

DE  
PIXAR  
AL  
CIELO



**MIS AÑOS CON STEVE JOBS  
Y CÓMO REINVENTAMOS  
LA INDUSTRIA DEL CINE**

LAWRENCE LEVY

Exalto ejecutivo de Pixar desde su fundación

DEUSTO

# Índice

Portada

Sinopsis

Portadilla

Dedicatoria

Prólogo

## PRIMERA PARTE

1. El porqué
2. Buenos soldados
3. Planeta Pixar
4. Artistas pobres
5. Con prisas y con pausas
6. ¿Qué es una empresa del entretenimiento?
7. Cuestión de opciones

## SEGUNDA PARTE

8. Los cuatro pilares
9. El sueño de la OPV

10. La junta directiva
11. Los guardianes del capital
12. Sin habla
13. La audacia de la Costa Oeste
14. La credibilidad en Hollywood
15. Dos cifras
16. El Capitán
17. PIXR

### TERCERA PARTE

18. Películas que salgan del corazón
19. Anatomía de un acuerdo
20. La hora del póquer
21. El último 20 por ciento
22. Cuestión de créditos
23. Destellos
24. Sigue nadando

### CUARTA PARTE

25. Buscando mi «deli»
26. Cien años
27. La Vía del Medio

Epílogo

Agradecimientos

Notas

Créditos

**Gracias por adquirir este eBook**

Visita [Planetadelibros.com](http://Planetadelibros.com) y  
descubre una  
nueva forma de disfrutar de la lectura

---

**¡Regístrate y accede a contenidos  
exclusivos!**

Primeros capítulos  
Fragmentos de próximas publicaciones  
Clubs de lectura con los autores  
Concursos, sorteos y promociones  
Participa en presentaciones de libros

**PlanetadeLibros**

---

Comparte tu opinión en la ficha del libro  
y en nuestras redes sociales:



**Explora**

**Descubre**

**Comparte**



# Sinopsis

Hoy en día, Pixar es uno de los grandes del entretenimiento: el estudio que revolucionó los efectos digitales especiales y la animación por ordenador, y desarrolló una serie de películas de gran éxito, incluyendo la icónica Toy Story. Sin embargo, cuando Lawrence Levy se unió a Pixar en 1995, era una compañía de software que apenas se mantenía a flote. Trabajando en estrecha colaboración con Steve, Lawrence estableció cambios audaces, reorganizó las operaciones comerciales, lideró la salida a bolsa de la compañía y fue pieza fundamental en su venta por 7.400 millones de dólares a The Walt Disney Company en 2006. Durante el proceso, Lawrence y Steve forjaron una profunda y duradera amistad. Este libro revela además un lado de Steve Jobs muy diferente al hombre dominador de la leyenda: un individuo curioso y reflexivo que prefería llegar a resoluciones mutuas sobre las decisiones empresariales y que, aunque inicialmente impopular entre sus empleados, se convertiría en el motor del talento creativo sin precedentes de Pixar.

# **De Pixar al cielo**

Mis años con Steve Jobs  
y cómo reinventamos la industria del cine

**LAWRENCE LEVY**

Traducido por Juan Manuel Salmerón



EDICIONES DEUSTO

*Para Hillary, Jason, Sarah y Jenna*



# Prólogo

—Hola, Steve, ¿damos un paseo? —le pregunté por teléfono.

Era el otoño de 2005. Steve Jobs y yo nos habíamos hecho esta pregunta uno a otro muchas veces en los últimos diez años. Pero en esta ocasión era distinto. Steve había cumplido los cincuenta ese año y el cáncer y las operaciones estaban pasándole factura. Llevábamos un tiempo hablando y paseando menos. Steve estaba bastante ocupado en Apple. El año anterior había sacado una nueva línea de iPod, entre ellos el nuevo iPod shuffle y el iPod nano, que estaban revolucionando la manera de escuchar música.

Ese día lo llamaba por algo muy concreto. Yo formaba parte de la junta directiva de Pixar, después de haber sido director financiero y miembro de su oficina presidencial. Llevaba un tiempo dándole vueltas y pensé que era hora de abordar la cuestión. Steve se sentía mejor últimamente. Era un buen momento.

—Claro —me dijo—, pásate, te espero.

Vivíamos en Old Palo Alto, un barrio a unos dos o tres kilómetros al este de la Universidad de Stanford, en el Área de la Bahía de San Francisco. Steve vivía a unos minutos a pie de mi casa, en una mansión con jardín estilo Tudor que hacía esquina, de ladrillo rojo y con tejados de pizarra de mucha pendiente. Entré por la verja trasera y pasé a la cocina, en cuya mesa de madera, rústica y oblonga, había, como siempre, un surtido de frutas y gollerías de aspecto delicioso. Saludé al cocinero, que me recibió cordialmente, y, cruzando la cocina y el vestíbulo, entré en el despacho de

Steve.

—Hola, Lawrence —me dijo éste con una sonrisa, cuando levantó la vista y me vio.

—¿Sigue apeteciéndote pasear? —le pregunté—. Si quieres nos quedamos.

—Sí, sí, vamos —dijo él—. Me sentará bien un poco de aire fresco.

Caminar por las calles de Palo Alto le resultaba a Steve muy tonificante. Le gustaba el aire, la arquitectura, el clima. Era un día claro y cálido. Empezamos a pasear por las calles llanas, flanqueadas de robles, magnolias y fresnos, entre viviendas de arquitectura muy variada, que iban desde casitas de estilo ranchero que recordaban una época pasada hasta grandes mansiones reformadas que reflejaban la prosperidad de Silicon Valley. Nos pusimos al día de nuestras cosas en unos minutos y enseguida saqué el tema del que quería tratar.

—Me gustaría hablar del precio de las acciones de Pixar —le dije.

—¿Qué estás pensando? —me preguntó Steve.

—Creo que Pixar se halla en una encrucijada —le contesté—. Se cotiza demasiado y temo lo peor. Si cometemos un error, aunque sea pequeño, Pixar podría perder la mitad de su valor de la noche a la mañana, y tú podrías perder la mitad de tu riqueza. —Hice una pausa y añadí—: Nos la estamos jugando. —Llevábamos una racha increíble: diez años seguidos de éxitos. Proseguí—: O Pixar aprovecha su altísima cotización para diversificarse con nuevos negocios, como hizo Disney, o...

—O se la vendemos a Disney —concluyó Steve.

—Sí, o se la vendemos a Disney, o a cualquiera que nos ofrezca las mismas oportunidades de diversificar el negocio y proteger Pixar que Disney nos ofrece.

Aunque los dos sabíamos que ninguna otra empresa ofrecía aquellas mismas oportunidades.

—Déjame pensarlo —repuso Steve—. Me hago cargo de lo que dices.

Unos meses después, el 25 de enero de 2006, Pixar y Walt Disney Company anunciaron que Disney compraría Pixar por 7.600 millones de dólares. En aquel momento, Steve poseía la mayoría de las acciones de Pixar,

con lo que su participación en la empresa equivalía a varios miles de millones de dólares. Diez años después, y debido al vertiginoso aumento del valor de Disney, aquellas acciones de Disney casi cuadruplicaron su valor.

La primera vez que le hablé a Steve de Pixar, más de diez años antes, a finales de 1994, la empresa había gastado casi 50 millones de dólares sin apenas ganancias. Según los balances financieros, el valor asignado al accionariado de Pixar en aquel momento era de menos 50 millones de dólares. Diez años después, la inversión de Steve en Pixar lo había convertido en uno de los hombres más ricos del mundo.

Mi trabajo en Pixar duró desde el día de mi primera conversación con Steve en 1994 hasta la venta de la empresa a Disney en 2006. Esta oportunidad ha sido uno de los grandes privilegios de mi vida. Aunque se ha escrito mucho sobre los legendarios procesos de creación y producción de Pixar, yo veo la historia desde otro punto de vista: el de los imperativos estratégicos y empresariales que permitieron que Pixar floreciera.

Viendo los logros cinematográficos de Pixar, quizá se piense que fueron fruto de una especie de magnífico arrebatado creativo, y que Pixar se creó como un cuento, como una utopía del arte. No fue ésta mi experiencia. La creación de Pixar se pareció más a la formación de una nueva montaña como resultado de la fricción de dos placas tectónicas sometidas a una gran presión. Una de estas placas soportaba la intensa presión de innovar: el afán de excelencia artística y creativa en la manera de contar una historia y la necesidad de inventar un nuevo medio, la animación por ordenador, con el que expresar todo eso. La otra placa soportaba la presión de sobrevivir en el mundo real: financiarse, vender entradas de cine, aumentar el ritmo productivo. Estas dos fuerzas estaban en constante fricción y provocaban numerosas sacudidas y seísmos.

Ésta es la historia de cómo una pequeña empresa que hizo que el mundo se enamorara de juguetes, bichos, peces, monstruos, coches, superhéroes, cocineros, robots y emociones surgió de las fuerzas que operaban debajo de ella. Es la historia de las decisiones, apuestas y riesgos absurdos que lo hicieron posible. Es la historia de la tensión que había entre la integridad creativa y las necesidades del mundo real, y de cómo esa tensión modeló a las

personas que participaron en la empresa: a Steve Jobs, al personal creativo, técnico y de producción de Pixar, y a mí. Es la historia de lo que significa anteponer siempre el impulso creativo y por qué es tan difícil hacerlo.

También es la historia de cómo, a la luz de una filosofía budista de dos mil años de antigüedad llamada Vía del Medio, llegué a ver Pixar en un contexto más amplio, y aprendí que las tensiones que había en Pixar eran las mismas fuerzas subyacentes que no sólo permiten crear grandes películas, sino también vivir grandes vidas, fundar grandes empresas y liberar nuestras capacidades y creatividad interiores.

Si algo aprendí en Pixar es que lo primero es la historia. El director creativo de Pixar, John Lasseter, decía: «Las buenas imágenes nos entretendrán unos minutos; es la historia la que nos pega a la butaca.»

La historia que cuenta este libro empezó con una llamada telefónica.

LAWRENCE LEVY

Marzo de 2016

# PRIMERA PARTE

# 1

## El porqué

Una tarde de noviembre de 1994 sonó el teléfono de mi despacho. Yo era director financiero y vicepresidente de Electronics for Imaging, una empresa de Silicon Valley que desarrollaba productos para el activo sector de la edición en color por ordenador. Era un día de otoño despejado y frío en San Bruno, California, cerca del aeropuerto de San Francisco. Cogí el teléfono, sin saber quién podía ser. Lo que menos me esperaba era hablar con un famoso.

—Hola, ¿hablo con Lawrence?

—Sí, soy yo.

—Soy Steve Jobs —dijo la voz al otro lado de la línea—. Hace unos años vi una foto tuya en una revista y me dije que algún día trabajaríamos juntos.

Incluso en aquellos momentos, en que la caída de Steve Jobs era tema de conversación en todos los corrillos de Silicon Valley, su llamada me dejó suspenso. No sería tan célebre como lo fue hasta su brusca salida de Apple diez años antes, pero en nuestra industria no ha habido una figura tan carismática como él. No pude evitar sentir cierta excitación al ver no sólo que me conocía, sino que me llamaba.

—Quisiera hablarte de una empresa que tengo —dijo.

NeXT, pensé inmediatamente. Quiere hablarme de NeXT Computer. El último proyecto de Jobs, con el que se suponía que haría su reaparición largo

tiempo esperada, había sido famoso por sus ordenadores de atractiva forma cúbica, pero se rumoreaba también que atravesaba dificultades, sobre todo después de haber tenido que cerrar el negocio de hardware no hacía mucho. Mi mente se disparó: quiere relanzar NeXT, lo que podría ser un reto muy excitante. Pero lo que dijo a continuación me pilló desprevenido.

—La empresa se llama Pixar.

No NeXT. Pixar. ¿Qué diablos era Pixar?

—Muy bien —dije, sin querer traslucir lo poco que sabía de Pixar—. Me gustaría saber más.

Quedamos en vernos.

