



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

El acuerdo Disney-Pixar: aplicación del modelo de negociación de Harvard a un caso de éxito empresarial

Autor: Antonio Jesús Segura Jiménez
Director: Antonio Eutropio Ramírez del Río

MADRID | Marzo de 2026

Resumen

El presente Trabajo de Fin de Grado analiza la adquisición de Pixar por parte de Disney en 2006 bajo el marco del modelo de negociación de Harvard. La investigación examina cómo la relación entre ambas empresas pasó de ser confrontativa, marcada por las tensiones personales entre sus directivos, hacia un enfoque colaborativo orientado a la creación de valor. Mediante un análisis de caso cualitativo, se demuestra que el relevo en la dirección de Disney fue el catalizador que permitió aplicar los principios de Harvard: separar a las personas del problema para restaurar la confianza y centrarse en intereses mutuos. El estudio del MAPAN revela una interdependencia crítica; mientras Pixar buscaba estabilidad distributiva, Disney necesitaba el talento creativo del estudio para revitalizar su división de animación. El éxito de la operación, valorada en 7.400 millones de dólares, radicó en el uso de criterios objetivos y la generación de opciones creativas que preservaron la cultura organizacional de Pixar. Los resultados concluyen que la negociación basada en principios no solo resolvió un conflicto corporativo complejo, sino que redefinió los estándares en la industria del entretenimiento, validando la eficacia del método Harvard en entornos de alta incertidumbre estratégica.

Palabras clave: intereses, posiciones, MAPAN, opciones, relación

Abstract

This Bachelor Dissertation analyzes the acquisition of Pixar Animation Studios by The Walt Disney Company in 2006 under the framework of the Harvard negotiation model. The research examines how the relationship between both companies transitioned from a distributive and confrontational paradigm, marked by personal tensions between their executives, toward an integrative approach oriented to value creation. Through a qualitative case study analysis, it is demonstrated that the leadership change at Disney was the catalyst that allowed the application of Harvard's principles: separating people from the problem to restore trust and focusing on mutual interests of survival and growth. The BATNA study reveals a critical interdependence; while Pixar sought distributive stability, Disney needed Pixar's creative talent to revitalize its animation division. The success of the 7.4 billion dollar transaction lay in the use of objective criteria and the generation of creative options that preserved Pixar's organizational culture. The results conclude that interest-based negotiation not only resolved a complex corporate conflict but also redefined collaboration standards in the entertainment industry, validating the effectiveness of the Harvard method in environments of high strategic uncertainty.

Keywords: interests, positions, BATNA, options, relationship

Índice

1. Introducción	5
2. El modelo de negociación de Harvard	6
2.1 Origen y fundamentos	7
2.2 Principios básicos del modelo	8
2.2.1 Personas frente al problema	8
2.2.2 Intereses frente a posiciones	9
2.2.3 Generación de opciones de beneficio mutuo	11
2.2.4 Criterios objetivos como base de legitimidad	12
2.3 MAPAN: Mejor alternativa posible a un acuerdo negociado	13
3. Metodología	13
4. Contextualización del caso Disney-Pixar	14
4.1 The Walt Disney Company	15
4.2 Pixar Animation Studios	16
4.3 Relación previa entre ambos	17
4.4 Conflictos y ruptura	19
5. Análisis del proceso de negociación	20
5.1 Posiciones defendidas en la negociación	21
5.2 Intereses de las partes	22
5.2.1 Intereses de Disney	23
5.2.2 Intereses de Pixar	24
5.3 MAPAN de ambos	25
5.4 Generación de opciones	26
5.5 Uso de criterios objetivos	27
5.6 Gestión de la relación y la comunicación	28
6. Resultados del acuerdo	29
6.1 Condiciones	29
6.2 Beneficios para Disney	30
6.3 Beneficios para Pixar	31
6.4 Impacto estratégico del acuerdo	31
7. Conclusiones	32
Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa	35
Referencias	36

1. Introducción

La negociación constituye un proceso fundamental en la interacción humana y organizacional, ya que permite resolver conflictos, coordinar intereses y alcanzar acuerdos entre partes con objetivos potencialmente divergentes. Situaciones cotidianas como acordar el reparto de tareas en el hogar, discutir el horario laboral con el departamento de Recursos Humanos o fijar el precio de un producto para venderlo en un mercado de segunda mano, implican un proceso de comunicación que trata de satisfacer una necesidad. A medida que aumenta la complejidad del contexto, este proceso de negociación adquiere una dimensión más estratégica, como ocurre con las negociaciones comerciales, los acuerdos empresariales o las fusiones entre compañías. Sin embargo, el motivo para establecer ese proceso de comunicación sigue siendo el mismo: conseguir lo que se desea. Según Chris Voss (2016, p.31), exnegociador del FBI y experto en negociaciones de crisis: “la vida es negociar”.

Tradicionalmente, la negociación se ha entendido como un proceso orientado a la obtención de ventajas frente a la otra parte. Es decir, un enfoque competitivo donde una gana a costa de que la otra ceda y pierda, resultando en un juego de suma cero (Fisher et al., 2025, p.11). Sin embargo, a partir de las aportaciones de la llamada negociación por principios, desarrollada por Roger Fisher y William Ury, investigadores de la Universidad de Harvard; y posteriormente ampliada junto a Bruce Patton en su obra *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder* (2025), se plantea un cambio de paradigma hacia la búsqueda de acuerdos que satisfagan las necesidades de todas las partes.

Este sistema propone cuatro principios básicos: separar las emociones del problema, descubrir el propósito de todos los agentes negociadores, plantear distintas opciones para evitar estancarse en ideas firmes y acordar medidas e indicadores objetivos que permitan evaluar las soluciones que se ponen sobre la mesa (Fisher et al., 2025).

Además de los factores racionales y estratégicos, los expertos del Proyecto de Negociación de Harvard señalan la importancia de los aspectos psicológicos en los procesos de negociación. En este sentido, la investigación en psicología cognitiva ha demostrado que las personas no toman decisiones de manera estrictamente racional, sino que están influidas por emociones, intuiciones y sesgos que condicionan su juicio y elección (Kahneman, 2011).

En otoño de 2005, Bob Iger, antiguo CEO de The Walt Disney Company, se sentó a la mesa con Steve Jobs, principal accionista y presidente del consejo de Pixar Animation Studios por aquel entonces, con el propósito de negociar la renovación del acuerdo del que habían surgido éxitos cinematográficos como *Toy Story* (1995), *Monstruos, S.A.* (2001), *Buscando a Nemo* (2003) o *Los Increíbles* (2004). El principal reto no fue solamente discutir las condiciones económicas, sino reconstruir la confianza y resolver el deterioro de la relación entre ambas compañías generado años antes (Redacción, 2004).

Este contexto convierte la negociación entre ambas empresas en un caso especialmente relevante para el estudio académico de los procesos negociadores, ya que no sólo implicó aspectos económicos y estratégicos de gran magnitud, sino también factores relacionales, emocionales y comunicativos que condicionaron el desarrollo del proceso y el resultado final. Por este motivo el análisis de este caso permite observar cómo los principios teóricos del modelo de negociación de Harvard pueden aplicarse en situaciones reales de elevada complejidad organizacional.

A lo largo de este estudio se identifica en qué medida los principios de este modelo se observan en el desarrollo del proceso negociador, en el perfil y entorno de los agentes negociadores, y en el calibre de los intereses y los resultados. El objetivo es mostrar un análisis sistémico de las negociaciones que dieron como resultado un fructífero acuerdo que propició algunas de las películas de animación más exitosas de las décadas posteriores (Valadez, 2026).

2. El modelo de negociación de Harvard

El modelo de Harvard, también conocido como modelo de negociación por principios, fue desarrollado a finales de los años setenta bajo el Proyecto de Negociación de Harvard por Roger Fisher y William Ury. Surgió como alternativa a los modelos y creencias tradicionales de negociación, basados en el enfrentamiento y en la lógica competitiva, proponiendo un método con un enfoque colaborativo orientado a la búsqueda de acuerdos mutuamente beneficiosos.

En la concepción clásica de la negociación, dicho proceso de comunicación ha sido descrito como una negociación distributiva. Ésta se caracteriza por centrarse en el reparto de recursos limitados, en el que el beneficio de una parte suele percibirse como una pérdida para la

otra (Lewicki et al., 2024), y corresponde a lo que Fisher, Ury y Patton (2025) denominan negociación basada en posiciones.

Frente a este enfoque, el modelo de Harvard propone una negociación basada en intereses, también denominada negociación integrativa (Lewicki et al., 2024): un proceso que analiza los intereses reales de las partes, mejora la comunicación y utiliza criterios objetivos para la toma de decisiones, con el fin de alcanzar acuerdos más estables y satisfactorios (Fisher et al., 2025).

Dicha metodología es utilizada tanto en el ámbito académico como en el profesional, especialmente en negociaciones complejas de índole empresarial, diplomática y organizacional. Los creadores del método ilustran la aplicabilidad del modelo mediante el análisis de casos muy diversos, que abarcan desde conflictos laborales y comerciales hasta negociaciones internacionales, como aquellas entre Egipto e Israel, en las que la identificación de los intereses reales de las partes permitió alcanzar una solución aparentemente incompatible desde un enfoque posicional, y que culminaron en los Acuerdos de Camp David en 1978 y en el posterior Tratado de Paz de 1979 entre ambos países. (Fisher et al., 2025, pp. 68-69).

