186
– Casi siempre se cierran malos tratos cuando se está apurado de tiempo.....	189
– Haga como en la pescadería .....	191
– Cuando hagamos la oferta definitiva, que quede claro que es la definitiva. ....	193
– ¿Es esta su mejor oferta? .....	195

– El encuentro se puede producir en el punto medio, o no	196
– La mitad de la mitad.....	199
– El comprador debe tener alguna oferta para poder comparar.....	200
– Si sabe que si lo usa se entusiasmará con ello, hágala <i>el gatito</i> .....	204
<b>DESPUÉS DE LA NEGOCIACIÓN.....</b>	<b>207</b>
– Ponernos de acuerdo sobre lo que nos hemos puesto de acuerdo .....	209
– Ahórreles el trabajo de redactar el acta o los acuerdos ...	210
– La negociación es el único deporte en que no se celebran los goles .....	213
– La victoria de hoy nos podría costar cara si la lográramos hiriendo o humillando a la otra parte.....	215
– Si les ha metido un gol, ayúdeles a encontrar argumentos para vender el acuerdo a su gente.....	217
– Ayúdeles a redactar el discurso de la victoria .....	219
– La credibilidad se desgasta con facilidad por no cumplir promesas.....	222
– Hable siempre en público de la dureza de los negociadores de la otra parte.....	225
– Los acuerdos abusivos sólo conducen a incumplimiento de los contratos .....	227
<b>ACERCA DE PUCHOL Y ASOCIADOS .....</b>	<b>231</b>
<b>ACERCA DE LUIS E ISABEL PUCHOL.....</b>	<b>234</b>
<b>OTRAS OBRAS DE LUIS E ISABEL PUCHOL .....</b>	<b>238</b>



# Introducción

Este libro tiene su origen en un opúsculo de apenas doce páginas que contenía una serie de proverbios, refranes y frases ingeniosas acerca de la Negociación que fui recopilando de aquí y de allá. Este opúsculo en forma fotocopiada lo utilicé para obsequiar a los participantes de mis cursos y conferencias sobre Negociación a lo largo de más de diez años, y fue publicado por la EBS (Extremadura Business School) en 2007 con el mismo propósito de obsequiar a los participantes en mis cursos.

Por aquella época redacté *El Libro de la Negociación*<sup>1</sup>, y a petición de algunos lectores que han conocido el opúsculo primitivo de la *Gramática Parda*, lo he ampliado de modo que cada una de aquellas frases ha constituido un capitulillo a modo de ficha monográfica en la que se amplía, comenta e ilustra el concepto.

De aquellas 12 páginas iniciales el libro ha engordado hasta las 230 actuales.

En este proceso de redacción se han *caído* algunas de aquellas frases y se han incorporado algunas otras que no figuraban en aquél.

El libro consta de 82 fichas monográficas agrupadas en los siguientes epígrafes:

---

<sup>1</sup> *El Libro de la Negociación*. Tercera edición. Díaz de Santos. Madrid 2009. La primera edición es de 2005



**Antes de la negociación**, consta de 19 fichas que se refieren a principios generales de la negociación y a cosas que hay que tener en cuenta antes de empezar a negociar.

**El Arranque**, con 12 fichas que se refieren a los momentos iniciales de cualquier negociación.

**Negociando**, con 20 fichas que hacen mención a distintas situaciones que se presentan en el curso de las negociaciones.

**El Precio**, con 8 fichas que tratan del establecimiento de un precio aceptable para ambas partes, ya que si hay negociaciones que no conllevan la idea de precio económico, la mayor parte de ellas sí contienen este punto.

**Conflictos**, con 8 fichas que describen situaciones problemáticas que pueden presentarse en el curso de las negociaciones, así como sugerencias para salir de ellas.

**El Trato**, con 15 fichas referidas al establecimiento del acuerdo final.

**Después de la negociación**, con 9 fichas que describen lo que hay que hacer en los últimos momentos de la negociación, cuando todo parece cerrado y, en cambio, a veces nos llevamos amargas sorpresas.

Usted como lector decidirá si desea leer el libro en el orden en que se presenta o si prefiere leer las fichas en el orden de su elección. Ambas modalidades son posibles, porque las fichas son monográficas y, por tanto tienen sentido por sí solas. De todos modos, cuando hemos pensado que valía la pena leer otras fichas porque completaban el sentido de la que usted está justamente viendo en ese momento, hacemos una llamada a pie de página por si desea completar la lectura con otros puntos de vista complementarios.

Unas palabras acerca del título del Libro. *Gramática Parda* es una expresión que describe la inteligencia natural o aprendida que poseen algunas personas que carecen de estudios. Por extensión, **es la habilidad de las personas que salen airoso de las situaciones comprometidas**<sup>2</sup>. El origen de esta expresión o paremia parece referirse a que el pardo era el color que identificaba, en la sociedad estamental, a los estratos más bajos de la misma, y eran precisamente los miembros de la clase baja, que carecían de estudios, a quienes se les atribuía la *gramática parda*. Esta expresión se ha utilizado al menos en los títulos de dos obras literarias: la Gramática parda de 1916, de José Martín Ramos (1892-1974), y la Gramática parda de Juan García Hortelano (1928-1992), novela que fue Premio de la Crítica de narrativa castellana en 1982.

En esta ocasión Isabel Puchol ha colaborado en la redacción y corrección del libro que publicamos con la ilusión de que sea de utilidad para todos aquellos que de una u otra forma negocian a diario que, en el fondo somos todos pues la negociación es una actividad connatural con el ser humano, que trasciende el ámbito profesional y es parte inseparable de la persona.