Colgué y mi primera reacción fue de asombro. ¿Que Steve Jobs me llamara de pronto? Era sorprendente. Pero la excitación inicial se desvaneció pronto; una somera pesquisa me reveló que Pixar tenía una historia de lo más accidentada. Steve había comprado esta empresa, que George Lucas había fundado como filial de Lucasfilm, ocho años antes, tras lo cual, al parecer, había invertido en ella varios millones de dólares con la esperanza de desarrollar un potente ordenador gráfico con el consiguiente software. ¿Resultado? Poca cosa. Pixar había renunciado hacía tiempo a desarrollar ese ordenador gráfico y ninguna de las personas a las que pregunté sabía muy bien cómo se mantenía Pixar en aquel momento.

Además, Steve Jobs sería una de las personas más famosas de Silicon Valley, pero eso no hacía sino más llamativo el hecho de que llevara mucho tiempo sin obtener un gran éxito..., muchísimo tiempo. Sus dos últimos productos antes de abandonar Apple en 1985 —los ordenadores Lisa y el Macintosh original— fueron dos desastres comerciales, y NeXT Computer era para muchos observadores más un triunfo de la soberbia que del sentido práctico: anunciado como una maravilla tecnológica, este ordenador no había podido competir con los equivalentes de Sun Microsystems y Silicon Graphics, que eran máquinas más baratas y compatibles. La gente empezaba a olvidarse de Jobs. Cuando les decía a mis amigos y colegas que iba a ver a Steve Jobs para hablar de Pixar, casi siempre me contestaban: «¿Y para qué vas a hablar con él?» Pero el caso es que estaba intrigado y por hablar no perdía nada. Llamé, pues, al despacho de Steve y fijamos una cita.

Pese a su mala reputación, me entusiasmaba la idea de conocer personalmente a Steve, aunque no sabía con quién me encontraría. ¿Sería el tirano veleidoso que Silicon Valley gustaba de vilipendiar, o el brillante genio que había liderado la revolución informática? La cita era en la ostentosa sede de NeXT Computer, en Redwood City, California. Llegué y me condujeron al despacho de Steve. Éste, sentado a una gran mesa cubierta de libros, vestido con sus típicos vaqueros, jersey negro de cuello alto y zapatillas, y unos años mayor que yo, se levantó y me recibió como si llevara años queriendo conocerme.

—Adelante, adelante —dijo con entusiasmo—. Tengo mucho que contarte.

No hubo que romper ningún hielo. Enseguida Steve entró en materia y me habló largo y tendido de Pixar: su historia, su tecnología y su primer largometraje, que en esos momentos estaba produciendo.

—Sólo tenemos terminados unos minutos, pero tienes que verlos. No habrás visto cosa igual en tu vida.

Conectamos enseguida. Me pasé casi una hora sentado al otro lado de la mesa escuchando a Steve, que me explicaba la función que esperaba que yo desempeñara. Me dijo que quería a alguien que se encargara de Pixar mientras él se ocupaba de NeXT, alguien que dirigiera el negocio, que ideara una estrategia, que la sacara a bolsa. Me contó cómo Pixar había revolucionado la computación gráfica y estaba ahora centrada en producir su primer largometraje.

Steve me interrogó sobre mi pasado, mi familia y mi carrera. Parecía impresionado de que yo hubiera estudiado derecho en Harvard, de que hubiera sido socio de Wilson, Sonsini, Goodrich & Rosati, el gabinete de abogados más grande de Silicon Valley, que muchos años antes había sacado Apple a bolsa, y que hubiera creado en él un nuevo departamento de transacciones tecnológicas, el primero de su clase, que yo sepa. Le agradó también que yo tuviera experiencia en sacar a bolsa a una empresa. Tuve la impresión de que sondeaba mis antecedentes; parecía importante para él que yo fuera persona de fiar. Me alegraba ver que lo que oía parecía gustarle.

La conversación prosiguió fluidamente. Pero aunque era evidente que



conectábamos, un sordo malestar iba creciendo en mi interior. Si Jobs estaba pensando en sacar a bolsa Pixar, debía de tener una idea clara y una estrategia bien pensada. Pero de esto nada decía. Pensé en preguntarle si tenía cifras o un plan de negocio que yo pudiera estudiar, pero viendo que iba a lo suyo, decidí no interrumpir. Estaba calándome para ver si le caía bien. Cuando al final Steve me preguntó: «¿Podrías visitar Pixar pronto? ¡Me gustaría que lo hicieras!», me alegré. Me encantaba la idea de ver por fin qué era aquello de Pixar.

Pero de camino a casa, mi mente volvió a las cuestiones propiamente empresariales; él tendría que haber hablado de ellas y yo haberle obligado a hacerlo. Nos habíamos caído muy bien —mejor de lo que podía imaginar—, pero ¿cómo sabía yo que Steve no estaba produciendo lo que en la jerga se llama «campo de distorsión de la realidad», fenómeno por el que era conocido? Esta expresión se refería a la habilidad que tenía Steve para hacer creer a los demás cualquier cosa, independientemente de la realidad empresarial o comercial de esa cosa. A lo mejor estaba forjándose otra fantasía, esta vez con Pixar. Si yo aceptaba aquel trabajo y Pixar fracasaba, como todos aquellos con los que había hablado creían, la carrera que tan cuidadosamente me había labrado y mi reputación sufrirían un golpe terrible.

Y, lo que era peor, cuanto más investigaba, a más personas conocía que decían estar hartas de los excesos de Jobs. El año anterior incluso se había publicado un libro titulado *Steve Jobs and the NeXT Big Thing*, de Randall Stross, que era una crítica mordaz del comportamiento y las prácticas empresariales de Steve. Yo no quería ser el cabeza de turco de Steve Jobs. Con todo, resolví que sería mejor tener paciencia. No era el momento de tomar decisiones. El siguiente paso estaba claro: visitar Pixar.

Pixar estaba situada en Point Richmond, California. Nunca había estado allí, ni siquiera había oído hablar del lugar. Tuve que mirar un mapa para saber dónde estaba. Point Richmond era una pequeña población entre Berkeley y San Rafael. Se me cayó el alma a los pies cuando vi el trayecto que había que hacer para llegar. Desde Palo Alto, había que coger la autopista 101 norte hacia San Francisco, cruzar el puente de la Bahía por la 80 primero en dirección este y luego norte, pasar Berkeley, coger la 580 oeste y llegar a

Cutting Boulevard, donde estaba Pixar. Traté de decirme que podía hacerlo, que no era tan difícil, pero por dentro me asaltaban las dudas. Aquellas autopistas eran las más transitadas de California. Conducir hasta Pixar no sería nada divertido.

Yo siempre había trabajado duro para estar en casa con mi familia. Tenía dos hijos —Jason, de nueve años, y Sarah, de seis— y mi mujer, Hillary, estaba embarazada del tercero. Las exigencias de mi carrera no me habían hecho fácil estar en casa a la hora debida, pero siempre lo había intentado. Yo era parte de la vida de mis hijos, les leía por las noches, los ayudaba con los deberes, los llevaba en coche al colegio. Sabía la mucha disciplina que esto exigía. No quería trabajar en nada que me impidiera estar con la familia.

Guardé el mapa bastante abatido.

—No lo veo claro —le dije a Hillary un día—. Está muy lejos. No veo cómo puedo trabajar allí y seguir viviendo aquí. Y no tiene sentido mudarnos. Es demasiado arriesgado. ¿Quién sabe lo que durará? Si fracasa, mejor será que nos pille viviendo aquí.

Hillary y yo nos conocimos cuando éramos estudiantes en la Universidad de Indiana, donde me matriculé a los diecisiete años, un año después de que mi familia emigrara a Indianápolis desde Londres, donde me crie. Hillary era menuda, de ojos azules, pelo moreno y ondulado, y tenía una linda cara de barbilla graciosa y puntiaguda. Era de naturaleza afable, sensata e inteligente. Nos casamos estudiando el posgrado. Solíamos decir que crecimos juntos porque nuestros veinte años fueron un tiempo de grandes cambios.

Asistimos a la escuela de posgrado en Boston, tras lo cual trabajamos un breve tiempo en Florida, donde mi familia vivía entonces. A los dos años nos mudamos a Silicon Valley, donde yo podría empezar a ejercer de abogado en el pujante mundo de la alta tecnología. Con nuestro hijo de un año a cuestas, nos mudamos al oeste por nuestra cuenta. Hillary era licenciada en Patología del Lenguaje y trabajaba en el Centro Médico de Stanford, donde se especializó en la rehabilitación de pacientes con derrames y traumas cerebrales que tenían problemas para hablar. Siempre nos consultábamos las grandes decisiones.

—No te preocupes aún por eso —me aconsejó—. Yo no desperdiciaría la

oportunidad. Ve a ver. Aún no tienes que decidirte.

Fijé la cita en Pixar y unos días después salí para allá. Llegando a San Francisco por la autopista 101 vi aparecer ante mí el impresionante contorno de la ciudad: las onduladas colinas cuajadas de casas, los resplandecientes edificios de oficinas que se arracimaban en el vasto distrito financiero, las nubes bajas del lado de la costa que se disiparían a lo largo del día. Fue una visión que me llenó de estupor y emoción. Cuando la autopista se bifurcó en dos ramales, uno que cruzaba la ciudad hacia el Golden Gate y el otro que atravesaba el puente de la Bahía en dirección a Berkeley, al otro lado de la bahía; me pasé al carril de la derecha para dirigirme al puente de la Bahía.

La belleza de la ciudad dio pronto paso a la realidad de los congestionados carriles que entraban en el puente de la Bahía. Al pasar por encima de aquellos viejos ojos del puente, no puede evitar pensar en el terremoto de Loma Prieta que cinco años antes, en 1989, lo había derribado parcialmente, matando a una de las casi sesenta personas que murieron en el terremoto. Pensar que debía cruzar aquel puente todos los días y venirme a la mente con claridad alarmante la imagen surrealista del trecho de carretera caído fue todo uno. Cuando lo atravesé, vi la larga cola que se formaba al otro lado de la carretera a medida que los vehículos que entraban en San Francisco se detenían en el peaje. La caravana parecía kilométrica. Así sería mi vuelta a casa. Mis peores temores se confirmaban. ¿Cómo iba a aceptar ningún trabajo que me obligara a hacer aquel trayecto a diario?

De poco consuelo me servía pensar que, si tenía que hacerlo, podría escuchar la radio. Bill Clinton era presidente y el Partido Demócrata acababa de perder el control del Congreso en las elecciones de mitad de mandato. Se hablaba de un posible enfrentamiento entre el presidente y el Congreso. También podía escuchar mucha música buena. Habían estado sonando Whitney Houston, Boyz II Men, Mariah Carey y Céline Dion. La canción de Elton John «Can you feel the love tonight», de la taquillera película de ese verano *El rey león*, también era un gran éxito. Pero por mucho que me interesaran las noticias o disfrutara de la música pop, mi plan no era pasarme escuchando la radio dos o tres horas al día en el coche.

Para colmo, el paisaje no ayudaba a compensar lo a trasmano que

quedaba Point Richmond. Cuando fijé la cita, el contestador automático de Pixar me informó orgullosamente de que la empresa se hallaba «enfrente de la refinería». No era un decir. Pixar estaba exactamente enfrente de una refinería de petróleo Chevron. Se veían las altas chimeneas y un montón de máquinas y tuberías.

Las cosas no mejoraron cuando entré en el aparcamiento de Pixar, que tenía unas pocas plazas. El edificio era de una planta, de lo más normal y corriente, sin nada que llamara la atención. El vestíbulo tampoco era nada del otro mundo, pequeño, poco iluminado, con una vitrina en una pared en la que se exhibían los premios que la empresa había recibido. No podía contrastar más con las oficinas nuevas y flamantes de NeXT en las que Steve trabajaba. Cuando franqueé la puerta principal, pensé para mí: «¿Conque esto es Pixar?»

Me recibía Ed Catmull, cofundador de Pixar. El otro cofundador, Alvy Ray Smith, había dejado la empresa unos años antes. A Ed lo había contratado George Lucas en 1979 para crear el departamento de informática de Lucasfilm, que luego se convertiría en la filial Pixar. Mientras el ayudante de Ed me conducía al despacho de éste, observé lo triste que parecía el recinto: una moqueta gastada, paredes desnudas y mala iluminación. El despacho de Ed era bastante grande, con ventanas a un lado y una estantería grande al otro. Eché un vistazo a los libros: matemáticas, física, animación, computación gráfica. La mesa estaba en una punta del despacho y en la otra había un sofá. Ed me invitó a sentarme en ese sofá, acercó una silla y se sentó frente a mí.