2.1 Origen y fundamentos

El modelo emana directamente del Proyecto de Negociación de Harvard, cuyos orígenes se remontan a 1979. Es un programa que tiene el objetivo de estudiar los procesos de negociación y la resolución de conflictos, además de desarrollar métodos que permitan mejorar la eficiencia de los acuerdos. El proyecto reúne investigadores y profesionales de distintas disciplinas como el derecho, la psicología y la economía, y se centra en analizar negociaciones reales, elaborar marcos teóricos aplicables y diseñar programas de formación. Asimismo, sus trabajos combinan la investigación académica con la práctica profesional, lo que permite generar herramientas muy utilizadas en todos los ámbitos que planteen un conflicto a resolver (Programa de Negociación en la Facultad de Derecho de Harvard, s.f).

Cabe destacar que el modelo reconoce que las negociaciones no son únicamente procesos racionales, sino que están influidas por factores relacionales, percepciones y emociones. Por este motivo concede una especial importancia a la comunicación, la empatía y la gestión de la

relación entre los participantes, fundamentales para alcanzar acuerdos exitosos (Fisher et al., 2025, p. 43).

2.2 Principios básicos del modelo

El modelo de negociación de Harvard se articula en torno a los siguientes cuatro principios clave que sirven como guía para conducir el proceso negociador hasta alcanzar un acuerdo mutuamente beneficioso, evitando el enfrentamiento entre las partes (Fisher et al., 2025).

2.2.1 Personas frente al problema

El primer principio establece la necesidad de separar a las personas del problema (Fisher et al., 2025, pp. 64-65). En toda negociación los participantes no solo afrontan una cuestión a resolver, sino también una dimensión humana compuesta por problemas interpersonales clasificados en tres categorías básicas: percepción, emoción y comunicación (Fisher et al., 2025).

Las percepciones desempeñan una parte fundamental en el proceso, ya que cada sujeto interpreta la situación desde su propio punto de vista, condicionado por experiencias pasadas, creencias presentes y expectativas futuras. Estas diferencias pueden provocar prejuicios, generando tensión en la relación. Por este motivo, los autores Fisher, William y Patton (2025, p.49) advierten que no se debe deducir las intenciones de la otra parte basándose únicamente en los temores y prejuicios de uno mismo, sino que es preciso actuar con empatía, permitiendo la escucha de los problemas, intenciones y opiniones de la otra parte, que observa el problema desde otra cara del prisma.

Las emociones, por otro lado, constituyen otro elemento determinante de los procesos negociadores. Sentimientos como la frustración, el miedo o la desconfianza pueden influir negativamente en la forma en la que las partes interpretan la información y toman decisiones. Por este motivo, responder con asertividad, identificando los sentimientos y reconociendo la legitimidad de los de la otra persona y los de uno mismo, es imprescindible para identificar los

intereses fundamentales derivados de muchas emociones: autonomía para tomar decisiones y tener el control, reconocimiento personal, afiliación a un grupo, un rol que determine un propósito significativo o estatus en una organización (Fisher y Saphiro, 2008).

Finalmente, la comunicación es el elemento que articula la interacción entre los usuarios, y al mismo tiempo una de las fuentes de conflicto si no se tienen en cuenta tres problemas principales que pueden sabotear el entendimiento entre las personas: Primero, que las partes no estén comunicándose entre ellas con intención de entenderse, sino que se pretenda convencer a un tercero de que el otro usuario es el obstáculo. Segundo, que la escucha no sea activa, y que las partes de la negociación sean incapaces de repetir lo que se ha mencionado, fruto de la falta de atención. Por ejemplo, debido al enfado, ansiedad, frustración, aburrimiento o falta de interés. Y tercero, que se produzcan malentendidos, interpretándose de manera errónea la información (Fisher et al., 2025, p. 59).

Para evitar la incomprensión del mensaje o de los sentimientos que los usuarios proyectan; Fisher, Ury y Patton (2025, pp. 60-62) proponen desarrollar la escucha activa y reconocer las emociones propias y ajenas sin menoscabarlas, además de corroborar que la información recibida por una de las partes es la que el emisor aporta realmente. Emplear una comunicación verbal y corporal adecuada reduce el riesgo de aparición de malentendidos y ofensas indeseadas, y elevan las posibilidades de mantener un trato sosegado que permita abordar el verdadero asunto de la negociación: el problema, y no el enfrentamiento con la persona (Fisher et al., 2025, p. 64).

2.2.2 Intereses frente a posiciones

El segundo principio señala la importancia de centrarse en los intereses y no en las posiciones. Los creadores del modelo sostienen que la negociación basada en posiciones tiende a generar enfrentamientos innecesarios, ya que cada parte adopta una postura concreta y la defiende como si se tratara de un objetivo inamovible (Fisher et al., 2025). Sin embargo dichas posiciones no constituyen el verdadero núcleo del conflicto, sino que representan la manifestación externa de intereses más profundos. La diferencia entre ambos conceptos reside en que las posiciones representan una demanda concreta y explícita, mientras que los intereses

constituyen la necesidad, motivación o preocupación subyacente que da origen a dicha demanda. En este sentido, los autores explican que la posición responde a la pregunta qué se quiere conseguir, mientras que el interés responde al porqué de la cuestión (Fisher et al., 2025, p. 71). En muchos casos, detrás de posiciones aparentemente incompatibles pueden existir intereses compatibles o incluso compartidos.

Cabe destacar que la discordancia posicional entre las partes no debe interpretarse exclusivamente como un obstáculo, sino como el punto de partida del proceso de negociación, dado que éste se activa cuando coexisten intereses comunes y divergentes. Por este motivo la adecuada gestión de esa discrepancia es lo que transforma el conflicto en una oportunidad para crear valor y alcanzar acuerdos mutuamente beneficiosos. Sin embargo, tanto la ausencia total de divergencia, como una discrepancia excesiva puede dificultar el proceso: en el primer caso no existiría necesidad real de negociar, y en el segundo sería la incompatibilidad radical de intereses la que podría impedir cualquier aproximación constructiva (Fisher et al., 2025, p. 71).

Las posiciones suelen ser concretas e inamovibles, mientras que los intereses son múltiples y más flexibles, ya que admiten abarcar varias formas de satisfacerlos. Por este motivo centrarse en los intereses permite diseñar distintas opciones que atienden las necesidades reales de ambas partes sin que ninguna de ellas deba renunciar completamente a sus objetivos fundamentales.

Asimismo, los autores definen “la seguridad, el bienestar económico, el sentido de pertenencia, el reconocimiento y el control sobre la propia vida” (Fisher et al., 2025, p. 76) como intereses que pueden entenderse como la expresión concreta de necesidades humanas más profundas. Bajo este enfoque, la teoría de la jerarquía de necesidades, propuesta en 1943 por el psicólogo estadounidense Abraham H. Maslow, permite interpretar que determinadas demandas formuladas en la negociación pueden vincularse a las necesidades propuestas en su modelo piramidal: “fisiología, seguridad, afiliación, reconocimiento y autorrealización”. Por este motivo, una posición aparentemente rígida puede responder no solo a una cuestión material, sino también a la satisfacción de necesidades psicológicas fundamentales.

Cuando los negociadores se limitan a defender sus posiciones, desatendiendo los intereses respaldados por las motivaciones humanas básicas, el proceso de comunicación tiende a bloquearse, debido a su incompatibilidad. Por consiguiente, el modelo de negociación de

Harvard permite ampliar el margen de negociación y facilita la búsqueda de acuerdos más eficientes, especialmente en contextos en los que existen múltiples variables en juego.

2.2.3 Generación de opciones de beneficio mutuo

El tercer principio del modelo enfatiza en la importancia de generar diversas opciones antes de adoptar una decisión definitiva. Los diseñadores del modelo señalan que uno de los principales problemas en la negociación es la tendencia a dar por hecho que es juego de suma cero y que, por tanto, lo que gana una parte necesariamente lo pierde la otra, además de intentar que el punto de vista de una persona prevalezca sobre el de las demás partes. Esta percepción limita la creatividad y conduce a soluciones distributivas en lugar de integradoras (Fisher et al., 2025).

En el marco del modelo de negociación de Harvard, una opción puede definirse como otra posible solución diseñada para satisfacer los intereses de las partes implicadas. No se trata de un acuerdo definitivo, sino de una propuesta potencial que tiene el objetivo de desembocar en una decisión final. Los autores identifican cuatro obstáculos que dificultan la elaboración de opciones: primero, el juicio prematuro que lleva a los participantes a descartar ideas sin antes haberlas contemplado adecuadamente. Segundo, la búsqueda de una única respuesta, que pone límite a la creatividad al reducir el problema a una solución aparentemente óptima. Tercero, la suposición de que el reparto es fijo, lo que conduce a la interpretación de que para ganar la otra parte debe perder. Y cuarto, pensar que cada sujeto debe resolver sus propios problemas, lo que impide una actitud cooperativa entre las personas que conforman el proceso de negociación (Fisher et al., 2025, pp. 87-87).

Para superar dichos obstáculos, el modelo propone separar la fase de invención de ideas de la fase de decisión. Durante la primera, las partes deben suspender el juicio crítico y generar numerosas opciones de manera abierta, incluso explorando soluciones que inicialmente parecían poco atractivas. En la segunda fase, deben seleccionar la opción que más se ajusta a los intereses subyacentes de todas. Por este motivo, la tormenta de ideas, la reformulación del problema o la ampliación del marco de discusión permiten aumentar el número de opciones disponibles y evitar bloqueos innecesarios (Fisher et al., 2025, pp. 90-92). Al identificar diferencias en

preferencias, plazos, riesgos o prioridades, es posible diseñar acuerdos que creen valor antes de distribuirlo. De este modo, la negociación deja de centrarse exclusivamente en el reparto de recursos limitados y pasa a orientarse hacia la creación conjunta de soluciones.