Consideramos este libro como algo abierto e invitamos a quienes quieran hacer algún comentario, contar alguna anécdota sobre negociación, o quizás aportar alguna frase que podamos comentar que la remitan a [info@pucholyasociados.com](mailto:info@pucholyasociados.com)

LOS AUTORES

---

<sup>2</sup> Wikipedia.



I

# ANTES DE NEGOCIAR

*Antes de negociar con el lobo,  
ponle el bozal.*

VALERIU BUTULESCU



# Hable con mucha gente de la otra parte, pero que ellos sólo hablen con usted

---

*No sabe hablar el que no sabe callar.*

PITACO. *Sentencias.*

En los años 70 del pasado siglo trabajé en una universidad pública. La tal universidad había solicitado fondos del Banco Mundial para realizar determinadas obras y para innovación tecnológica. El Banco envió a uno de sus expertos para que mantuviera determinadas entrevistas con los responsables de cada uno de los proyectos, y para que emitiera su informe.

En consecuencia destacó a un arquitecto griego, que aparte de su lengua solo hablaba inglés. Aunque mi dominio del inglés entonces no era maravilloso (el de ahora tampoco) fui designado para acompañarlo desde su llegada hasta su partida, en el mismo día.

Nada más llegar, el arquitecto me preguntó si me sabía el nombre de las nueve musas. Yo le pude decir cuatro o cinco. Una vez superado el examen de cultura clásica, decidió que era digno de acompañarlo, se mostró amistoso y hasta afectivo y nos dispusimos a pasar juntos la apretada jornada.

Lo primero que hicimos durante la mañana fue mantener una serie de entrevistas (en inglés, por supuesto) con el arquitecto que firmaba el proyecto de obras, gerente de la universidad, oficial mayor, responsables de departamentos, etc. En todas las entrevistas oficié, en unas más y en otras menos de traductor.

Lo que más me llamó la atención fue que a todos les formulaba las mismas preguntas y tomaba nota de las respuestas (que no siempre eran coincidentes). Incluso en alguna ocasión alguno de los interrogados, aprovechando que el griego no hablaba español

me preguntaban: *¿Qué ha dicho el gerente?*, con el fin de dar la misma versión.

Después de las entrevistas almorzamos juntos y por la tarde tuvimos un par más de entrevistas, terminadas las cuáles oficié de guía turístico. El arquitecto se interesaba sobre todo por la ciudad antigua, y poco por la moderna. Tomó bastantes fotos, además.

Ya anochecido le acompañé al aeropuerto y allí nos despedimos. En ese momento me dio un abrazo, y con una sonrisa amplia y un tono de disculpa me dijo en perfecto castellano con acento sudamericano: *Muchas gracias, lo ha hecho usted muy bien. Le enviaré las fotografías.* y antes de que me repusiera de mi asombro, me dio un paquetito que abrí cuando ya se había marchado y yo ya había asimilado la situación. Contenía una placa en plata que reproducía un friso de las nueve musas, con sus respectivos nombres en griego.



No extraigo la moraleja, porque usted es una persona inteligente y se ha dado cuenta de que el funcionario internacional

lo que hizo fue cruzar las informaciones y fingirse ignorante en una lengua que dominaba a la perfección para que se confiara la contraparte. De este modo habló con mucha gente de la otra parte, y los otros sólo hablaron con él <sup>3</sup>.

La utilidad de ocultar las habilidades y el valor de cruzar la información que recibimos de distintas fuentes. También aprendí la importancia de hacer obsequios originales de poco valor a las personas que nos han prestado algún servicio<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Esta experiencia me sirvió de varias cosas: primero aprendí la lección para toda mi vida, y segundo, desde entonces puedo recitar de corrido la lista de las musas clásicas, a saber: **Calíope:** Musa de la elocuencia y de la poesía épica. **Clío:** musa de la historia. **Erato:** musa de la elegía. **Euterpe:** musa de la música. **Melpómene:** musa de la tragedia. **Polimnia:** musa de la retórica. **Talía:** musa de la comedia. **Terpsícore:** musa de la danza y **Urania:** musa de la astronomía y de la astrología.

<sup>4</sup> Cuando cuento esto siempre me suelen preguntar si la Universidad consiguió la financiación a que aspiraba, y mi respuesta es que no me gusta hablar de fracasos.

La otra cosa que hay que hacer es evitar que los miembros de nuestro propio equipo hablen con negociadores de la otra persona, o correveidiles enviados por aquéllos para sondear a nuestra gente. El riesgo de que las pequeñas indiscreciones de los nuestros, más la suma de interpretaciones individuales acaben por dar a la contraparte más información de la que sería de desear es enorme.

¡Ah! Al poco tiempo recibí un sobre con las fotografías que el arquitecto tomó aquel día, junto con una tarjeta con un mensaje de puño y letra con un contenido muy afectuoso.

Con la distancia que me da el tiempo, este hecho me recuerda una afirmación del budismo, que como usted sabe cree en la reencarnación y profesa que los seres viven diversas existencias hasta que alcanzan la perfección y son dignas de fundirse con lo Absoluto, el Nirvana. Esta frase dice que los encuentros que tenemos con otra personas en la vida no son fortuitos, y que cada una de estas personas viene a enseñarnos una lección que necesitamos aprender para ser mejores.