Ed rayaba en los cincuenta, era de complexión débil y llevaba una fina barba. Tenía un aire tranquilo, que era a la vez autoritario e inquisitivo. Me preguntó por mi formación y experiencia, me contó un poco la historia de Pixar y al final pasamos a hablar de la situación en la que se encontraba Pixar.

—Como sabes —dijo Ed—, estamos haciendo una película que queremos estrenar en noviembre. También vendemos el programa RenderMan y hacemos anuncios. Pero no tenemos lo que se dice un plan de negocio con el que construir la empresa. Nos vendría bien alguna ayuda en eso.

—¿Cómo se financia ahora Pixar? —le pregunté.

Ed me explicó que vivían poco menos que al mes. Disney sufragaba los costes de la película, y las ventas del programa RenderMan y los anuncios de animación generaban algunos ingresos. Pero no bastaban para cubrir gastos.

—¿Y cómo los cubrís entonces? —le pregunté.

—Los cubre Steve —me explicó—. Todos los meses vamos a verlo, le decimos a lo que asciende el déficit y nos extiende un cheque.

Esto me sorprendió. Sabía que Steve financiaba Pixar, pero no imaginé que lo hiciera en forma de cheques personales mensuales. Lo normal es que un inversor ponga dinero para tirar seis meses, un año, incluso más. Ir a ver a un inversor todos los meses para pedirle dinero no era lo habitual, y probablemente tampoco le haría mucha gracia, a juzgar por los inversores que yo conocía que invertían en empresas deficitarias.

Ed se removió un poco en el asiento y añadió:

—No es fácil hablar de eso con Steve.

«No es fácil» era decirlo suavemente. Ed me explicó que se las veía y deseaba para conseguir que Steve aprobara los gastos de Pixar. Me dio la impresión de que había acabado temiéndolo.

—¿Y por qué es tan difícil? —le pregunté.

—Cuando Pixar se convirtió en filial de Lucasfilm, Steve quiso invertir en una empresa de hardware —me contestó Ed—. Estábamos desarrollando un ordenador gráfico puntero. La animación no era más que una forma de mostrar la tecnología. En 1991 cerramos la sección de hardware.

Éste fue el primer vislumbre real que tuve de la historia de Pixar. Mi conversación con Steve se había centrado más en el futuro que en el pasado.

—A Steve nunca lo convenció una empresa que contara historias —prosiguió Ed—. Se resistía. Nos ha costado mucho que siguiera invirtiendo en el cine de animación.

No me había dado cuenta de lo radicalmente que había cambiado Pixar y de lo distinta que era ahora la empresa comparada con la idea original de Steve.

—O sea, ¿que no apoya lo que hacéis? —le pregunté.

—Lo apoya ahora —contestó Ed—. Steve estaba de acuerdo cuando

negociamos con Disney la posibilidad de hacer una película. Lo conseguimos y él fue de gran ayuda. Pero sigue resistiéndose a financiar el resto de Pixar.

—¿Cuánto ha invertido en la empresa? —le pregunté.

—Casi cincuenta millones —contestó Ed.

¡Cincuenta millones! Eso era mucho dinero, comparado con lo que normalmente se invertía en empresas emergentes de Silicon Valley. No me extraña que Steve se quejara cuando le pedían más.

Me gustó hablar con Ed. Era nuestra primera entrevista y no se andaba con chiquitas, y eso que lo que me decía no parecía muy alentador. Daba la impresión de que Pixar era una empresa que había ido de aquí para allá sin encontrar su camino. ¿Por qué iba yo a entrar en una empresa que llevaba dieciséis años bregando y cuyas nóminas las pagaba mensualmente el dueño a golpe de talonario? Si me hacía cargo de la dirección financiera, sería yo quien tendría que ir a pedirle a Steve ese dinero todos los meses. Y maldita la gracia que me haría eso.

Ed me pareció una persona seria, inteligente y con la que se podía hablar. Su reputación en la industria de la computación gráfica era excelente; sin duda yo podría aprender mucho de él y disfrutar trabajando a su lado. Pero no era suficiente. No había caído en la cuenta de lo mala que era la situación financiera de Pixar. La empresa no tenía liquidez ni fondos, y su financiación dependía del capricho de una persona cuya fama de inconstante era proverbial. Verdad es que aún no me habían ofrecido ningún puesto, y por tanto no tenía que decidir nada. Pero sentía cada vez más que, llegado el caso, no tenía sentido aceptar.

También empezaba a ver claro que, aunque Steve hubiera apoyado que la empresa se orientara hacia el cine, no era eso lo que él quería. Yo sabía que su muy publicitado intento de hacer un ordenador nuevo en NeXT había fracasado. Lo que no había sabido era que su idea original de Pixar tampoco funcionaba. Esto significaba que, tras su salida de Apple, Steve había fracasado en los dos intentos que había hecho por fabricar ordenadores. Si fallaba una tercera vez, podía ser la definitiva.

Nos interrumpió el ayudante de Ed que, asomando la cabeza por la puerta, dijo:

—La sala de proyección está lista.

—Vamos —dijo Ed—. Verás lo que estamos haciendo.

## 2

### Buenos soldados

La entrada a la sala de proyección de Pixar era una puerta como cualquier otra que había en uno de los pasillos. La puerta daba a un auditorio oscuro y sin ventanas, del tamaño de una pequeña sala de cine de barrio. En una punta, a la derecha, había una gran pantalla. En la otra, a la izquierda, había un cuarto con una ventana, donde supuse que habría un proyector. Pero lo sorprendente era lo que había en medio. En lugar de las tradicionales filas de butacas, había viejos sofás y sillones. Era como si hubieran recogido aquellos muebles de la calle y los hubieran metido allí. Parecían cómodos y muy propios para echarse una siestecita, pero ¿era aquélla la función de unos estudios de cine serios?

—Ésta es nuestra sala de proyección —dijo Ed—. Todos los días los animadores se reúnen aquí con John Lasseter para visionar lo último que se ha hecho de la película.

Me invitó a tomar asiento y me dijo que antes me mostrarían unos trabajos previos de Pixar. Las luces se apagaron y proyectaron dos cortometrajes, *Luxo Jr.* y *Tin Toy*. *Luxo Jr.* contaba la historia de dos lámparas, un padre y un hijo. *Tin Toy* contaba la historia de un hombre orquesta de juguete que trataba de escapar de un niño. Había ganado un Óscar al mejor corto de animación en 1988. Las dos películas eran un prodigio de computación gráfica y de imaginación, e ilustraban el comienzo y



la evolución de la animación por ordenador. Las historias eran sencillas, incluso elementales, pero me atraparon al punto de que me entusiasmé por una lámpara y un músico de juguete.

A continuación vino el plato fuerte, la proyección de unos minutos del arranque del primer largometraje de Pixar. Ed me explicó que aún no tenían el título definitivo pero que lo llamaban *Toy Story*. Me hizo muchas advertencias.

—Ten en cuenta que no todas las escenas están terminadas. Parte de la animación está por hacer, y por eso verás personajes moviéndose como si fueran bloques. La iluminación tampoco está acabada, y verás puntos de luz y sombra extraños. Y las voces no son las definitivas, algunas las han improvisado los empleados de Pixar.

Dicho esto, las luces se apagaron, me acomodé en mi asiento y empezó la película.

—¡Por mi cordel! El cumpleaños es hoy —fueron las primeras palabras de Woody, un vaquero animado por ordenador sentado en la cama animada por ordenador de su dueño, Andy, también animado por ordenador.

Los siguientes minutos, en aquella sala destartada, en aquel edificio normal y corriente que había enfrente de una refinería de petróleo, en aquella empresa que pendía de un hilo, fui testigo de una creatividad y de una maravilla técnica como nunca habría imaginado que pudieran existir.

La película empieza en la habitación de un niño llamado Andy el día de su cumpleaños. La habitación es la típica de un niño, con paredes empapeladas de azul con nubes y juguetes por todas partes. Es la típica habitación de un niño salvo por un detalle. En ausencia de los humanos, los juguetes cobran vida. Y ese día están aterrados por la posibilidad de que Andy los sustituya por los nuevos juguetes que le regalen.

Woody, el juguete favorito de Andy, es el cabecilla y trata de calmar a los demás. Hay un momento en el que decide enviar a una patrulla de soldaditos verdes a inspeccionar los regalos de cumpleaños de Andy. En esta secuencia, vemos a los soldaditos acercándose a la puerta de la cocina cuando oyen que llega la madre de Andy y se quedan parados, para que ella no vea que están vivos. La madre de Andy abre la puerta, ve los soldaditos de plástico y ahora

inertes que Andy ha dejado tirados por ahí, pisa uno sin darse cuenta y aparta a los demás con el pie. En ese momento, en el que pisa a ese soldadito... en ese momento, sentado allí en aquella sala... en ese momento pasó algo que nunca me habría imaginado que pudiera pasar: me preocupé por la suerte de aquel soldado de plástico.

Se me encogió el corazón al ver al soldado herido y necesité saber si estaba bien. Unos segundos después, los infantes de juguete vuelven a la acción. El soldado pisado está herido pero bien. Les dice a los demás que sigan sin él, pero ellos le contestan: «Un buen soldado nunca abandona a un compañero», y lo ponen a salvo.

«¡Dios mío! —me dije—. ¿Esto qué es?»

La secuencia acaba cuando los juguetes conocen a Buzz Lightyear. Andy retira a Woody del lugar privilegiado que ocupa en su cama y pone a Buzz en su lugar. Woody hace como que no pasa nada y les dice a los demás juguetes que sólo han de hacerse amigos del nuevo juguete. Cuando Woody se acerca a Buzz, vemos cómo este cobra vida por primera vez.

Buzz parpadea y dice: «Buzz Lightyear llamando al comando estelar. Adelante, comando estelar.» Buzz cree que es un astronauta que está de misión. Allí estaba yo de espectador, sentado en un sillón, creyéndome que aquellos juguetes eran reales, y pensando que aquel juguete, Buzz Lightyear, se engañaba también porque no se daba cuenta de que sólo era un juguete.

Aquello era absurdo.

Cuando la secuencia terminó, Ed me miró y me preguntó:

—¿Qué te ha parecido?

—Ed, no sé qué decirte. Es extraordinario. Nunca había visto nada igual. El progreso de los cortos a esto es enorme.

—Gracias —dijo Ed—. Aún nos queda mucho para terminar la película, pero ya puedes hacerte una idea de lo que será.

—Va a dejar pasmado al espectador —añadí entusiasmado—. No se lo esperarán. Es fantástico.

—Eso espero —dijo Ed—. Nos jugamos mucho con esta película.

Las luces se encendieron y me hallé de nuevo en aquella sala de cine improvisada, sentado en un sillón viejo y desvencijado. Así sería, pero

durante diez minutos me había sentido transportado a otro lugar: a la habitación de Andy, a un mundo de juguetes vivientes que tenían sentimientos, problemas. No sabía quién había creado aquello, pero en algún lugar de aquel edificio trabajaban unos magos.

—¿Quieres que te enseñe la empresa? —me preguntó Ed.

—Desde luego —contesté. No sabía si trabajaría allí o no, pero no quería desperdiciar la oportunidad de ver cómo se hacía aquella magia.

Primero nos pasamos por el departamento de animación. Entramos en un vasto recinto lleno de cubículos, todos ellos contruidos y diseñados por sus ocupantes para que reflejaran su gusto artístico. La sala parecía una mezcla de residencia estudiantil y de parque temático de Halloween. Estaba atestada de muebles viejos, dibujos, juguetes raros, pelotas, luces de colores, ilustraciones de anime, maquetas, pósteres, tebeos y demás parafernalia. Todos los animadores ocupaban el espacio que ellos mismos se habían diseñado, frente a uno o dos grandes monitores de ordenador. Algunos tenían también espejos de cuerpo entero en la pared.

—¿Para qué sirven los espejos? —le pregunté a Ed.

—La animación es como actuar —me explicó—. Antes de animar a un personaje, el animador ensaya ante el espejo para comprender bien los movimientos que tiene que crear con el ordenador.

Pasamos luego al departamento de guion gráfico, donde había filas y filas de grandes tableros de corcho llenos de fichas en las que se veían escenas de la película dibujadas a mano. Cada tablero representaba una secuencia de la película, y parecía haber montones de ellos puestos en las paredes y allí donde quedaba un espacio libre. La calidad de los dibujos era notable, y había miles de ellos, todos hechos a mano y todos contando una parte de la historia de la película.