En negociaciones complejas, especialmente en contextos empresariales o estratégicos, la capacidad de generar opciones adquiere una relevancia decisiva. Las soluciones simples o binarias rara vez capturan la totalidad de variables en juego. Por el contrario, la exploración sistemática de opciones favorece acuerdos más creativos, sostenibles, eficientes y adaptados a la realidad de las partes (Fisher et al., 2025, p. 110).

2.2.4 Criterios objetivos como base de legitimidad

El cuarto principio propone fundamentar el acuerdo en base a criterios objetivos. El modelo de negociación de Harvard defiende que el resultado no debe depender de la presión, la obstinación o el poder relativo de las partes sobre otras, sino de estándares independientes de la voluntad de los negociadores (Fisher et al., 2025, p. 111). De este modo, la negociación se orienta hacia la búsqueda de soluciones justas y razonables. Fisher, Ury y Patton subrayan que decidir únicamente en función de la voluntad de las partes puede conducir a dinámicas de confrontación, en las que el resultado depende de quién ejerce o resiste, en mayor o menor medida, la presión. Frente a esta práctica, el uso de criterios objetivos permite trasladar la discusión desde el terreno subjetivo al ámbito de la legitimidad, reduciendo la percepción de arbitrariedad o injusticia, y favoreciendo acuerdos más estables (Fisher et al., 2025, p. 113).

Entre los posibles criterios objetivos se encuentran: los precedentes, las prácticas habituales del sector, los estándares profesionales, los valores del mercado, los principios jurídicos o los análisis técnicos independientes. La clave no reside en imponer un criterio unilateral, sino en acordar conjuntamente qué estándares resultan pertinentes para evaluar las distintas opciones planteadas. La utilización de estos criterios no solamente facilita el acuerdo, sino que también contribuye a la legitimidad interna y externa, fortaleciendo la relación entre las partes y reduciendo la posibilidad de conflictos futuros (Fisher et al., 2025, p. 113).

En definitiva, la puesta en práctica de la legitimación contribuye a un mecanismo que transforma la negociación en un proceso basado en la razón y la equidad, desplazando el foco

desde la confrontación de voluntades hacia la búsqueda de soluciones justificables y transparentes, permitiendo a las partes percibir equidad y justicia.

2.3 MAPAN: Mejor alternativa posible a un acuerdo negociado

Además de los cuatro principios fundamentales, el modelo de negociación de Harvard introduce el concepto de “Mejor alternativa posible a un acuerdo negociado”, de ahora en adelante MAPAN (Fisher et al., 2025). Fisher, Ury y Patton plantean que el verdadero poder en una negociación no reside únicamente en la capacidad de persuasión o en la firmeza de las opciones que se exponen, sino en la calidad de las alternativas disponibles fuera del acuerdo. Por este motivo, el MAPAN otorga mayor poder de negociación, debido a que reduce la dependencia de cualquiera de las partes a los resultados obtenidos en el proceso. El MAPAN representa, por tanto, la mejor opción a la cual una parte puede aferrarse en caso de que la negociación no concluya con un acuerdo satisfactorio (Fisher et al., 2025, p. 138).

3. Metodología

La presente disertación académica se desarrolla mediante un estudio de carácter cualitativo basado en el análisis de un caso. Este enfoque resulta adecuado debido a que se pretende examinar en profundidad un fenómeno complejo dentro de su contexto real. En efecto, esto permite comprender con más detalle los procesos, dinámicas y variables implicadas. Por este motivo, la negociación entre The Walt Disney Company y Pixar Animation Studios en 2006, ejemplo de situación empresarial de elevada relevancia estratégica, constituye un caso paradigmático que encaja con el marco teórico del modelo de negociación de Harvard.

El estudio de caso se selecciona por su idoneidad para analizar fenómenos contemporáneos en los que los límites entre la teoría y la realidad no están claramente definidos, como ocurre con las negociaciones corporativas. Asimismo, este enfoque facilita la integración de dimensiones económicas, psicológicas y estratégicas, presentes en la vida real y coherentes con el modelo teórico desarrollado por Fisher, Ury y Patton a finales de los años setenta.

La investigación se basa en el análisis documental de fuentes primarias y secundarias. Entre las fuentes primarias destacan los testimonios de los principales protagonistas de la negociación: Robert Iger, Steve Jobs y Ed Catmull, que aportan información directa sobre el contexto, la psique de los sujetos y el desarrollo del proceso de negociación. Por otro lado, como fuentes secundarias se utilizan textos académicos, manuales especializados y artículos de prensa económica, que permiten contextualizar cronológicamente el proceso y contrastar la información disponible. La combinación de estas fuentes permite reforzar la validez del análisis y evitar una interpretación basada exclusivamente en relatos autobiográficos, o en su defecto, no profundizar suficientemente en el contenido ni en las partes de la negociación.

El procedimiento metodológico, una vez revisada la teoría del modelo de negociación de Harvard, se estructura en tres fases: contextualización histórica y estratégica de las dos empresas protagonistas, el análisis sistemático del caso a la luz del modelo de Harvard, y la observación de los resultados directos e indirectos del acuerdo. Este procedimiento permite realizar un estudio estructurado que vincula teórica y práctica, evaluando en qué medida los principios del modelo de negociación por intereses pueden observarse en el desarrollo real de un caso de éxito empresarial.

4. Contextualización del caso Disney-Pixar

La adquisición de Pixar por parte de Disney en 2006 constituye uno de los movimientos estratégicos más relevantes en la industria del entretenimiento contemporáneo, además de un acuerdo en Fusiones y Adquisiciones reseñable, no sólo por el éxito de su integración, sino también por la estabilidad financiera que trajo consigo y mantuvo a lo largo de los años posteriores (Barnes, 2008). Lejos de tratarse únicamente de una millonaria operación financiera (Marr y Wingfield, 2006), la decisión respondió a un contexto histórico, cultural y estratégico marcado por el declive creativo de Walt Disney Animation Studios, la consolidación tecnológica de Pixar Animation Studios y una relación empresarial deteriorada entre ambas compañías. Para estudiar detalladamente el caso, es necesaria su contextualización desde cuatro dimensiones: la historia de ambas empresas, la relación contractual previa y los conflictos que desencadenaron la ruptura entre las dos.

4.1 The Walt Disney Company

The Walt Disney Company fue fundada en 1923 por los hermanos Walt Disney y Roy O. Disney. Desde sus inicios, la compañía se caracterizó por su apuesta por la innovación técnica y narrativa. El estreno de *Blancanieves y los siete enanitos* (1937) supuso un hito histórico al convertirse en el primer largometraje animado de la historia (Cervantes, 2025), consolidando a Disney como referente mundial en la animación. Años más tarde debutaron *Fantasia* (1940) y *Pinocho* (1940), con exitosa crítica pero comercialmente desastrosas, *Dumbo* (1941) y *Bambi* (1942), que paliaron económicamente las bajas recaudaciones de sus predecesoras, *La Cenicienta* (1950), la cual salvó a la compañía de caer en bancarrota, *Alicia en el país de las maravillas* (1951), *Peter Pan* (1953), *La Bella Durmiente* (1959), *Merlín el Encantador* (1963) y *Mary Poppins* (1964), ganadora de cinco Premios Óscar y la que más nominaciones a los Premios de la Academia de Artes y Ciencias Cinematográficas obtuvo (Palomar, 2023).

En 1966 falleció Walt Disney tras haber sufrido un paro cardiorrespiratorio (Sadurní, 2023). Desde entonces, la compañía atravesó un prolongado periodo de transición marcado por la pérdida de liderazgo creativo y el estancamiento en su producción animada (Iger, 2025, p.106), por ejemplo: *Los Aristogatos* (1970), *Robin Hood* (1973) y *Taron y el caldero mágico* (1985), que no tuvieron el impacto económico y cultural esperado. Sin embargo, a mediados de los años ochenta se produjo la llegada de nuevos ejecutivos, como Michael Eisner, que fue nombrado CEO de la empresa en 1984 (Iger, 2025). Esta reforma de la estructura directiva y la visión estratégica produjo la reconquista del liderazgo creativo y comercial por parte de Disney con el estreno de *La Sirenita* (1989), *La Bella y la Bestia* (1991), *Aladdín* (1992), *El Rey León* (1994), *Mulán* (1997) y *Tarzán* en 1999 (Palomar, 2023).

Durante décadas, Disney desarrolló un modelo empresarial basado en la integración vertical, que abarcaba la producción cinematográfica y teatral, la distribución internacional, la televisión; con la creación de Disney Channel, la explotación de parques temáticos; iniciada con la inauguración de Disneyland en 1955, y la gestión estratégica de propiedad intelectual mediante adquisiciones clave: Pixar Animation Studios (2006), Marvel Entertainment (2009) y Lucasfilm (2012), entre otras. Esto permitió transformar cada contenido audiovisual en un ecosistema de negocio multiplataforma con capacidad de generar valor a largo plazo (Palomar, 2023).

No obstante, a finales de los años noventa, este modelo comenzó a mostrar signos de agotamiento debido a que la animación tradicional en dos dimensiones perdió atractivo frente al avance de la animación digital generada por ordenador, que ofrecía mayores posibilidades técnicas y estéticas. Estudios como DreamWorks Animation o Blue Sky Studios impulsaron la animación en tres dimensiones, intensificando la competencia y evidenciando la necesidad de una nueva transformación estratégica dentro de Disney.

4.2 Pixar Animation Studios

Pixar Animation Studios tiene su origen en la división de gráficos digitales de Lucasfilm, la empresa que George Lucas fundó para producir *Star Wars*, durante la década de 1970. Bajo la dirección de Ed Catmull y la creatividad de John Lasseter, el equipo se dedicó al desarrollo de tecnología digitales aplicadas a la animación y a los efectos especiales. En febrero de 1986, esta división fue adquirida por Steve Jobs, por un valor de 5 millones de dólares, transformándola en una empresa independiente, invirtiendo en ella otros 5 millones más y otorgándole el nombre de Pixar (Catmull y Wallace, 2024, p.66).

En sus primeros años, la compañía no operó como un estudio cinematográfico convencional, sino como una empresa tecnológica especializada en software de animación digital y producción de contenido audiovisual. Cuando todavía el equipo formaba parte de Lucasfilm, nació el Pixar Image Computer: un ordenador capaz de escanear, procesar y combinar una película con efectos especiales y devolver el resultado final de nuevo al celuloide. Sin embargo, aunque su tecnología despertó el interés de empresas pioneras como Philips o General Motors (Catmull y Wallace, 2024, p.61), no fue un éxito comercial debido a su elevado precio unitario (Catmull y Wallace, 2024, p.74). A diferencia del hardware, su producto exitoso fue RenderMan (1998), un software de renderizado que permitió generar imágenes por ordenador con un nivel de realismo sin precedentes y que terminó convirtiéndose en un estándar de la industria, logrando avances significativos en la iluminación, sombreado, texturizado y realismo visual (Calzada, s. f.).

Por otro lado, antes de consolidarse en el largometraje, Pixar destacó por una serie de cortometrajes que sirvieron como laboratorio creativo y tecnológico para la empresa. Entre los

más relevantes se encuentran *Luxo Jr.* (1986), *El sueño de Red* (1987), *Tin Toy* (1988); primer cortometraje de animación hecho por ordenador en ganar un Premio Óscar, y *Knick Knack* (1989). Durante los años siguientes, de la mano de Disney, el estudio encadenó numerosos éxitos comerciales que reforzaron su prestigio internacional. No solo dominaron la taquilla mundial, sino que redefinieron los estándares narrativos y visuales del cine animado contemporáneo. Sin embargo, “ganaban menos dinero del que gastaban”, reconoce Ed Catmull (2024, pp.74-75) en su libro *Creatividad, S.A.* (2024), por lo que Pixar no tuvo más remedio que despedir a más de un tercio de la plantilla. Además, entre 1987 y 1991, Jobs, ante la baja rentabilidad de la compañía, trató de vender el estudio de animación a Silicon Graphics, Alias y Microsoft, sin éxito alguno.

Paralelamente, Pixar desarrolló una cultura organizativa orientada a proteger el talento creativo frente a presiones externas excesivas, por lo que uno de los pilares fundamentales del estudio fue la creación de un entorno colaborativo que fomentaba la mejora continua y la innovación constante. El denominado *Braintrust*, un sistema interno de revisión colectiva de proyectos, permitía analizar críticamente las películas en desarrollo mediante debates abiertos entre directores y creativos, priorizando la calidad del resultado por encima de jerarquías formales (Catmull y Wallace, 2024, pp. 128-129). Este modelo organizativo consolidó a Pixar como un referente internacional de excelencia creativa y de gestión del talento, situando al estudio a la vanguardia de la animación digital.

4.3 Relación previa entre ambos

La primera relación entre Pixar Animation Studios; dirigida por Steve Jobs como principal accionista y presidente del consejo, junto con Ed Catmull como presidente del estudio, y The Walt Disney Company, liderada por Michael Eisner, se formalizó en 1991 mediante un acuerdo de coproducción y distribución que marcó el inicio de una alianza estratégica decisiva para la evolución de la animación contemporánea. El convenio establecía una clara división funcional: así como Disney se encargaba de la financiación, la comercialización y la distribución internacional de las películas, Pixar asumía el desarrollo creativo y la producción técnica de los largometrajes animados por ordenador (Seijas, 2023).

Este reparto de responsabilidades respondía a la complementariedad de ambas organizaciones. Pixar contaba con las capacidades tecnológicas avanzadas y una cultura creativa orientada a la innovación, mientras que Disney disponía de una infraestructura empresarial consolidada, experiencia en explotación comercial de propiedades intelectuales y una red global de distribución (Catmull y Wallace, 2024; Iger, 2025). La cooperación permitió integrar la creatividad emergente con solidez industrial, reduciendo riesgos financieros y ampliando el alcance internacional de las producciones.

El primer gran resultado de esta colaboración fue el estreno de la película *Toy Story* (1995), el primer largometraje de la historia creado totalmente por ordenador (Izquierdo, 2014). Su éxito supuso un punto de inflexión, no solo para las dos empresas; cuyo modelo de cooperación validaba, sino también para la industria del cine debido a su demostración de que la animación digital se situaba como nuevo estándar en el sector. Esta victoria dio paso a nuevas producciones conjuntas que reforzaron el liderazgo de ambas compañías en la industria. Títulos como *Bichos: Una aventura en miniatura* (1998), *Toy Story 2* (1999), *Monstruos S.A.* (2001) y *Buscando a Nemo* (2003) consolidaron una etapa de crecimiento sostenido caracterizada por el reconocimiento crítico, el éxito en taquilla y la expansión de franquicias comerciales. Esta cooperación estratégica permitió además reforzar la posición competitiva de ambas compañías en un contexto industrial marcado por la irrupción de nuevos estudios de animación con gran talento, capacidad de producción y distribución internacional. Por ejemplo: DreamWorks Animation con producciones como *Antz* (1998) y *Shrek* (2001), o Blue Sky Studios con *Ice Age* (2002).

Esta intensificación de la competencia transformó incluso los mecanismos de reconocimiento institucional de la industria cinematográfica. De hecho, la Academia de Hollywood creó en 2001 la categoría de Mejor Película de Animación ante la consolidación de nuevos estudios capaces de disputar el liderazgo histórico de Disney, entre ellos DreamWorks, evidenciando un cambio estructural en el sector (Chico, 2022).

En este escenario, la alianza Disney-Pixar no solo permitió sostener estándares elevados de calidad narrativa y visual, sino también articular una respuesta estratégica frente a un entorno cada vez más disputado, donde la diferenciación creativa y la solidez industrial resultaban determinantes para mantener el liderazgo sectorial.

4.4 Conflictos y ruptura

A pesar del éxito comercial y del reconocimiento crítico alcanzado durante la década de 1990 y comienzos de los años 2000, la relación entre Pixar Animation Studios y The Walt Disney Company comenzó a deteriorarse progresivamente como consecuencia de tensiones contractuales, desequilibrios percibidos en el reparto de beneficios y fricciones personales entre sus principales dirigentes. A medida que los largometrajes generaban resultados extraordinarios en taquilla, surgieron discrepancias sobre la equidad del reparto económico y sobre el reconocimiento de la autoría creativa.

Desde la perspectiva de Pixar, la compañía asumió la mayor parte del riesgo artístico y del trabajo creativo, sin poseer la propiedad intelectual, mientras que Disney retenía una parte significativa de los beneficios derivados de la explotación comercial de las obras (García, 2025). Según relata Bob Iger en su libro *Lecciones de liderazgo creativo (2025)*, las tensiones se intensificaron especialmente tras el estreno de *Toy Story 2*, cuando comenzaron las disputas sobre la inclusión de la película dentro del contrato original de cinco largometrajes. Pixar defendía que se trataba de una secuela no contemplada inicialmente en el acuerdo, mientras que Disney sostenía su inclusión contractual, lo que incrementó el clima de desconfianza entre ambas partes (Iger, 2025, pp. 110-112).

A estas discrepancias legales se sumaron conflictos personales de liderazgo. Iger describe una relación cada vez más hostil entre los directivos, marcada por la desconfianza mutua y la dificultad para mantener un diálogo constructivo. Steve Jobs propuso un nuevo acuerdo de tal manera que Pixar controlaría toda la producción y los derechos de la secuela, y Disney simplemente se dedicaría a distribuirla. Michael Eisner rechazó la propuesta de mala manera y, como era de esperar, Jobs no aceptó ninguna contraoferta que tratase de intimidarle. En este sentido, las negociaciones se vieron afectadas por un clima de enfrentamiento que trascendía lo empresarial y adquiría un componente relacional significativo (Iger, 2025, pp. 116-118).

El punto crítico se produjo en 2004, cuando Disney anunció públicamente la ruptura de las negociaciones para renovar el contrato de distribución (Eller y Verrier, 2004). Esta decisión tomada por Eisner evidenció el nivel de deterioro de la relación y generó incertidumbre sobre el futuro de la colaboración. Por otro lado, Jobs llegó a anunciar públicamente la intención de Pixar de buscar nuevos socios de distribución, poniendo fin a una alianza que había sido determinante

para la evolución de la animación digital, y alterando significativamente el equilibrio competitivo del sector.

Desde una perspectiva organizacional, el conflicto no respondió únicamente a desacuerdos económicos, sino también a diferencias culturales y de liderazgo. Pixar defendía un modelo centrado en la autonomía creativa, la innovación tecnológica y la protección del talento artístico, mientras que Disney operaba bajo una lógica corporativa orientada a la gestión de franquicias y a la explotación intensiva de la propiedad intelectual. Esta divergencia de enfoques dificultó la alineación estratégica y aumentó la percepción de incompatibilidad entre ambas estructuras empresariales.

En consecuencia, este escenario configuró el contexto en el que, tras el relevo directivo de Michael Eisner y el nombramiento de Bob Iger como nuevo director ejecutivo en 2005 (Lozano, 2023), se volvieron a tomar las conversaciones que desembocaron en la histórica adquisición de Pixar en 2006.