A continuación visitamos el laboratorio, un cuarto oscuro ocupado casi de pared a pared por una misteriosa máquina que había en medio. La máquina era como una mesa metálica con una especie de microscopio encima. Era una máquina imponente, como la que uno esperaría ver en una gran universidad o en un gran laboratorio. No entendí para qué servía, seguramente para transferir las imágenes a película. Al parecer la habían montado en Pixar.

Ed me llevó luego a una sala llamada *renderfarm*, que no sabía muy bien qué significaba. Había una enorme batería de ordenadores cuya función, creo, era dibujar las imágenes generadas por ordenador que formaban los fotogramas de la película.

—Crear una sola de estas imágenes puede llevar horas —me explicó Ed—, y tenemos que hacer cientos de miles para la película.

La escala y los detalles de lo que veía me llenaban de asombro.

Por último volvimos a la sala de animación y nos sentamos a una mesa que había en un rincón. Allí iban a presentarme a John Lasseter, el director creativo de Pixar. John había dirigido los cortos de Pixar y estaba haciendo lo propio con *Toy Story*.

Tendría unos dos años más que yo. Me impresionó su aspecto llamativo e infantil. Vestía unos vaqueros y una camisa hawaiana, era más bien macizo, llevaba el pelo corto y tenía entradas. Su mirada era maliciosa como si en cualquier momento fuera a gastarles a uno una broma.

—Gracias por visitarnos —dijo John cortésmente—. Steve está convencido de que eres la persona que necesitamos. Háblame de tu trabajo.

Y me escuchó atentamente. Le hablé de lo que había sido mi carrera, de mi profesión de abogado y de que había dejado de ejercer para trabajar con uno de mis clientes. John quiso saber por qué lo había dejado.

—Me gustaba ejercer —le expliqué—, pero a veces se me hacía muy pesado, y no me gustaba facturar por incrementos de seis minutos, como manda el reglamento. Veía lo que emprendían mis clientes y me parecían verdaderas aventuras. Uno, Echelon Corporation, desarrollaba sensores para construir edificios inteligentes. Era una tecnología apasionante; yo quería vivir esa clase de aventuras.

Pronto recayó la conversación en Pixar.

—John, la secuencia de la película que he visto es estupenda —dije—. No sabía que Pixar hiciera esas cosas.

—No muchos lo saben aún —contestó John—. Es una rara combinación de tecnología y de creatividad cinematográfica. Estoy dirigiendo una película técnicamente pionera, pero no entiendo de tecnología. Trabajamos como socios. Yo les digo a los técnicos lo que quiero crear y juntos tratamos de

crearlos. No siempre consigo lo que quiero, pero lo intentamos. Nuestro equipo técnico es estupendo. Es como un matrimonio.

—Se nota en la secuencia que he visto —dije yo—. Estoy deseando ver más. Y en el aspecto empresarial, ¿cómo os va? ¿Cómo ves el futuro?

John se quedó un momento pensativo. El rostro se le demudó ligeramente; se puso más serio, como si le costara decirme lo que iba a decirme.

—Pues verás —dijo al cabo—. El empeño que nuestra gente ha puesto en la empresa es más que extraordinario. No ha sido fácil, ni mucho menos. Llevan años viniendo aquí, haciendo un trabajo que cada día me sorprende, sacrificándose por la empresa y sin pedir mucho a cambio. —Me decía esto con verdadera pasión—. Son gente brillante, creativa, completamente entregada, del primero al último —continuó—. Me gustaría que obtuvieran el reconocimiento y la recompensa que merecen. Ha sido siempre una lucha. Por eso quiero que Pixar triunfe por ellos, por todos nosotros.

Para entonces le temblaba la voz de la emoción. Era como si denunciara una gran injusticia que debía ser corregida.

Hablamos otro poco de *Toy Story*. John me explicó que la idea de la película venía de sus cortos anteriores, y que estaba entusiasmado porque Tom Hanks y Tim Allen habían firmado un contrato para ponerles voz a los personajes de Woody y Buzz, y porque Randy Newman estaba componiendo la música.

Eran grandes nombres. Tom Hanks venía de una racha de éxitos que estaban convirtiéndolo en una de las estrellas más grandes del mundo —*Algo para recordar*, *Philadelphia*, *Forrest Gump*— y ese verano iba a protagonizar una película de la que se hablaba mucho, *Apolo 13*. Tim Allen protagonizaba una serie televisiva de gran éxito, *Un chapuzas en casa*, que iba por la tercera temporada y tenía excelentes índices de audiencia. Randy Newman era un cantante y compositor de bandas sonoras para películas famoso.

—¡Qué suerte contar con ellos! —dije—. Debes de estar encantado.

—Lo estoy —contestó John—. Y además da gusto trabajar con ellos. Y el resto del reparto de voces es también magnífico. Hemos tenido suerte, sí.

Ahora que llegábamos al final de mi visita, se me hacía difícil, viniendo de Silicon Valley como venía, no sentirme fascinado. El cine distaba años luz de todo lo que yo había hecho. Pero allí estaba hablando del gran reparto de voces de una película que estaba haciendo una empresa en la que podría trabajar. Me resultaba algo surrealista, como si estuviera de visita en unos estudios de Hollywood en lugar de haciendo una entrevista de trabajo.

Sentí de pronto, allí sentado con John y Ed, que lo vivido aquel día estaba surtiendo efecto en mi interior. Aquellas dos personas llevaban años dedicados a su arte, sin casi éxito comercial ni reconocimiento. No sabía cómo, cuándo ni dónde triunfarían, pero una cosa empezaba a estar clara para mí: triunfarían. No sabía cómo les llegaría el éxito, pero estaba convencido de que, de alguna manera, les llegaría.

Ed me presentó por último a Pam Kerwin, Bill Reeves, Ralph Guggenheim y a otros directivos de Pixar, y así, casi sin darme cuenta, concluyó mi visita. Pero cuando abandoné el edificio, aquella burbuja de fascinación no tardó en explotar. Y me hallé de nuevo en el triste aparcamiento de la empresa, viendo la refinería de petróleo al otro lado de la calle y sabiendo que me esperaba una vuelta en coche larga en medio de un tráfico de mil demonios.

No convenía sacar conclusiones precipitadas; después de todo, ni siquiera sabía si me ofrecerían el trabajo. Dependía sin duda de la opinión que Ed, John y los demás se hubieran formado de mí. Personalmente, sería un honor que quisieran tenerme en su equipo. Pero, hablando profesionalmente, Pixar seguía siendo un enigma. Tenía muchas cosas buenas, pero aún más cosas dudosas. Por mucho que me hubieran impresionado Steve, Ed, John y lo que Pixar hacía, mi labor consistiría en ocuparme del negocio, hacer que prosperara y quizá sacarlo a bolsa. Y para eso se requeriría mucho, mucho más que unos sorprendentes minutos de película.

Además, no entendía aquel mundo. El cine me era ajeno. Me atraía lo que hacía Pixar, pero no lo tenía más claro que cuando me llamó Steve. En mi cabeza, una gran película, una gran tecnología, incluso unos actores aún más grandes, no se traducían en una estrategia de mercado. Nadie me había dicho qué clase de negocio era Pixar, y Ed había dado a entender que tenía ciertas

desavenencias con Steve por el pasado de Pixar. No estaba yo seguro de que fuera una buena idea meterme en todo aquello. Y, por supuesto, tampoco quería trabajar en una empresa simplemente porque me había fascinado.

Al día siguiente me llamó Steve.

—Tu visita a Pixar fue genial —me dijo—. Les has gustado y dicen que podrían trabajar contigo muy bien. Estoy muy contento. ¿Qué te pareció a ti?

—Gracias, Steve —contesté—. Me alegro mucho de lo que dices. Fue una visita magnífica. Me quedé impresionado, mejor dicho, pasmado.

No sabía hasta qué punto comentarle a Steve mis dudas. Daba la impresión de que iba a hacerme una oferta, y no quería yo poner en peligro esa posibilidad, aunque no supiera qué hacer. Pero algo tenía que decirle.

—Hay algunas cuestiones del negocio que no veo claras —le dije—. El producto, la tecnología y el personal parecen estupendos, pero no sé muy bien en qué consiste el negocio.

—Eso es lo que tenemos que resolver —dijo Steve—. En Pixar hay un montón de gente con talento, que está haciendo cosas nunca vistas. Pero es hora de convertirlo en un negocio. Y creo que tú lo harías muy bien. ¿Qué te parece si quedamos y vemos la manera de que te unas al proyecto?

Aquello me emocionó. Pensara lo que pensara del potencial comercial de Pixar, me halagaba no poco saber que querían que me sumara al equipo. Steve y yo nos vimos unas cuantas veces más, una de ellas en una cena en su casa con Hillary y la mujer de Steve, Laurene. Se acercaba el momento de tomar una decisión. Tenía que hacerme una idea más clara.

Pedí consejo a mi viejo amigo y mentor Efi Arazi, fundador y consejero delegado de Electronics for Imaging, empresa de la que yo seguía siendo director financiero. Fue Efi quien me introdujo en el mundo de los negocios.

Efi rayaba en los sesenta. Era un empresario de origen israelí al que se consideraba uno de los padres de la industria tecnológica de Israel. La empresa que había fundado en Israel, Scitex Corporation, revolucionó el mundo de la impresión en color y del diseño gráfico. Irónicamente, se decía que Efi era el Steve Jobs de Israel, en parte por su labor pionera en el campo de la tecnología de su país, en parte por su carácter fuerte y exuberante, y en parte porque, en 1988, abandonó de pronto la empresa que había fundado

porque, tras los primeros éxitos, ésta había perdido un poco el rumbo.

Efi se trasladó entonces a Silicon Valley con la idea de fundar otra empresa que continuara la revolución de la impresión digital en color. La empresa, Electronics for Imaging, tenía su sede en San Bruno, California. Al poco de fundarla, Efi se puso en contacto con el jefe de mi gabinete, Larry Sonsini. Buscaba a un abogado con experiencia que se ocupara de los complejos tratos de la industria tecnológica. Larry me pidió que me encargara yo. Fuimos a las oficinas de la nueva empresa, a una media hora en coche de mi despacho de Palo Alto, y allí conocimos a Efi.

Efi nos recibió en el vestíbulo. Era alto y muy apuesto, de ojos de un azul profundo, pelo rizado y grandes entradas. Iba vestido impecablemente con unos pantalones hechos a medida y una camisa de seda que le sentaba perfectamente, y sus andares eran distinguidos, casi majestuosos. Aunque se le notaba un fuerte acento israelí, hablaba muy bien inglés.

—Bienvenidos —dijo—. ¿Puedo ofreceros alguna libación?

«Una “libación” nada menos», pensé para mí.

Comenzó así una colaboración que nos tuvo a Efi y a mí viajando por todo el mundo y haciendo tratos con los gigantes de la industria de la ofimática como Canon, Xerox, Ricoh y Kodak. Conseguir acuerdos justos con estas grandes empresas no era tarea fácil para las pequeñas empresas emergentes de Silicon Valley. De hecho, toda mi práctica legal consistió en hacer eso. Estos gigantes empresariales procuraban atar a las empresas emergentes lo más posible, a menudo recortando su libertad para que no se independizaran y prosperaran por su cuenta. Las grandes empresas solían tener muros de burocracia impenetrables que asfixiaban a las mucho más ágiles empresas emergentes. Mi trabajo consistía en conseguir tratos justos para estas pequeñas empresas.

Como Efi y yo pasábamos mucho tiempo juntos, acabamos trabando una amistad que iba más allá de los negocios. Efi, que me sacaba más de veinte años, fue como uno más de mi familia. Le gustaban las cometas, de dos o cuatro cuerdas, que volaban formando figuras preciosas, y a veces llevaba a mi familia a elevar la cometa en el bonito parque de Marina Green de San Francisco, con el magnífico telón de fondo del Golden Gate y la ciudad.



Cuando empecé a plantearme dejar la abogacía, Efi me dio la primera oportunidad.

—Podrías trabajar con nosotros —me dijo.

—¿De qué? —le pregunté.

—De lo que quieras —me contestó—. Ya te encontraremos algo.