5. Análisis del proceso de negociación

La negociación entre The Walt Disney Company y Pixar Animation Studios, culminada con la adquisición de Pixar por parte de Disney en 2006, por un valor de aproximadamente 7.400 millones de dólares (Marr y Wingfield, 2006), representa un ejemplo de cómo las dinámicas de negociación empresarial se ven influidas por factores económicos, creativos, organizativos y relacionales. Desde la perspectiva del modelo de negociación de Harvard, este caso refleja la transición de una negociación inicialmente basada en posiciones y caracterizada por tensiones entre las partes, hacia una negociación de carácter integrador, orientada a la creación de valor conjunto a través de la validación de intereses. En diversos procesos negociadores, las posiciones pueden parecer incompatibles, pero un análisis más profundo de los intereses permite identificar posibles áreas de convergencia y generar soluciones mutuamente beneficiosas (Fisher et al., 2025, pp. 69-71).

5.1 Posiciones defendidas en la negociación

En el caso de la negociación entre Disney y Pixar, las posiciones defendidas inicialmente por ambas compañías reflejaban un importante grado de tensión. A comienzos de los años 2000, Pixar se encontraba en una posición de creciente fortaleza dentro de la industria cinematográfica. Tras el éxito de películas como *Toy Story* (1995), *Toy Story 2* (1999), *Monstruos S.A.* (2001) y *Buscando a Nemo* (2003), el estudio había consolidado su reputación como referente creativo y tecnológico de la animación digital. Este contexto llevó a la compañía, bajo el liderazgo de Steve Jobs, a plantear la necesidad de renegociar las condiciones del acuerdo de colaboración con Disney. Negociaciones que, no solamente no tuvieron éxito, sino que deterioraron las relaciones interpersonales entre los directivos.

Por un lado, la posición defendida por Pixar se centraba en la obtención de mayor control sobre sus producciones y una participación más elevada en los beneficios generados por las películas. Jobs consideraba que el estudio ya no debía ser tratado como un proveedor externo, sino como un socio creativo plenamente consolidado dentro de la industria. En consecuencia, Pixar planteó la posibilidad de establecer un nuevo modelo de colaboración en el que el estudio conservara la propiedad de sus películas, mientras que Disney actuaría principalmente como distribuidor a cambio de una comisión (Iger, 2025, p. 117).

Esta propuesta suponía un cambio significativo respecto al acuerdo vigente. Desde la perspectiva de Pixar, el estudio asumía la mayor parte del desarrollo creativo y técnico de las películas, mientras que Disney se encargaba fundamentalmente de la distribución y la comercialización internacional (Eller y Verrier, 2004). Por ello, la compañía consideraba que el reparto de beneficios debía reflejar con mayor precisión su contribución al proceso de producción.

Por otro lado, Disney defendía una posición diferente. Bajo la dirección de Eisner, la compañía consideraba que el modelo de colaboración existente había resultado altamente beneficioso para ambas partes y que modificarlo de manera sustancial podía alterar el equilibrio de la relación. Éste insistió en mantener su papel central en la distribución, el *marketing* global y la explotación comercial de las franquicias cinematográficas. Desde el punto de vista de Disney, su infraestructura industrial, que incluía redes de distribución internacional, canales de televisión, parques temáticos y licencias comerciales constituía un elemento esencial para el éxito de las

producciones (Espinoza, 2022). La compañía defendía que su capacidad para convertir una película en un amplio ecosistema de negocio era un factor determinante para maximizar el valor comercial de cada proyecto.

Estas diferencias en las posiciones no solo se manifestaron en el plano contractual, sino también en la ruptura de la relación entre los líderes de ambas compañías. En este contexto, la figura de Michael Eisner desempeñó un papel especialmente relevante, ya que mostró una actitud crítica hacia las producciones de Pixar. El entonces CEO de Disney llegó a declarar que la película *Buscando a Nemo* (2003) supondría un fracaso comercial para el estudio, en un momento en el que Pixar comenzaba a exigir condiciones más favorables en la negociación, que debilitaría la posición negociadora de Steve Jobs y su equipo (Rodríguez, 2025). Finalmente, la obra ganó el Premio Óscar a Mejor Película de Animación, dándole validez a la calidad de Pixar y empoderando la postura de Jobs, desatando aún más una guerra de egos entre los directivos de ambas compañías.

5.2 Intereses de las partes

The Walt Disney Company atravesó una etapa de creciente inestabilidad bajo la dirección de Michael Eisner. La compañía enfrentó tensiones internas, críticas por parte de accionistas y conflictos dentro del consejo de administración, lo que debilitó su posición estratégica (Nieto, 2004). Este escenario de conflicto y bloqueo negociador coincidió con el deterioro de la relación con Pixar, una de sus principales fuentes de éxito creativo y comercial, y puso en evidencia la necesidad de un cambio de liderazgo en Disney. En 2005, Bob Iger tomó el objetivo de redefinir la estrategia de la compañía y reconstruir relaciones clave dentro de la industria. Como señala él mismo en su libro, una de sus primeras prioridades fue restablecer la relación con Steve Jobs, consciente de que el desgaste previo había dificultado seriamente cualquier posibilidad de acuerdo (Iger, 2025, p. 148).

Bajo el marco teórico del modelo de negociación de Harvard, el análisis de los intereses resulta esencial para comprender la dinámica real del proceso negociador, debido a que éstos representan las motivaciones subyacentes que explican las posiciones adoptadas por las partes (Fisher et al., 2025). En el caso de la negociación entre Disney y Pixar, los intereses de ambas

compañías estuvieron profundamente condicionados por el contexto organizativo, el liderazgo y la evolución de la industria de la animación a comienzos del siglo XXI.

5.2.1 Intereses de Disney

Para Disney la negociación con Pixar respondía a una serie de intereses estratégicos fundamentales. En primer lugar, la compañía buscaba recuperar su liderazgo en el ámbito de la animación, un sector en el que había definido históricamente su identidad. Tal y como reconoce Iger, Pixar se había convertido en el estudio más influyente del sector, lo que evidenciaba la necesidad de reforzar la relación con la corporativa para mantener la competitividad de Disney (Iger, 2025, p. 144). En este sentido, uno de los principales intereses de la empresa era garantizar su acceso a contenido creativo de alta calidad capaz de sostener su posición en el mercado global.

En segundo lugar, Disney tenía un fuerte interés en preservar el control sobre la explotación comercial de las propiedades intelectuales derivadas de las películas. Su modelo de negocio se basaba en la capacidad de transformar los contenidos audiovisuales en un ecosistema de negocio que incluía parques temáticos, productos de consumo, televisión y licencias internacionales. Mantener estos derechos resultaba esencial para maximizar el valor económico de cada producción. La compañía no se podía permitir cualquier concesión referente a la aceptación de las demandas de Jobs. Debido a su alto coste y los bajos beneficios que le repercutirían, Disney rechazó la idea de ceder los derechos comerciales de sus películas a Pixar (Iger, 2025, p. 118). Sin embargo, Iger buscaba asegurar la estabilidad financiera de su división de animación: Walt Disney Animation Studios. Las producciones desarrolladas junto a Pixar representaban una fuente significativa de ingresos, por lo que la ruptura de la relación podía tener consecuencias negativas tanto a nivel económico como reputacional (Eller y Verrier, 2004).

No obstante, con la llegada de Bob Iger, estos intereses fueron reinterpretados dentro de una estrategia más amplia. El nuevo CEO comprendió que la mejor forma de garantizar el liderazgo de Disney en la animación no era competir con Pixar, sino integrarla dentro de la estructura de la compañía (Iger, 2025, p. 164), respetando al mismo tiempo su autonomía creativa e incorporando el talento de John Lasseter y Ed Catmull, líderes del estudio de

animación (Iger, 2025, p. 162). Este cambio de enfoque permitió transformar un conflicto basado en el control y la competitividad en una oportunidad de cooperación estratégica.

5.2.2 Intereses de Pixar

Por su parte, Pixar afrontaba la negociación con Disney desde una posición de creciente fortaleza dentro de la industria cinematográfica. Tras el estreno de *Toy Story* (1995), el estudio había consolidado un modelo de producción basado en la combinación de innovación tecnológica y excelencia narrativa (Catmull y Wallace, 2024, p. 256), lo que le permitió encadenar una serie de éxitos comerciales y de crítica a lo largo de la década de los noventa y comienzos de los años 2000. Este contexto reforzó su posición negociadora y permitió al estudio replantear las condiciones de su relación con Disney (Iger, 2025, p. 156).

Uno de los principales intereses de Pixar consistía en obtener un reconocimiento proporcional a su contribución creativa y tecnológica (Eller y Verrier, 2004). Esta situación llevó a Jobs a defender la necesidad de renegociar las condiciones contractuales para garantizar un reparto de beneficios al cincuenta por ciento (Catmull y Wallace, 2024, p. 80). Pixar tenía un fuerte interés en preservar el control de sus producciones y sus propiedades intelectuales. La posibilidad de que Disney explotara comercialmente las franquicias sin la participación directa del estudio suponía una amenaza significativa para su posicionamiento dentro de la industria. Por este motivo la ruptura de las negociaciones en 2004 y las estrategias adoptadas por Disney para desarrollar alternativas internas evidenciaron el riesgo de pérdida de control sobre sus propias creaciones (Catmull y Wallace, 2024, pp. 295-296).

Asimismo, otro de los intereses de Pixar residía en la protección de su cultura organizativa y de su autonomía creativa. El estudio había desarrollado un modelo interno, *Braintrust*, basado en la colaboración entre artistas, directores y técnicos, así como en un proceso constante de revisión y mejora de los proyectos que garantizase la excelencia y el compromiso de los participantes (Catmull y Wallace, 2024, p. 113). Este enfoque implicaba evitar estructuras jerárquicas o presiones externas que pudieran comprometer la calidad de las producciones (Catmull y Wallace, 2024, p. 116).