—Interesante —le dije—. Pero no quisiera que fuera en calidad de abogado. Para eso me quedo donde estoy, que es un puesto excelente. Si trabajo con vosotros, quisiera probar cosas nuevas.

—Puedes probar lo que quieras —me dijo Efi—. Yo te doy la oportunidad de hacer negocios, y mientras sepas manejarte, puedes crecer lo que quieras.

Era una oportunidad de lo más interesante, una ocasión para conocer una empresa emergente por dentro, de la mano de alguien en quien confiaba. Pensé que era una oportunidad de oro para ganar experiencia en ese mundo. Con el apoyo total de mi gabinete, acepté el trabajo.

Efi resultó ser un magnífico socio. Le gustaba la historia militar y veía en la estrategia comercial el equivalente actual de ella. También podía ser muy obstinado e intransigente, lo que no pocas veces acarreaba problemas. Con él aprendí a plantarme cuando veía que tomábamos mal camino. Él, Dan Avida, el brillante informático israelí al que Efi contrató para que dirigiera el departamento de hardware, y yo hicimos de Electronics for Imaging una empresa líder en el sector de la impresión en color. Además, salimos a bolsa y yo me convertí en director financiero y vicepresidente de la junta directiva. Descubrí que, tras su apariencia pomposa, Efi era un estudioso, un pensador profundo, y tenía un gran corazón. Difícilmente habría yo encontrado un mentor mejor, aparte de que era un gran amigo.

Efi se jubiló en 1994, pero siguió visitándonos a menudo, y cuando venía se pasaba por mi despacho a saludarme, siempre impecablemente vestido, con su cartera de nilón negra colgando del hombro. Aquel día, de finales de 1994, yo tenía algo concreto que preguntarle.

—Efi —le dije—, mis conversaciones con Pixar han ido bien. Creo que Steve va a proponerme algo.

Efi hizo una pausa. Sabía que yo había estado hablando con Steve y que

podía abandonar Electronics for Imaging. Había visto un par de veces a Steve y estaba muy al corriente de su carrera y reputación.

—¿Y qué estás pensando? —me preguntó.

—No lo sé —le contesté—. Estoy indeciso. Creo que Steve y yo hemos conectado muy bien, pero ¿quién sabe lo que ocurrirá cuando empecemos a trabajar juntos? El equipo de Pixar es magnífico. Pero sigo sin entender en qué consiste el negocio. Han invertido un montón de dinero, pero un montón. Y el negocio no tiene una dirección clara. Steve quiere sacar la empresa a bolsa, pero no están preparados, ni de lejos. Es como si fuera a entrar en un sitio a ciegas.

—¿Y qué te parece la película que están haciendo? —me preguntó Efi.

—Los pocos minutos que vi son fantásticos —le contesté—. Es algo genial, pionero, pero con eso no se hace un negocio. ¿Cómo sé que no estoy dejándome seducir por la idea de una empresa tecnológica que hace una película?

—Lawrence, a estas alturas tienes bastante experiencia para fiarte de tu instinto —dijo Efi—. Si ves que no puedes trabajar con Steve, o hacer lo que crees que deberías hacer, te vas.

Y tras decir esto, Efi, el pensador y estratega brillante, la persona que más esperaba yo que echara por tierra la idea de trabajar en una empresa tecnológica dedicada al cine, pasó a hablarme de sus últimas aventuras.

Pero lo que me dijo me dio que pensar. Puede que yo hubiera estado esperando una especie de permiso para trabajar con Steve. La gente no hacía precisamente cola para unirse a él. Más bien al contrario, huían. NeXT se había contraído y no me constaba que Pixar hubiera contratado a ningún nuevo ejecutivo. Sabía que Pixar era una empresa de mucho riesgo; esto era normal en el sector. Pero Steve añadía otro motivo de incertidumbre. Me parecía que yo sería la única persona que iría en su dirección. El consejo de Efi me ayudó en eso. Fundamentalmente, me dio la confianza en mí mismo que necesitaba para, si algo me parecía que iba demasiado lejos, hacer valer mi criterio o irme.

Unos días después, Steve me propuso nombrarme vicepresidente ejecutivo y director financiero, así como miembro de una «oficina

presidencial» que pensaba crear, y de la que formaríamos parte él como consejero delegado, Ed Catmull como director tecnológico y yo como director financiero. Le pedí que me dejara pensármelo unos días.

Tenía la costumbre de caminar cuando debía tomar decisiones difíciles. Aquel día debí de desgastar el suelo del vecindario.

Racionalmente, no suponía ningún adelanto en mi carrera. Me había labrado una posición envidiable como director financiero de una empresa de Silicon Valley que cotizaba en bolsa, e iba a dejar aquel puesto para trabajar en una empresa pequeña y con poca proyección cuyo dueño era Steve Jobs, que había sufrido varios fracasos seguidos. Mis amigos y colegas no iban a despedirme precisamente como a un héroe.

Pero la oportunidad me tentaba mucho y no podía sacármela de la cabeza. No sabía cómo sería trabajar con Steve, pero ¿quería dejar pasar la ocasión de descubrirlo, sobre todo después de lo bien que habíamos congeniado personalmente? También tenía que admitir que me atraía la idea de trabajar en una empresa que estaba haciendo una película, y una película, además, para toda la familia. A mis hijos les encantaría.

Lo consulté con Hillary.

—No puedo ayudarte a valorar Pixar —me dijo (como la mayoría de las personas a las que conocíamos, Hillary nunca había oído hablar de Pixar antes de que llamara Steve)—, así que confío en ti. Pero creo que Steve es sincero. Quiere trabajar contigo. De todas maneras ibas a dejar Electronics for Imaging, así que a lo mejor vale la pena intentarlo.

A lo mejor valía la pena.

Unos días después, y sin estar completamente seguro de que hacía lo que convenía, di el paso y acepté la oferta de Steve.

# 3

## Planeta Pixar

Entré en Pixar en febrero de 1995. Steve no me dio instrucciones concretas sobre lo que debía hacer. Ed me recibió y los siguientes días me presentó a las personas importantes de la empresa y me explicó mi función.

Todo el mundo se mostraba amable y cordial y me recibían con frases corteses como: «Me alegro de conocerte, si necesitas ayuda dímelo.» Pero algo pasaba. Aunque amables y corteses, notaba también que se mostraban un poco distantes. No parecía hacerles mucha gracia que en Pixar hubiera un nuevo director financiero. Hacían pocos esfuerzos por incluirme. Apenas me invitaban a almorzar con ellos y mi agenda registraba pocas citas. No esperaba una fiesta de bienvenida, pero aquello me parecía un poco frío. La última vez que entré en una empresa, enseguida llené la agenda de citas; mis compañeros quisieron integrarme lo antes posible. En Pixar tenía la sensación de que estaban en guardia y no sabía por qué.

Pero no tardé en averiguarlo, gracias, para empezar, a Pam Kerwin, una vicepresidenta que era directora gerente de varias operaciones comerciales dentro de la empresa. Pam era una persona cálida, amable y muy despierta. Era algo mayor que yo, de cuarenta y pocos años, tenía un pelo rojo impresionante y un aire dulce que enseguida inspiraba confianza. Pam era también muy leal a la empresa y tenía una actitud protectora hacia ella. Su despacho estaba en el mismo pasillo que el mío y era una de las pocas

personas que quedaba conmigo y me ponía al tanto de lo que se cocía allí.

—No te envidio —me espetó de pronto un día, después de bromear un poco—, pero creo que no sabes a lo que te enfrentas.

—¿Enfrentarme? —le pregunté.

—Eres el hombre de Steve.

Debí de mirar a Pam con una expresión de desconcierto, porque no sabía muy bien a qué se refería.

—Pixar y Steve tienen una larga historia —prosiguió—, y no buena. Aún no lo sabes, pero Pixar teme a Steve.

—¿Por qué?

—A Steve no le gusta Pixar. Nosotros somos artistas, personas creativas. Formamos una familia. Estamos muy unidos. Y no somos una empresa jerárquica, todos tenemos voz y voto.

Me agradó saber que en Pixar había aquella cultura, pero fue la pasión con la que Pam hablaba de Steve lo que me llamó la atención.

—Steve nos paga, pero nunca ha sido uno de nosotros —me explicó Pam—. Nos sentimos poco valorados, poco considerados. Tememos que, si se acerca más, Steve arruine Pixar y nuestra cultura. Y ahora tú eres el hombre al que ha enviado a poner orden.

Eso era verdad. Mi misión era transformar Pixar en una empresa próspera. Se suponía que iba a cambiar las cosas.

—Además —añadió Pam—, ha incumplido promesas. Y hay gente muy enfadada.

—¿Qué promesas?

—La de darnos opciones de compra de acciones. Nos lo prometió y no ha cumplido. A lo mejor parte de tu trabajo es poner remedio a eso, pero cada día que pasa sin una solución la gente se vuelve más desconfiada. Muchos llevan años esperando poseer un trocito de Pixar. Todos sus amigos de otras empresas han sido recompensados y ahora se sienten frustrados. Se sienten utilizados. No te será fácil ganarte su confianza.

Aquello era muy fuerte. Desde luego explicaba por qué mi llegada no había despertado entusiasmo.

No hacía falta que Pam me avisara. Ya en mis primeros días en Pixar

había visto la animadversión que se le tenía a Steve en toda la empresa, sobre todo por parte de los más veteranos. Una persona me dijo, directamente: «Mantén a ése lejos de aquí.» Aquellas palabras se me quedaron grabadas. ¿Cómo había llegado Steve a ser «ése»?

Esto fue una sorpresa ingrata, cuando menos. Empecé a temer que mis recelos sobre Steve se confirmaran. Había aceptado un trabajo en Pixar sin tenerlas todas conmigo. Aunque Steve y yo nos llevábamos bien de momento, casi todo el mundo me había desaconsejado trabajar con él, por su fama de persona voluble. Más problemática era la empresa misma. Pixar llevaba diez años y casi nadie la conocía, y, lo que era peor, ni siquiera Steve sabía decir claramente qué quería que fuera la empresa, más allá de no desear seguir cubriendo los millones de dólares que perdía cada año.

Éstos eran riesgos que ya conocía. Pero ahora cargaría además con el sambenito de ser el «hombre de Steve», sospechoso de tener una especie de plan secreto. Y no era verdad. No tenía ninguna idea preconcebida. Pero no importaba. Estaría más solo de lo que me había esperado. Pixar empezó a parecerme incluso más distante de Silicon Valley de lo que había pensado, casi como otro planeta. Aunque mis compañeros fueran cordiales, no me tratarían como a uno de ellos. En el mejor de los casos, me harían el vacío, y en el peor, me mirarían con malos ojos.

Cuando me repuse un poco del desconcierto inicial, empecé a discurrir cómo aprovechar la situación a mi favor. Decidí que la mejor manera de evitar que recelaran de mí era no hacer nada que justificase esa desconfianza. Si me hacían el vacío, nadie esperaría tampoco mucho de mí y eso me daría cierto margen de maniobra para explorar tranquilamente el Planeta Pixar.

Llamé a Steve y le dije que no quería tomar decisiones apresuradas, que mi plan era tomarme un mes o dos para entender bien la empresa. Pero él no quería que perdiera tiempo. Seguía cubriendo el déficit mensual de la empresa y quería soluciones cuantos antes.

—Eso lo resolveré en cuanto pueda —le dije—, pero necesito un tiempo para ver cómo.

Aunque con cierta impaciencia, Steve aceptó mi plan.

Pedí al personal más antiguo de Pixar que me permitiera seguirlo un

tiempo, ser su sombra, como quien dice, asistir a sus reuniones sin hablar y preguntarles por lo que hacían. También les pedí que me dejaran hablar con los miembros de sus respectivos equipos. A los jefes no suele gustarles que otros jefes fisgoneen en sus asuntos; mi condición de nuevo me salvó, al menos me salvaría por un tiempo. Todos consintieron.

Empecé simplemente paseándome por la empresa, sin un propósito definido. Me paraba donde me parecía y hablaba con los empleados, les preguntaba qué estaban haciendo: programadores, contables, directores técnicos, artistas gráficos, cualquiera que trabajase en Pixar.

Pronto me hice cargo de la enorme complejidad que suponía la animación por ordenador. Me sentaba junto a los animadores y veía lo laborioso que era dar vida a las inertes figuras esquemáticas computarizadas de los personajes de *Toy Story*. Tenían que prestar una atención minuciosa a los detalles para mover todas y cada una de las partes de los personajes fotograma a fotograma, a razón de veinticuatro fotogramas por segundo. Pensemos en la cantidad de movimientos que nuestro cuerpo hace en un segundo cuando andamos, comemos, hablamos o jugamos, moviéndose todas sus partes a la vez en el tiempo y en el espacio. Pues así tenían los animadores que insuflar vida en sus personajes. Yo veía su arte con asombro. Añadiendo un simple gesto al movimiento de los ojos o de la boca, podían cambiar el tono emocional de toda una escena.

También asistí a un montón de reuniones: de producción, de ventas, técnicas... Era como la mosca proverbial de la ventana, sólo que yo llevaba un cuaderno amarillo en el que anotaba las cosas que no entendía, que eran muchas. El mundo de la animación por ordenador tenía su propia jerga. Yo debía aprenderla, además de los otros proyectos de la empresa.

Poco a poco mi proceder fue más sistemático. Pixar tenía cuatro áreas de interés principales: el programa RenderMan, anuncios de animación, cortometrajes de animación y un largometraje, cuyo título provisional seguía siendo *Toy Story*. Pixar poseía también algunas patentes, y había tratado de lanzar sin éxito un ordenador gráfico, proyecto que abandonó unos años antes, en 1991. Si había una estrategia comercialmente viable para Pixar, debía de estar en una o más de estas áreas. Yo tenía que entenderlas todas.

Empecé con RenderMan, un programa que Pixar llevaba vendiendo unos años y era un gran motivo de orgullo para la empresa.

RenderMan era un programa informático que servía para generar por ordenador imágenes con realismo fotográfico. Había resuelto uno de los más arduos problemas de la animación por ordenador de alta calidad, a saber, la representación del color, la luz y la sombra con la misma calidad y detalle que las imágenes fotográficas o cinematográficas. RenderMan gozaba de una gran reputación en el sector y se había usado para crear algunos de los más famosos efectos visuales del cine moderno, como los dinosaurios de *Parque Jurásico*, el cíborg de *Terminator 2* y los efectos especiales de *Forrest Gump* y de otras muchas películas.

En 1993, el equipo que desarrolló el programa ganó el Óscar en la categoría de ciencia y tecnología. Era uno de los logros que más enorgullecía a Pixar y la estatuilla se exhibía en el vestíbulo para que la vieran todos los visitantes. Ed Catmull, Loren Carpenter, Tom Porter, Tony Apodaca y Darwyn Peachey, miembros de ese equipo de desarrolladores, seguían en Pixar. Eran eminencias en el campo de la computación gráfica, respetados dentro y fuera de Pixar.

RenderMan se distinguía por otra cosa: había rendido algún dinero. Pam Kerwin, la que primero me previno contra Steve, dirigía el departamento de RenderMan.

—No es un producto para el consumidor —me explicó Pam—. Es para empresas que se dedican a los efectos especiales, agencias de publicidad, estudios de cine, donde hay profesionales que usan la animación por ordenador para crear efectos especiales de gran calidad.

—¿Y cuántos clientes hay? —pregunté.

—Pues habrá unos cincuenta estudios importantes que trabajan regularmente a ese nivel —me contestó.

¡Cincuenta! La respuesta me dejó estupefacto. Sólo cincuenta clientes importantes: eso era un mercado muy pequeño.

—Cuando los estudios hacen películas con muchos efectos especiales, necesitan montones de programas de RenderMan —me explicó Pam—. Pero si no, no los necesitan. Hay años en que las ventas suben y otros en que



bajan. El programa es para películas de mucho presupuesto y para anuncios que quieren causar sensación. Si no es para eso, no lo compran, porque es muy caro.

—¿Cuánto vale normalmente? —le pregunté.

—Unos tres mil dólares —me contestó.

Eché rápidamente cuentas. En un año muy bueno, Pixar podía vender unas mil copias de RenderMan. A 3.000 dólares la copia, eran tres millones de dólares. Para una empresa cuya nómina semanal la pagaba el propietario de su bolsillo, era un dineral. Pero para una empresa que quería crecer y salir a bolsa, era una cantidad insignificante. Si quería marcar la diferencia, el negocio de RenderMan necesitaba no ya crecer, sino multiplicarse por diez.

Y eso, dicho simple y llanamente, era imposible. No había bastantes clientes. No es que Pixar no hubiera intentado expandir este mercado; bajo la dirección de Pam, seguramente lo había hecho. Es que no había demanda. Como mucho, RenderMan seguiría vendiéndose al mismo ritmo, unos años más y otros menos. Yo ya había visto esto antes. En la última empresa en la que trabajé, lanzamos un programa pionero de procesamiento de imágenes que ganó también un Óscar, pero resultó que tenía menos salida de la que pensamos. Tuve que convencer a Efi, el consejero delegado, de abandonarlo. Y ahora parecía que iba a tocarme hacer lo mismo en Pixar. RenderMan podía ser un programa líder y oscarizado, pero desde un punto de vista estratégico no era un negocio; era algo secundario.

Ésta, claro está, no era la conclusión que yo buscaba. Me habían contratado para acabar con los números rojos, y en lo primero en lo que pensaba era en retirar el único producto que daba algún dinero. No tenía ninguna prisa por decírselo a Steve.

Steve y yo habíamos cogido la costumbre de hablar por teléfono regularmente, casi todos los días y muchos días varias veces; cualquier hora era buena. En la cocina de mi casa, junto al fax, tenía un teléfono reservado para los negocios. Rara era la noche que no sonaba. Aunque Steve transmitía una casi permanente intensidad, como si siempre fuera a toda marcha, nuestras conversaciones eran fluidas y relajadas. Fácilmente retomábamos una conversación donde la habíamos dejado. Si alguno estaba ocupado en

algo o con la familia, nos llamábamos al rato. Siempre que hablábamos, era como pasar de cero a mil kilómetros por hora en un instante.

Muchos fines de semana, Steve se pasaba por mi casa, que estaba a unos cinco minutos a pie de la suya. «¿Qué, Lawrence, damos un paseo?», me decía. Y callejeábamos por Palo Alto. Para ser una persona con medios que podía ir a cualquier parte, Steve parecía contentarse con su propio vecindario. De trecho en trecho nos parábamos a admirar uno de los viejos y grandes robles o una vetusta casa, o Steve criticaba el estilo de una nueva. A veces llegábamos hasta la avenida Universidad y nos comíamos un trozo de pizza margarita.

En estas caminatas hablábamos más tranquilos y sin prisas y no siempre de negocios. Charlábamos de la familia, de política, de cine y de nuestras series de televisión favoritas. Y de hablar de lo divino y de lo humano, pasábamos fácilmente a hablar de la idea y la estrategia de Pixar.

En uno de esos paseos saqué el tema de RenderMan.

—Estás diciendo —dijo Steve— que nos aferramos al poco dinero que RenderMan produce pero sin que nos ayude a crecer.

—Eso es exactamente lo que estoy diciendo —contesté.

Steve quiso saber más.

—Si RenderMan es el mejor programa en su género, y si los estudios lo necesitan cada vez que hacen una película, ¿por qué no subimos el precio? En lugar de tres mil dólares, vendámoslo por seis mil, o por diez mil. Si lo necesitan, lo comprarán.

Eso podía ser cierto si todos los estudios necesitaran siempre el programa, pero el problema era que, al menos en la mayor parte de los proyectos, no lo necesitaban.

—RenderMan puede ser el mejor programa que exista —le contesté—, pero hay otras alternativas. Serán muy inferiores, pero no dejan de ser alternativas. El presupuesto para efectos especiales hechos por ordenador es muy reducido. Salvo que sean un Steven Spielberg que quiera hacer dinosaurios para *Parque Jurásico* o un James Cameron cíborgs para *Terminator*, los productores se conformarán con menos calidad.

Steve dio un salto adelante.

—¿Estás sugiriendo que dejemos de vender RenderMan? —me preguntó.

—Puede —contesté, tentativamente.

Era una decisión muy importante y de momento no quise insistir demasiado.

—Lo que temo es que sea una distracción. Usamos a algunos de nuestros mejores programadores para que asistan a los clientes. Quizá podían hacer algo mejor.

La idea era dejar RenderMan para uso interno y ahorrarnos el considerable esfuerzo que la empresa hacía por vender el programa y asistir a los clientes.

—Hagamos lo que hagamos con RenderMan, no tendrá relevancia en ninguna estrategia de crecimiento ni en la salida a bolsa.

Steve pareció hacerse cargo. No dio muestras de frustración. Aquél era un tema del que seguiríamos hablando en lo sucesivo. De momento había ido bien.

En las semanas que pasé explorando la empresa, me encontré muchas veces con Ed. Como su despacho estaba enfrente del mío, era fácil hablar informalmente, y eso hacíamos a menudo. Por él supe mucho de la historia de Pixar, de su cultura y tecnología. De hecho, gracias a estas conversaciones y charlas con los colegas, empecé a ver que Pixar era, en realidad, un lugar muy cálido y agradable. Ed, Pam y los demás ejecutivos habían creado un ambiente franco y familiar, y pese a los celos que al principio despertaba la presencia de un nuevo director financiero, iba resultándome más fácil hablar con la gente.

En una de las conversaciones con Ed, me habló de algunas características básicas de RenderMan que Pixar había patentado. La principal y más revolucionaria era un efecto llamado *motion blur* o movimiento borroso. Sin este efecto, las imágenes generadas por ordenador parecían demasiado nítidas y perfectas comparadas con las que normalmente vemos en una película. Resuelto este problema, era posible mezclar imágenes de ordenador con imágenes reales, lo que marcaba el inicio de una nueva era en la industria de los efectos especiales hechos con ordenador.

Cualquiera que desarrollara tecnología gráfica necesitaría aplicar este

efecto, lo que sería difícil sin violar la patente de Pixar. Dos compañías en concreto estaban infringiendo nuestros derechos tecnológicos: Microsoft y Silicon Graphics, que era el proveedor principal de ordenadores de la industria de la computación gráfica.

Aquí, me dije, había por fin una posibilidad de que Pixar hiciera dinero. Si la tecnología de Pixar era realmente necesaria, aquellas empresas estarían dispuestas a comprar la licencia por un alto precio. Esto libraría a Steve de la carga de financiar la empresa, al menos por un tiempo, aunque no sería fácil conseguirlo. No podíamos llamar a Microsoft y decir: «Estáis violando nuestras patentes, nos debéis millones de dólares.» Para eso, necesitábamos abogados capaces de sustanciar una acusación de quebrantamiento de patente. Era como prepararse para una batalla. Si no preparábamos las tropas, no nos harían caso.

Ed y yo hablamos de los riesgos que entrañaba demandar a Microsoft y a Silicon Graphics por este motivo.

—Podríamos meter a Pixar, y sobre todo a nuestros programadores, en un juicio largo —decía yo—. Y eso sería una enorme distracción.

Esta perspectiva no asustaba a Ed.

—Están violando nuestras patentes —decía—. Nosotros inventamos esa tecnología y no veo por qué tendrían otros que usarla gratis, sobre todo cuando Pixar tiene problemas financieros. Si los abogados creen que tenemos razón, por mí adelante.

El siguiente paso fue hablar con Steve.

—¿Dices que Microsoft y Silicon Graphics están violando las patentes de Pixar —dijo— y que tenemos sólidas razones para pedirles que nos compren la licencia?

—Sí —contesté—. Y ninguna de las dos empresas puede perjudicar realmente a Pixar. Usamos ordenadores de Silicon Graphics, pero hay alternativas. Y dudo de que vayan a sacrificar las ventas por eso. El inconveniente es que nos costará dinero preparar a nuestros abogados y empeñar una batalla legal con Microsoft y Silicon Graphics nos hará perder tiempo, cuando tendríamos que centrarnos en otras cosas.

Microsoft era un viejo enemigo de Steve, enemistad que se remontaba a

los tiempos de Apple, cuando se disputaban la supremacía de la industria del PC. La idea de demandar a Microsoft por quebrantamiento de patente enardecía a Steve.

—Demandémoslos —dijo—. Pixar empleó años en desarrollar esa tecnología, ¿por qué han de usarla gratis? Haremos que les prohíban los productos que se salten la patente.