En conjunto, los intereses de Pixar reflejaban una combinación de objetivos económicos, creativos y estratégicos. Más allá del reparto de beneficios, el estudio buscaba preservar su identidad, proteger su modelo de producción y consolidar su posición como líder en la industria de la animación digital. Desde la perspectiva del modelo de Harvard, estos intereses explican la firmeza de sus posiciones iniciales y permiten comprender la dificultad del proceso negociador, así como la necesidad de un enfoque integrador que tuviera en cuenta tanto la dimensión económica como la creativa del acuerdo.

5.3 MAPAN de ambos

El análisis del MAPAN (Mejor Alternativa Posible a un Acuerdo Negociado) resulta fundamental para comprender la dinámica de la negociación entre Disney y Pixar, debido a que permite evaluar tanto el poder relativo de cada parte como el grado de dependencia mutua existente entre ambas organizaciones. Por un lado, el MAPAN de Disney consistía en continuar explotando las franquicias desarrolladas junto a Pixar y producir nuevas películas mediante sus propios recursos. Para ello, la compañía impulsó la creación de Circle 7 Animation (Catmull y Wallace, 2024, pp. 295-296), un estudio destinado a desarrollar secuelas de las películas de Pixar sin la participación del equipo creativo original (Spiegel, 2019). Esta alternativa permitía a Disney mantener el control sobre propiedades intelectuales altamente rentables, lo que, en principio, reforzaba su posición negociadora. Sin embargo, presentaba importantes limitaciones. Tal y como señala Iger (2025, p. 144) en su libro, Disney atravesaba en ese momento un periodo de declive en la calidad de su animación, lo que afectaba negativamente a su competitividad en el mercado. Además, la producción de contenidos sin el equipo creativo de Pixar implicaba un riesgo significativo tanto a nivel reputacional como en términos de calidad narrativa, pudiendo erosionar el valor de las franquicias a largo plazo. Por tanto, aunque viable desde una perspectiva operativa, el MAPAN de Disney no resultaba óptimo en términos estratégicos.

Por otro lado, Pixar disponía de un MAPAN relativamente más sólido ya que la empresa tenía la capacidad de poner fin a su relación contractual con Disney y negociar acuerdos de distribución con otros grandes estudios cinematográficos. Esto le permitiría mantener su independencia creativa y reforzar su posicionamiento dentro de la industria (Eller y Verrier,

2004). No obstante, esta opción también implicaba riesgos relevantes, como la necesidad de asumir mayores costes de distribución, la incertidumbre asociada a nuevas alianzas estratégicas y la posible pérdida de estabilidad en el corto plazo.

En definitiva, ambas partes disponían de alternativas viables en caso de no alcanzar un acuerdo, pero ninguna de ellas resultaba plenamente satisfactoria. Esta situación generó un escenario de interdependencia, en el que la negociación se configuraba como la opción más eficiente para maximizar el valor conjunto. Desde la perspectiva del modelo de negociación de Harvard, la existencia de MAPAN no óptimos en ambas partes favorece la adopción de enfoques integradores, orientados a la cooperación y a la generación de beneficios mutuos (Fisher, Ury y Patton, 2025, pp. 137-138).

5.4 Generación de opciones

En un primer momento, las posiciones de ambas compañías parecían difícilmente conciliables. Sin embargo, antes de plantear una solución definitiva, ambas partes se enfrentaron a la necesidad de explorar distintas opciones que permitieran compatibilizar sus intereses y crear valor a largo plazo.

Desde la perspectiva de Disney, se llevó a cabo un proceso interno de reflexión estratégica orientado a identificar posibles soluciones al declive de su división de animación. Iger analizó distintas opciones, como el fortalecimiento de las capacidades internas o la incorporación de nuevo talento, pero estas resultaban insuficientes (Iger, 2025, pp. 161-162). En este contexto, surgió una propuesta más innovadora: la adquisición de Pixar como vía para transformar estructuralmente la compañía. Tal y como recoge Iger (2025, p. 164) en su libro, esta idea fue inicialmente percibida como arriesgada e incluso poco realista, lo que evidencia su carácter disruptivo.

Por parte de Pixar, la generación de opciones estuvo condicionada por la necesidad de preservar su identidad organizativa y su diferenciación dentro del sector (Iger, 2025, p. 171). Tal y como señala Ed Catmull (2024, pp. 330) en su obra, uno de los principios clave en la integración con Disney fue mantener ambos estudios como entidades diferenciadas, evitando así que uno percibiera al otro como una amenaza para su propia existencia. Además, se consideraba

fundamental que ambas empresas no convergieran hacia un mismo modelo, ya que la coexistencia de dos estudios con enfoques distintos permitía fomentar el aprendizaje mutuo y la mejora continua (Catmull y Wallace, 2024, p.329).

Así pues, el caso Disney-Pixar pone de manifiesto la importancia de la generación de opciones en los procesos de negociación complejos, demostrando que la exploración de soluciones creativas permite transformar situaciones de conflicto en oportunidades de cooperación y beneficio mutuo.

5.5 Uso de criterios objetivos

Desde una perspectiva estratégica, la colaboración previa entre ambas compañías se consolidó como un criterio objetivo fundamental. La relación entre Disney y Pixar había resultado determinante para el posicionamiento de éste último en la industria (Iger, 2025, p. 110), gracias al éxito de producciones como *Toy Story* (1995), que recaudó 373 millones de dólares, *Toy Story 2* (1999), superando los 490 millones, *Buscando a Nemo* (2003), alzándose con 940 millones, o *Los Increíbles* (2004), con una ganancia de 633 millones de dólares (González, 2019). Estos resultados no sólo reflejaron la viabilidad del modelo de colaboración, sino que evidenciaron la capacidad conjunta de ambas empresas para generar productos de alto valor comercial y crítico, además de reforzar su valoración en el mercado y justificar el elevado coste de la operación.

Por otro lado, la situación interna de Disney también actuó como un criterio objetivo que impulsaba la negociación hacia una meta común. Tal y como reconoce Iger, la compañía atravesaba un periodo de declive en su división de animación, lo que evidenciaba una pérdida de competitividad relativa dentro del sector (2025, p. 144). Esta situación se reflejó, entre otros aspectos, en la creciente relevancia de estudios competidores como DreamWorks Animation, cuya película *Shrek* (2001) obtuvo el Premio Óscar a Mejor Película de Animación en 2002, superando a *Monstruos, S.A* (Chico, 2022).

En conjunto, el recurso de criterios objetivos permitió a ambas partes sustentar el acuerdo en datos verificables y en la experiencia previa, facilitando la convergencia de intereses. De acuerdo con el modelo de Harvard, este enfoque no solo incrementa la eficiencia del proceso

negociador, sino que también favorece la aceptación del resultado por parte de los implicados (Fisher et al., 2025).

5.6 Gestión de la relación y la comunicación

Tras la ruptura de negociaciones en 2004, era imprescindible para The Walt Disney Company reconstruir la confianza con Pixar Animation Studios como paso previo a cualquier acuerdo. La llegada de Bob Iger a la dirección de Disney en 2005 supuso un cambio significativo en el enfoque de la relación con Pixar. A diferencia de etapas anteriores, Iger optó por una estrategia basada en el contacto directo con los principales interlocutores de Pixar, evitando intermediarios y priorizando la comunicación personal con figuras clave como Steve Jobs, John Lasseter y Ed Catmull (Catmull y Wallace, 2024, p. 296).

Uno de los primeros pasos en este plan reconciliador fue la visita de Iger al campus de Pixar en Emeryville, donde pudo observar de primera mano su dinámica organizativa y su entorno creativo (Iger, 2025, p. 167). Posteriormente, las reuniones continuaron en distintos espacios clave para la negociación, incluyendo encuentros con Jobs en la sede de Apple en California (Iger, 2025, p. 173), así como una cena con Catmull en Burbank, cerca de las instalaciones de Disney (Iger, 2025, p. 172). La comunicación entre las partes se caracterizó por la franqueza y la claridad en la transmisión de intenciones. En este sentido, Iger planteó directamente a Jobs la posibilidad de que Disney adquiriera Pixar, incorporando su talento y su creatividad a la compañía (Iger, 2025, pp. 164-165).

Asimismo, se desarrollaron reuniones en diferentes localizaciones estratégicas con el consejo de administración de Disney, incluyendo encuentros en Nueva York, donde se presentaron los avances de la negociación (Iger, 2025, pp. 172-173). Adicionalmente, tuvo lugar una reunión determinante en Los Ángeles, en una sala de Goldman Sachs, en la que Jobs, Lasseter y Catmull expusieron la filosofía de Pixar, el futuro de la tecnología y los proyectos que ambas empresas podrían poner en marcha juntos (Iger, 2025, p. 174).

Desde la perspectiva del modelo de Harvard, estas actuaciones reflejan la importancia de separar a las personas del problema y de gestionar activamente la relación entre las partes. En lugar de centrarse exclusivamente en las condiciones económicas del acuerdo, la negociación

puso un énfasis especial en la construcción de confianza, el reconocimiento mutuo y la alineación de expectativas (Fisher et al., 2025, pp. 63-65). Gracias a una comunicación directa, transparente y apoyada en encuentros en distintos contextos clave, ambas partes lograron transformar una situación inicial de conflicto en una relación de cooperación que facilitó el éxito del acuerdo final.

6. Resultados del acuerdo

El 24 de enero de 2006 se anunció la adquisición entre The Walt Disney Company y Pixar Animation Studios. Fue un acuerdo en el que ambas partes lograron alcanzar un resultado alineado con sus intereses fundamentales y que reforzó su relación comercial. A diferencia de otras operaciones corporativas basadas en la absorción, como la adquisición de 20th Century Fox por parte de The Walt Disney Company en 2019, en la que la empresa adquirida fue plenamente integrada en la estructura de la compañía matriz (James, 2019), este acuerdo se caracterizó por el diseño de una estructura que equilibraba integración y autonomía.

No obstante, la operación no se materializó hasta el 5 de mayo de 2006, cuando se formalizó la adquisición de Pixar por parte de Disney por un valor aproximado de 7.400 millones de dólares, estructurada íntegramente a través de un intercambio de acciones (Marr y Wingfield, 2006). En concreto, los accionistas de Pixar recibieron 2,3 acciones de Disney por cada acción de Pixar, lo que permitió alinear los intereses de ambas partes y reforzar su vinculación dentro del nuevo marco corporativo (Maldivia, 2006).

6.1 Condiciones

El acuerdo entre The Walt Disney Company y Pixar Animation Studios incorporó un conjunto de condiciones orientadas a equilibrar integración y autonomía, garantizando así la protección de los intereses fundamentales de ambas partes. Desde la perspectiva de Pixar, una de las condiciones esenciales fue la preservación de su cultura organizativa y su autonomía creativa. Para ello, se estableció el Pacto Social a Cinco Años: un documento que recogía prácticas clave

relacionadas con la gestión del talento, los sistemas de incentivos y los valores corporativos. Este incluía la continuidad de rituales internos, la libertad creativa de los equipos y el mantenimiento de una estructura organizativa horizontal, una serie de aspectos fundamentales para sostener su capacidad innovadora y mantener su identidad (Catmull y Wallace, 2024, pp. 300-301). Adicionalmente, Disney Animation disolvió el equipo de Circle 7 Animation, eliminando cualquier factor que desencadenase motivos de discordia y desconfianza entre ambas compañías. Con ello, también se descartaron los avances de la tercera secuela de *Toy Story* que la división había producido hasta la fecha, de tal manera que fuese el estudio creador original el que continuase su trabajo donde lo dejó (Catmull y Wallace, 2024, pp. 303).

Por parte de Disney, el acuerdo garantizó la integración de Pixar como subsidiaria dentro de su estructura corporativa, así como el control estratégico de la operación mediante un intercambio de acciones. Este mecanismo permitió alinear los intereses de ambas compañías, incorporando a Steve Jobs como principal accionista individual de Disney (Marr y Wingfield, 2006). Asimismo, Disney aseguró la incorporación del talento clave de Pixar en puestos directivos, destacando el papel de Ed Catmull y John Lasseter en la revitalización de Disney Animation. Esta condición reflejaba un claro interés estratégico por parte de Disney en reforzar su capacidad creativa y recuperar su liderazgo en la industria (Iger, 2025, p. 162).

6.2 Beneficios para Disney

La adquisición de Pixar supuso para The Walt Disney Company una oportunidad estratégica para recuperar su liderazgo en el ámbito de la animación incorporando no sólo un catálogo de éxitos consolidado, sino también, un modelo de producción basado en la excelencia tecnológica y narrativa (Catmull y Wallace, 2024, p. 102).

Por un lado, la entrada de Catmull y Lasseter en puestos directivos dentro de Disney Animation permitió transferir el conocimiento, la cultura creativa y los procesos organizativos de Pixar a la estructura de Disney. Este movimiento resultó fundamental para revitalizar la división de animación y sentar las bases de futuros éxitos. Por otro lado, la incorporación de Jobs como directivo contribuyó a reforzar la estabilidad del acuerdo y a dotar a la compañía de una visión más orientada a la innovación y la tecnología (Iger, 2025, pp. 167-168).

Asimismo, la operación permitió a Disney reforzar su posicionamiento competitivo en la industria del entretenimiento, especialmente frente a otros estudios emergentes. La adquisición mostró su capacidad para generar contenido de alto valor, tanto en el ámbito cinematográfico, como en otras áreas: merchandising, parques temáticos y franquicias, incrementando así sus fuentes de ingresos y reforzando su posición como líder global en la industria del entretenimiento (Marr y Wingfield, 2006).

6.3 Beneficios para Pixar

Para Pixar Animation Studios, el acuerdo con The Walt Disney Animation representó una oportunidad para asegurar su estabilidad a largo plazo y ampliar su capacidad de crecimiento sin renunciar a los elementos que habían definido su éxito. En primer lugar, la integración dentro de Disney garantizó el acceso a una estructura empresarial sólida, con amplios recursos financieros, capacidad de distribución global y una potente red de comercialización (Marr y Wingfield, 2006). Asimismo, otro de los beneficios para el estudio fue la posibilidad de mantener su autonomía creativa y lograr preservar su cultura organizativa, su modelo de trabajo y sus procesos creativos, lo que permitió continuar desarrollando contenido fresco sin interferencias externas (Catmull y Wallace, 2024).

Adicionalmente, Pixar se benefició del acceso al ecosistema de Disney, lo que facilitó la expansión de sus productos más allá del ámbito cinematográfico. La explotación de sus franquicias en parques temáticos, productos derivados y otros formatos permitió maximizar el valor de sus creaciones (Seijas, 2023). Cabe destacar que la entrada en el accionariado de Disney supuso una revalorización significativa para los accionistas de Pixar, al tiempo que les permitió participar en el crecimiento de la otra compañía. Esto reflejó cómo la operación no solo protegió los intereses creativos de Pixar, sino también sus intereses contables y financieros.

6.4 Impacto estratégico del acuerdo

El acuerdo entre The Walt Disney Company y Pixar Animation Studios tuvo un impacto estratégico eficaz y duradero en ambas organizaciones, transformando tanto su posición competitiva, como la estructura de la industria de la animación.

Por un lado, la operación permitió a Disney redefinir su modelo de negocio en el ámbito creativo, pasando de una etapa de declive a una nueva fase de liderazgo basada en la innovación y la calidad narrativa (Iger, 2025). Este impacto se materializó en exitosas películas como *Ratatouille* (2007), *WALL-E* (2008), *Up* (2009), *Toy Story 3* (2010), *Frozen* (2013), *Del Revés* (2015), *Zootrópolis* (2016), *Coco* (2017), *Soul* (2020) o *Encanto* (2021), todas ellas galardonadas con el Premio Óscar a Mejor Película de Animación (Grein, 2026). Una serie de largometrajes animados que evidenciaron la consolidación de un modelo creativo altamente eficaz (Catmull y Wallace, 2024). Otras producciones como *Buscando a Dory* (2016) o *Los Increíbles 2* (2018) también alcanzaron un notable éxito comercial, reforzando la capacidad de la compañía para generar franquicias sostenibles en el tiempo y consolidando su liderazgo en el sector. Adicionalmente, la operación permitió desarrollar un ecosistema todavía más potente. Un ejemplo significativo es la expansión de franquicias como *Cars* (2006), que trascendió el ámbito cinematográfico para convertirse en una de las líneas de *merchandising* más rentables de la compañía, así como en un elemento clave dentro de los parques temáticos de Disney (Seijas, 2023). Por otro lado, el acuerdo facilitó a Pixar la ampliación de su alcance sin comprometer su identidad, beneficiándose de los recursos, la capacidad de distribución global y la infraestructura de Disney.

En conjunto, estos resultados evidencian que el acuerdo no solo generó beneficios inmediatos, sino que permitió construir una ventaja competitiva sostenida en el tiempo. Así, el caso Disney-Pixar se consolida como un referente de integración estratégica exitosa, en la que la combinación de recursos, capacidades y culturas organizativas permitió redefinir los estándares del sector y maximizar la creación de valor conjunto.

7. Conclusiones

El análisis del caso de negociación entre The Walt Disney Company y Pixar Animation Studios en 2006 permite constatar la aplicabilidad del modelo de negociación de Harvard en

contextos empresariales de alta complejidad, caracterizados por la coexistencia de intereses económicos, creativos, organizativos y relacionales. A lo largo del estudio se evidencia que el éxito del acuerdo no puede explicarse únicamente en términos económicos, sino que responde a la capacidad de ambas partes para transformar un escenario inicial de conflicto en una oportunidad de creación de valor conjunto.

En primer lugar, el caso pone de manifiesto la relevancia de superar la negociación basada en posiciones para centrarse en los intereses subyacentes y afrontar un proceso negociador colaborativo. Aunque las posiciones iniciales de Disney y Pixar parecían incompatibles: control de la propiedad intelectual frente a autonomía creativa, el análisis de los intereses permitió identificar varios puntos de convergencia. Disney necesitaba recuperar su liderazgo en la animación y asegurar contenido de calidad a largo plazo, mientras que Pixar buscaba reconocimiento, independencia creativa y sostenibilidad de cara al futuro. Esta transición hacia una lógica integradora confirma la validez del planteamiento teórico de Fisher, Ury y Patton (2025), según el cual los acuerdos más eficientes surgen cuando se atienden las necesidades reales de las partes, por muy opuestas que parezcan ser.

En segundo lugar, la generación de opciones desempeñó un papel determinante en el proceso negociador. La alternativa de adquirir Pixar, inicialmente percibida como arriesgada, constituyó una solución creativa que permitió resolver simultáneamente los principales intereses de ambas compañías. Esto refleja la importancia de ampliar el marco de negociación y evitar soluciones inflexibles, tal y como propone el modelo de Harvard. Asimismo, el uso de criterios objetivos; como el historial de éxitos conjuntos, los datos de taquilla o la situación competitiva del sector, contribuyó a legitimar el acuerdo y a reducir la percepción de arbitrariedad en la toma de decisiones.