—Sería mejor venderles licencias que hacer que se los prohíban —sugerí—. En realidad, esos productos no amenazan el negocio de Pixar.

—¿Y cuánto podemos cobrarles por las licencias? —me preguntó—. Son empresas grandísimas y nuestros productos patentados les son indispensables. Por lo menos valen cincuenta millones.

—No me parece mal —dije.

Era verdad; podíamos venderles licencias por cantidades como ésa. Pero mis años de abogado me decían que ni Microsoft ni Silicon Graphics pagarían ese dinero sin librar primero una batalla legal. Y eso llevaría años y costaría millones.

—Sería mejor tratar de llegar a un acuerdo con ellos antes que luchar por cada centavo que creamos que nos deben —le dije—. Lo que más le conviene a Pixar es hacerlo pronto e ingresar dinero ya, cuando más lo necesitamos.

A Steve no le gustaba la idea de conformarnos con menos de lo que creíamos que debíamos ganar. Creía que sería demasiado chollo para Microsoft y Silicon Graphics. Cinco millones, o incluso diez, no les suponía nada si necesitaban esas patentes.

Steve no se equivocaba; era sólo que pedir demasiado no era pragmático. Me preocupaba la posibilidad de meter a Pixar en una batalla legal que se prolongara mucho, por muchas posibilidades que tuviéramos de ganarla. Vender licencias de patentes no era una buena estrategia de negocio para Pixar. Era una estrategia de financiación, que podíamos usar una o dos veces para ingresar dinero, pero nada más. Daría tiempo a Pixar, pero no garantizaba el éxito a largo plazo.

Steve podía haberme ordenado sin más que pidiera a Microsoft y a Silicon Graphics 25 millones a cada uno, la cantidad que él quería. No lo hizo. Prefirió que habláramos hasta que nos pusiéramos de acuerdo.

Acabamos decidiéndonos por una cantidad que estaba entre la que yo creía y la que Steve quería.

La estrategia funcionó. Tardamos tres meses en cerrar el acuerdo de licencia con Microsoft y un año con Silicon Graphics. Microsoft pagó 6,5 millones y Silicon Graphics un poco más, además de que dio créditos a Pixar para adquirir los ordenadores de Silicon Graphics que necesitara para hacer películas. Pixar ingresó el dinero que necesitaba y Steve se puso muy contento. Por primera vez no tendría que pagar de su bolsillo las pérdidas de la empresa. No duraría siempre, pero nos daba margen para trazar una estrategia a largo plazo.

Éste fue el primer ejemplo de una pauta de acción que habría de practicar muchas veces con Steve. Éste debatía con vehemencia de cualquier tema que tratáramos, de poca o mucha importancia. A veces estábamos de acuerdo, otras no. Cuando no estábamos de acuerdo, yo tenía que resistir y defender mi posición sin ceder a su vehemencia, sino a la realidad del asunto. Una y otra vez veía que Steve prefería llegar a conclusiones comunes y marchar juntos, antes que imponer una resolución y una manera de proceder. Años después me dijo que pensaba que las decisiones empresariales y estratégicas que tomamos en Pixar no eran ni tuyas ni mías, sino fruto de este proceso.

A continuación me ocupé de la sección de publicidad animada, que estaba en una pequeña sala al final de un pasillo y en la que trabajaban unas seis personas. Con las herramientas de Pixar, este equipo creaba breves secuencias animadas para anuncios publicitarios y tenía mucho éxito. Había ganado algunos prestigiosos premios Clio con anuncios animados por ordenador que habían hecho para Life Savers y para Listerine, y habían causado sensación con un baile de galletas de chocolate para una serie de anuncios de Chips Ahoy.

Dirigía el equipo una productora joven, amable y sensata llamada Darla Anderson, que se alegró mucho de hablar conmigo de los altibajos de aquella actividad. Darla era muy simpática, tenía una sonrisa que se contagiaba y era muy ingeniosa. Daba la impresión de tenerlo todo muy bien controlado, pese al caos que la rodeaba. Darla me instruyó en el negocio de los anuncios, que no sólo era esporádico e imprevisible, sino que además funcionaba con

presupuestos ajustadísimos. Un trabajo de treinta segundos de animación podía costar 125.000 dólares y emplear a un equipo de tres o cuatro personas durante tres meses. Con eso se cubrían los gastos y se ganaba un poco. Si la estimación no era exacta, o si surgían problemas imprevistos, adiós ganancia.

—Todas las personas que conozco que trabajan en esto se las ven y se las desean para llegar a fin de mes —me explicaba Darla—. Y muchos no lo consiguen. Los clientes recurren a Pixar porque tenemos una gran reputación y nuestro trabajo les gusta, pero también somos caros. Nuestra animación es la de mejor calidad, pero nuestros precios son elevados y muchas veces nos quedamos sin encargos.

O sea, que no contemplaban subir los precios, ni esperaban mayor volumen de trabajo. Era una lástima, se lamentó Darla.

—Hacemos un trabajo excelente —dijo—. Todos los del equipo ponemos los cinco sentidos en lo que hacemos. Pero los clientes no siempre se fijan en nuestra calidad.

Los ingresos que los anuncios animados proporcionaban a Pixar eran pocos y los beneficios casi nulos. Aquella sección tendría que crecer exponencialmente y empezar a rendir mucho más si quería contribuir de manera significativa a la economía de la empresa. Por lo que sabía, esto era casi imposible. Una vez más, Pixar dedicaba su talento a una actividad que no iba a ninguna parte. Podía dar trabajo a un equipo pequeño y talentoso, pero, como estrategia para hacer crecer una empresa, los anuncios animados tampoco tenían futuro. Sin perspectivas en RenderMan ni en los anuncios animados, las posibilidades de crecer que tenía Pixar disminuían por momentos, y mi preocupación crecía.

Lo siguiente que tantear: los cortometrajes.

Una de las razones de la fama de Pixar eran sus admirados y oscarizados cortometrajes. Reconocidos en la industria de la computación gráfica y del cine por su creatividad y su carácter técnicamente pionero, los cortos de Pixar habían marcado literalmente el inicio del entretenimiento animado por ordenador. El primero que realizó se titulaba *Luxo Jr.*, en 1986. Lo había visto en mi entrevista con Ed.

*Luxo Jr.* cuenta la historia de dos lámparas, una pequeña y otra grande.

En la película, de dos minutos de duración, vemos la lámpara pequeña jugando con una pelota que, sin darse cuenta, desinfla. El espectador no tarda en pensar que las dos lámparas animadas por ordenador representan a un padre sabio y cómplice que ve cómo su jovial hijo rompe sin querer su juguete. Enseguida nos sentimos metidos en el mundo de ese padre y ese hijo que han sufrido ese pequeño desastre. La película fue nominada para un Óscar al mejor cortometraje animado.

—Con *Luxo Jr.* Pixar mostró por primera vez que la animación por ordenador podía contar historias, crear personajes y transmitir emociones —me dijo Ed—. Fue un gran avance, para Pixar y para la industria, y allí donde lo mostrábamos dejaba boquiabierto.

*Luxo Jr.* fue el primero de una serie de admirados cortometrajes de Pixar. Le siguieron *Red's Dream* en 1987, *Tin Toy* en 1988 y *Knick Knack* en 1989. *Tin Toy* ganó el Óscar al mejor cortometraje de animación y marcó uno de los momentos culminantes de la historia de Pixar.

Pero había un problema: los cortometrajes de animación no tenían valor comercial. Se hacían o por puro amor al arte, o, en el caso de Pixar, para probar y desarrollar su tecnología y afinar el proceso de desarrollo narrativo. Se exhibían en ferias, festivales de cine y a veces en salas, antes de que empezaran los largometrajes. Y, de hecho, eran muy caros de hacer. Ni siquiera tuve que analizar la situación económica del mercado de los cortos animados. No había mercado.

Parecía que cuanto más buscaba posibilidades de ganancia, menos las encontraba. A veces un médico tiene que dar un diagnóstico grave a un paciente, pero no creo que me hubieran contratado para decirle a Steve Jobs que su empresa era un caso perdido. Él quería respuestas positivas y yo no encontraba ninguna.

—Pixar es un enigma —le dije una noche a Hillary, después de cenar—. Nunca había visto tanto talento bajo el mismo techo. Han hecho esfuerzos verdaderamente heroicos, pero todos los negocios que han intentado o han fracasado, o han tenido tan poco potencial que el esfuerzo casi no valía la pena. No avanzan.

—Si nada les funciona, ¿cómo sobreviven? —me preguntó Hillary.



—Supongo que porque Steve se empeña —contesté—. No conozco a ningún otro inversor que hubiera aguantado tanto. Pero sé que también ha tenido sus dudas. Ha puesto casi cincuenta millones en Pixar y casi no han conseguido nada.

—¿Ya lo has visto todo?

—Aún tengo que saber más de lo de *Toy Story*.

—Yo que tú insistiría —me dijo Hillary, para animarme—. A lo mejor ahí tienes buenas noticias.

Pero, en mi exploración del Planeta Pixar, algo me decía que iba a internarme en su territorio más tenebroso.

## 4

### **Artistas pobres**

Mi experiencia me había preparado para entender los aspectos del negocio de Pixar que había examinado hasta ese momento. Pero nada de lo que había hecho anteriormente me había preparado para entender el potencial comercial de *Toy Story*. Hacerme una idea de ello no era tarea baladí. Pixar nunca había producido un largometraje de animación. Nadie lo había hecho. No había manera de predecir qué mercado tendría. No había manera de averiguar si al público le gustaría ver noventa minutos de animación por ordenador. Y para colmo yo no sabía nada del negocio del cine.

Para empezar, lo mejor era echar un vistazo al contrato original que Pixar había firmado con Disney para producir la película, hacía de eso casi cuatro años, el 6 de septiembre de 1991. Ese contrato me diría al menos lo que Pixar podía ganar con la película y los términos y condiciones que se aplicarían en futuras películas que se produjeran bajo el mismo contrato.

El contrato era sorprendentemente corto: sólo ocupaba doce páginas y media. Yo había visto contratos de setenta páginas sobre asuntos menos complicados. Pero, aunque breve, era impenetrable, escrito como estaba en una jerga hollywoodiense indescifrable. Una cláusula decía: «AGR será definido, informatizado, contabilizado y pagado de acuerdo con los documentos GRP y NP de WDC y con las Condiciones a ellos anejas.» ¿Qué significaba aquello?

Para descifrar el acuerdo, me puse en contacto con Sam Fischer, el abogado de Pixar que lo había negociado. Sam era el último socio de uno de los gabinetes legales más famosos de Hollywood, Ziffren, Brittenham, Branca & Fischer. Fui a verlo a las espaciosas y bien decoradas oficinas que el gabinete tenía en un lujoso distrito empresarial de Los Ángeles, no lejos de Beverly Hills. Sam iba vestido severamente, llevaba barba corta y gafas. Enseguida se mostró amable y deseoso de ayudarme. Me escuchó atentamente como si lo que yo le decía le importara mucho. Daba la impresión de moverse con naturalidad y a sus anchas en el arcano mundo de Hollywood y de las leyes de la industria del entretenimiento.

Sam empleó un par de horas en explicarme los detalles de los términos, condiciones y cláusulas del contrato que Pixar y Disney habían suscrito. Empezamos con los términos del acuerdo. Era un contrato por tres películas que expiraría seis meses después del estreno de la última de ellas. Eso parecía suficiente, pero ¿cuánto duraría exactamente el contrato?

El estreno de la primera película, *Toy Story*, estaba previsto para noviembre de 1995, unos cuatro años después de la firma del contrato. La segunda película, que aún no tenía título, apenas se había empezado. Parece ser que era la historia de unos bichos que intentaban salvar un hormiguero. Según lo que había visto en Pixar, se tardaría más o menos el mismo tiempo en producir la segunda película que el que se emplearía en producir la primera. Esto significaba que la segunda película se estrenaría cuatro años después, hacia 1999. La tercera película llevaría otros cuatro años porque Pixar sólo tenía recursos para trabajar en una película a la vez. Eso sería en noviembre de 2003. Esto significaba que, al ritmo del momento, el contrato expiraría seis meses más tarde, en mayo de 2004. Estábamos en mayo de 1995. En total, Pixar estaría sujeto a los términos de aquel contrato nueve años más, un tiempo muy muy largo en el mundo de las empresas emergentes. Empecé a ponerme nervioso.