Otro elemento clave fue la gestión de la relación y la comunicación. La intervención de Bob Iger supuso un cambio significativo respecto a etapas anteriores, caracterizadas por el deterioro relacional entre los directivos de Pixar. La apuesta por una comunicación directa, transparente y basada en la confianza recíproca permitió reconstruir el vínculo entre ambas partes, facilitando un clima propicio para la negociación. En este sentido, el caso evidencia que los factores emocionales y relacionales no constituyen elementos secundarios, sino dimensiones centrales en el éxito de cualquier proceso negociador, en línea con las aportaciones de la

psicología cognitiva (Kahneman, 2011) y el estudio sobre la gestión de las motivaciones en la negociación (Fisher y Shapiro, 2008).

Asimismo, el análisis del MAPAN de ambas partes pone de manifiesto que, aunque existían alternativas viables, ninguna de ellas resultaba plenamente satisfactoria. Esta situación de interdependencia favoreció la adopción de un enfoque cooperativo, orientado a maximizar los beneficios conjuntos. El acuerdo final logró equilibrar integración y autonomía, permitiendo a Disney fortalecer su posición estratégica y a Pixar preservar su identidad creativa. Este equilibrio constituye uno de los principales factores explicativos del éxito a largo plazo de la operación.

Desde una perspectiva estratégica, los resultados posteriores a la adquisición confirman la eficacia del acuerdo. La continuidad en la producción de películas exitosas y el reconocimiento obtenido a través de premios como los Óscar evidencian la consolidación de un modelo creativo sólido y sostenible. Asimismo, la capacidad de Disney para explotar las franquicias en múltiples plataformas refuerza la idea de que la operación generó sinergias significativas, más allá de los beneficios inmediatos.

En resumen, el caso Disney-Pixar demuestra que la negociación, entendida como un proceso estratégico y relacional, puede trascender la lógica competitiva tradicional para convertirse en un instrumento de creación de valor conjunto. La combinación de intereses alineados, generación de opciones, uso de criterios objetivos y una adecuada gestión de la relación permitió alcanzar un acuerdo que no sólo resolvió un conflicto, sino que redefinió los estándares de la industria. Este caso se consolida, por tanto, como un referente paradigmático de negociación basada en intereses y como una evidencia de la utilidad del modelo de Harvard en el ámbito empresarial contemporáneo.

Declaración de uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa

Por la presente, yo, Antonio Jesús Segura Jiménez, estudiante de Administración y Dirección de Empresas de la Universidad Pontificia Comillas, al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "El acuerdo Disney-Pixar: aplicación del modelo de negociación de Harvard a un caso de éxito empresarial", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. *Brainstorming* de ideas de investigación: Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. Referencias: Usado para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. Constructor de plantillas: Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
4. Corrector de estilo literario y de lenguaje: Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
5. Revisor: Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
6. Traductor: Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 26 de marzo de 2026

Firma:

A handwritten signature in black ink on a light gray background. The signature is stylized and cursive, with the name 'Antonio' clearly visible in the middle. The signature starts with a large, sweeping stroke that loops around the name.

Referencias

- Barnes, B. (2008, 1 de junio). Disney and Pixar: The power of the prenup. *The New York Times*.
<https://www.nytimes.com/2008/06/01/business/media/01pixar.html>
- Blanco, J. M. (2014, 7 de mayo). Cuando Pixar fabricó un ordenador y solo se vendieron 300 unidades. *eldiario.es*.
https://www.eldiario.es/hojaderouter/tecnologia/hardware/animacion-catmull-cine-computer-digital-image-lasseter-ordenador-pixar-pixar-image-computer-steve-jobs_1_4791550.html
- Calzada, C. (s.f.). RenderMan. *LinuxFocus*.
<http://www.linuxfocus.org/Castellano/May1998/article42.html>
- Catmull, E., y Wallace, A. (2024). *Creatividad, S. A.: Cómo llevar la inspiración hasta el infinito y más allá*. Gestión 2000.
- Chico, F. (2022, 9 de marzo). 17 películas de animación que ganaron un Oscar y probablemente no lo sabías. *Fotogramas*.
<https://www.fotogramas.es/premios-oscar-cine/g39379833/peliculas-de-animacion-oscar-ganadoras/>
- Eller, C., y Verrier, R. (2004, 30 de enero). Pixar ends filmmaking partnership with Disney. *Los Angeles Times*.
<https://www.latimes.com/archives/la-xpm-2004-jan-30-fi-pixar30-story.html>
- Espinoza, A. (2022, 2 de octubre). Michael Eisner, el ex CEO de Disney que se vio inmerso en un escándalo. *La Opinión*.
<https://laopinion.com/2022/10/02/michael-eisner-el-ex-ceo-de-disney-que-se-vio-inmerso-en-un-escandalo/>
- Fisher, R., y Shapiro, D. (2008). *Las emociones en la negociación: Cómo ir más allá de la razón en la planificación y desarrollo de las negociaciones*. Ediciones Granica.

- Fisher, R., Ury, W., y Patton, B. (2025). *Obtenga el sí: El arte de negociar sin ceder*. Deusto.
- García, Á. (2025, 19 de noviembre). 29 años después, sale a la luz una entrevista de Steve Jobs revelando los secretos de Toy Story y cómo Pixar revolucionó la industria. *Applesfera*.
<https://www.applesfera.com/curiosidades/ninguna-tecnologia-puede-convertir-mala-historia-buena-sale-a-luz-entrevista-inedita-steve-jobs-hace-29-anos>
- González, V. M. (2019, 24 de junio). Estas son las películas más taquilleras de Pixar. *GQ España*. <https://www.revistagq.com/noticias/articulo/peliculas-mas-taquilleras-pixar>
- Grein, P. (2026, 17 de marzo). Todas las películas animadas ganadoras del Oscar. *Billboard*.
<https://www.billboard.com/lists/todas-las-peliculas-animadas-ganadoras-del-oscar-incluyendo-guillermo-del-toro-pinocchio/2001-shrek-2/>
- Iger, B. (2025). *Lecciones de liderazgo creativo: Mi gran aventura al frente de la empresa que ha convertido la magia en realidad*. Conecta.
- Izquierdo, A. (2023, 5 de enero). La más alucinante historia de Pixar es la suya propia. *Xataka*.
<https://www.xataka.com/historia-tecnologica/la-mas-alucinante-historia-de-pixar-es-la-suya-propia>
- James, M. (2019, 19 de marzo). Disney-Fox deal is complete; CEO Bob Iger's big swing could change media industry. *Los Angeles Times*.
<https://www.latimes.com/business/hollywood/la-fi-ct-disney-fox-iger-20190319-story.html>
- Kahneman, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*. Debate.
- Lewicki, R. J., Barry, B., y Saunders, D. M. (2024). *Negociación* (9.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Lozano, V. (2023, 16 de agosto). Bob Iger, la diferencia entre un CEO indispensable o un CEO líder. *Haz Revista*.
<https://hazrevista.org/opinion/2023/08/bob-iger-diferencia-ceo-indispensable-ceo-lider/>

- Maldivia, B. (2006, 6 de mayo). Ayer se firmó la compra de Pixar por Disney. *Espinof*.
<https://www.espinof.com/animacion/ayer-se-firmo-la-compra-de-pixar-por-disney>
- Marr, M. y Wingfield, N. (2006, 25 de enero). Disney sets \$7.4 billion Pixar deal: Jobs to take seat on board and play integral role in setting creative course. *The Wall Street Journal*.
<https://www.wsj.com/articles/SB113813740822755125>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
<https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Nieto, A. B. (2004, 13 de febrero). Disney rompe negociaciones con Pixar. *Cinco Días*.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2004/02/13/empresas/1076683180_850215.html
- Palomar, A. (2023, 2 de noviembre). Disney a través de la historia: 100 años de grandes hitos. *National Geographic*.
https://historia.nationalgeographic.com.es/a/disney-traves-historia-100-anos-grandes-hitos_20334
- Program on Negotiation at Harvard Law School. (s.f.). The Harvard Negotiation Project.
<https://www.pon.harvard.edu/tag/the-harvard-negotiation-project/>
- Redacción. (2004, 30 de enero). Disney sufre un nuevo golpe tras romper las negociaciones con Pixar. *El Mundo*. <https://www.elmundo.es/navegante/2004/01/30/arte/1075453245.html>
- Rodríguez, M. (2025, 15 de marzo). “Será un baño de realidad”. Por qué Disney quiso que *Buscando a Nemo* se hundiera en taquilla. *Espinof*.
<https://www.espinof.com/animacion/sera-bano-realidad-que-disney-quiso-que-buscando-a-nemo-se-hundiera-taquilla>
- Sadurní, J. M. (2023). Walt Disney, padre de una fábrica de sueños. *National Geographic Historia*.
https://historia.nationalgeographic.com.es/a/walt-disney-padre-fabrica-suenos_15017
- Seijas, R. (2023, 27 de junio). Pixar: La épica historia de un estudio (una compañía y una marca) como ninguna otra. *Zibilia*.

<https://www.zibilia.com/revista/pixar-la-epica-historia-de-un-estudio-una-compania-y-un-a-marca-como-ninguna-otra>

Spiegel, J. (2019, 19 de noviembre). The story of Circle 7 Animation, the studio that threatened to replace Pixar. *SlashFilm*. <https://www.slashfilm.com/570570/circle-7-animation/>

Valadez, A. (2026, 24 de enero). Pixar, la firma que lo cambió todo. *El Diario del Noroeste*. <https://eldiariodelnoroeste.mx/espectaculos/2026/jan/24/pixar-la-firma-que-lo-cambio-todo-766422.html>

Voss, C. y Raz, T. (2016). *Rompe la barrera del no: 9 principios para negociar como si te fuera la vida en ello*. Conecta.