Otra condición del contrato llamó mi atención. Estaba al final de un párrafo y decía que hasta que el contrato expirara, Pixar no podría proponer a otras productoras ninguna idea de película que hubiera presentado a Disney, ni siquiera aquellas ideas que Disney hubiera rechazado.

—Esto no puede ser —le dije a Sam—. Si Disney rechaza una idea de Pixar en 1995 y ni siquiera muestra interés por ella, Pixar no puede ni hablarles de ella a otros estudios en diez años. Pero nosotros tenemos que comentarles estas ideas a posibles socios distribuidores años antes de que las películas basadas en esas ideas se exhiban. Eso significa que ideas de películas que podrían gustarnos quedan completamente descartadas por el hecho de que a Disney no le gusten.

—Eso es exactamente lo que significa —confirmó Sam—. Disney quiere que Pixar se concentre en hacer películas para Disney y no para otros estudios. Por eso está dispuesto a poner tanto dinero en las películas de Pixar.

Vale, pensé. La cláusula que prohíbe a Pixar proponer ideas a otros estudios afecta sólo a las ideas que Pixar le presente a Disney y Disney rechace. Pero quizá había una laguna legal.

—Eso nos da libertad para desarrollar ideas que no presentemos a Disney, ¿no? En este caso la cláusula no rige y Pixar es libre de hablar de esas ideas con otros socios distribuidores cuando quiera.

—No, Pixar tampoco puede hacer eso —me aclaró Sam.

Y señaló otro párrafo del contrato llamado «Cláusula de exclusividad», que decía que los servicios del departamento de animación de Pixar, incluidos los de sus principales talentos, serían exclusivos de Disney mientras durase el contrato.

Quedé horrorizado.

—Eso significa que John Lasseter y todo el equipo de animación y los artistas gráficos de Pixar tendrán que trabajar sólo para Disney durante los próximos diez años. No podremos desarrollar ninguna película, ni una, para distribuirla con otros estudios.

—Así es —contestó Sam—. Este tipo de cláusula es normal cuando se trata de talentos nuevos.

—Pero Pixar no es como un grupo de música o un actor de televisión; es una empresa entera —protesté—. Podríamos contratar a miles de personas más para el departamento de animación y, según este contrato, tendrían que trabajar todo ese tiempo para Disney. ¿Cómo puede quedar toda una empresa atada así?

—Sé de dónde vienes —dijo Sam—, pero míralo desde el punto de vista de Disney. Cuando firmaron el contrato, Pixar no había hecho ninguna película. Era una apuesta arriesgada por un tipo completamente nuevo de animación y un director sin experiencia. Querían asegurarse de que Pixar se concentraría exclusivamente en las películas que Disney financiaba.

Sam pensaba que Pixar había sido afortunada porque había hecho un trato por el que le sufragaban todos los costes de producción pese a no tener antecedentes que la acreditaran, y que aquella condición de exclusividad era el precio que debía pagar por el riesgo que Disney asumía.

Pero al margen de las razones de aquellas cláusulas, el efecto combinado era devastador. Suponían que, mientras durase el contrato, que sería probablemente de 1991 a 2004, Pixar no podría hacer cine, televisión ni vídeo más que para Disney, ni pensar ni trabajar en proyectos con nadie más. Y como el tiempo que se tardaba en producir una película era de media unos cuatro años, Pixar no podría hacer la cuarta película con un nuevo contrato hasta 2008, trece años después. Me quedé estupefacto pensando en el mucho tiempo que Pixar quedaba maniatada.

Vale, me dije, a lo mejor, sólo a lo mejor, podría Pixar aceptar estas severas limitaciones si al menos obtuviera un gran rendimiento económico por sus películas.

Los términos que especificaban cómo compensaría Disney a Pixar fueron los que más me costó entender. Estaban redactados con el lenguaje contable típico de Hollywood. Empezaban diciendo que Disney sufragaría los costes de producción de todas las películas, hasta cierto límite. Pixar recibiría entonces un porcentaje de los ingresos de la película. Se definían siete tipos de compensaciones.

Sam me explicó detenidamente las condiciones bajo las cuales los ingresos de nuestras películas llegarían a Pixar. Escuchándolo, los nervios que antes había sentido crecieron hasta convertirse en pánico. Pixar se llevaría una parte de los beneficios que produjeran sus películas, sí, pero, hechas las cuentas y descontados los costes y la parte de Disney, el porcentaje final que le quedaría a Pixar sería de menos del 10 por ciento.

Para entender mejor el significado de aquellas cláusulas, me puse a

calcular lo que habría ganado Pixar si hubiéramos hecho uno de los más recientes éxitos de Disney, la aclamada *La bella y la bestia*, estrenada en 1991. *La bella y la bestia* era la tercera película de animación más taquillera de todos los tiempos, después de otras dos más recientes, *Aladdin* y *El rey león*. La película recaudó 146 millones de dólares en Estados Unidos y 200 en el extranjero. Esto era al menos tres o cuatro veces más de lo que de media recaudaba una película de animación.

Si, con el contrato que Pixar había firmado con Disney, hubiéramos hecho *La bella y la bestia* para Disney, nuestra parte de ganancia habría sido de unos 17 millones. Como se tardan cuatro años en hacer una película, supondría poco más de 4 millones al año. En cambio, Disney habría ganado diez veces más. Y estos cálculos eran sólo aproximados, porque no conocía con detalle el rendimiento económico de la película, pero aunque me equivocara en un 50 por ciento, no cambiaría mucho la parte de Pixar.

Cuatro millones de dólares de beneficios anuales pueden parecer mucho dinero, pero no bastan para hacer prosperar una empresa, sobre todo cuando, para obtener esos beneficios, se necesitan éxitos tan grandes y tan improbables como el de *La bella y la bestia*. Si las películas de Pixar recaudaban 100 millones de dólares, una cantidad que se consideraba un gran éxito, pero muy inferior a lo recaudado por *La bella y la bestia*, la parte que Pixar se llevaría, según el contrato, sería casi insignificante.

El impacto de todas aquellas disposiciones contractuales era aplastante: hasta que Pixar no pudiera hacer una película no sujeta al contrato de Disney, lo más que podíamos esperar ganar con nuestras tres primeras películas serían unos cuantos millones de dólares al año, y eso sólo si nuestras películas resultaban ser tan taquilleras como las más taquilleras de Disney. Nadie invertiría en una empresa que tuviera que llegar a esos niveles de éxito para obtener algún beneficio.

—Sam, ¿no entendió nadie de Pixar estos cálculos?

—Steve los entendió sin duda —me contestó Sam—. Repasamos bien los términos y condiciones del contrato y lo que significaban.

No me cabía en la cabeza. Si Steve entendió lo que Sam me decía, ¿por qué no puso a nadie a echar cuentas para ver lo que aquello significaba para

una empresa como Pixar? Es más, aunque esas condiciones fueran normales en el caso de las películas convencionales, Pixar hacía películas de animación. Una película convencional tardaba en hacerse un año o dos, una animada, cuatro o cinco. Eso significaba que las ganancias anuales de un realizador de películas animadas serían muchas menos. Aquellas cifras no compensaban en el cine de animación. No entendía cómo no se habían tenido en cuenta aquellas diferencias.

A medida que entendía la realidad de aquellas disposiciones, iba invadiéndome una sensación de desesperanza que no había tenido en toda mi carrera. Y, aún peor, seguía sin entender por completo el contrato de Disney. Había importantes términos del acuerdo relacionados con las secuelas de las películas que tenía que analizar detenidamente.

El contrato estipulaba que Pixar podría hacer secuelas de sus películas bajo determinadas condiciones, una de las cuales era hacer la película original, en la que se basara la secuela, sin salirse del presupuesto convenido y en unos términos que concordaran con los parámetros normales de Disney. Si estas condiciones no se cumplían, Disney podía hacer secuelas de películas de Pixar sin contar con Pixar. Disney podría, ni más ni menos, tomar a Woody y a Buzz, personajes que Pixar había creado con amor durante años, y hacer su propia película con ellos. Volví a preguntar a Sam por estas cláusulas.

—Sam —le dije—, Disney sólo haría una secuela si la película original fuera un éxito. Estas cláusulas dicen que, si Pixar no cumple con todas las condiciones estipuladas, Disney puede hacer lo que le dé la gana con los personajes de Pixar.

—Sí, pero es algo normal —me explicó Sam—. Disney invierte decenas de millones de dólares en crear esos personajes. Quieren asegurarse de que esa inversión sea rentable, lo que incluye la posibilidad de hacer secuelas. Estoy seguro de que prefieren que las haga Pixar, pero, si Pixar no pudiera, han de asegurarse de que podrán hacerlas ellos.

—O sea, que tendremos que ir a John Lasseter, el director de *Toy Story*, para quien Woody y Buzz son como sus hijos, y decirle: «Gracias por el trabajo; a partir de ahora se encarga Disney.»

—Espero que no se llegue a eso —repuso Sam—. Lo más seguro es que Disney prefiera que las secuelas las hagan John y su equipo.

Lo que estaría bien, si no fuera por otra cuestión: las secuelas no se considerarían películas originales —el contrato contemplaba tres—, y, por tanto, si hacíamos una, entraría dentro del contrato vigente, que se prolongaría así varios años más.

—Salimos perdiendo en los dos casos —le dije a Sam—. O Disney hace la secuela y Pixar pierde el control de sus creaciones, o Pixar hace la secuela y los términos del contrato se alargan.

Me quedé frustradísimo. No podía culpar a Sam; él se limitaba a instruirme en los hábitos contractuales de Hollywood. En aquel mundillo, creía que Pixar no había salido mal parada de la negociación, sobre todo tratándose de una empresa sin experiencia en el sector. Me dijo que le extrañaba que Disney cediera parte de los beneficios en una película de animación, y que si lo había hecho era porque Pixar había invertido mucho en tecnología. Aun así, la parte de los beneficios era pequeña, demasiado pequeña para permitir que una empresa se desarrollara con fuerza, y Sam admitió que Steve había cedido para que el cálculo de los porcentajes favoreciera a Disney. Con todo aquello, la posibilidad de convertir Pixar en un buen negocio, que era mi propósito, quedaba reducida a nada.

Leí y releí las estipulaciones del contrato de Disney, buscando, tratando de encontrar alguna laguna, algo que faltara. No encontré nada. Cincuenta años de abogacía hollywoodiense lo habían dejado claro como el agua: Pixar sólo podía trabajar para Disney. Disney tenía que dar su visto bueno a las películas que Pixar hiciera. Decidía si hacer secuelas de esas películas. Tenía el control creativo de las películas. Prohibía a Pixar trabajar con otros. Se quedaba con la parte del león de los beneficios.

A cambio de financiar tres películas, Disney ataba de tal manera a Pixar que era como si la empresa le perteneciera sin haber tenido que comprarla. Y resulta que así eran los contratos que hacía Hollywood con los nuevos talentos. Sam me dijo que ocurría lo mismo con la música y otros sectores de la industria del entretenimiento.

Una noche, después de acostar a los niños, le confesé a Hillary lo



frustrado que me sentía.

—No sé cómo decirlo —reconocí—. Creo que no sabía dónde me metía. Esta vez la he pifiado.

—¿Por qué lo dices?

—He removido Pixar de arriba abajo. No hay por donde cogerlo. Disney ha cerrado todas las puertas. Lo más que podemos esperar es obtener unos escasos beneficios, y eso si nuestras películas tienen mucho éxito.

—¿Tanto como las de Disney? —me preguntó Hillary.

—¡Más! Disney se queda la mayor parte de los beneficios de sus propias películas, con lo que los éxitos pueden compensar los fracasos. Pero Pixar se lleva tan poco que ni siquiera podría permitirse ese lujo. Todas sus películas tendrán que ser éxitos. No sé en qué estaba pensando Steve cuando firmaron el contrato.

—¿Y qué vas a hacer? —me preguntó Hillary.

No lo sabía.

—Si hubiera sabido lo que ahora sé —dije—, ni se me habría ocurrido aceptar este trabajo. Querer sacar a bolsa esta empresa es un disparate. Ningún inversor querrá saber nada. Cincuenta millones de pérdidas, sin rentabilidad, sin crecimiento, y con Disney teniendo la sartén por el mango. No sé ni para qué necesita Pixar un director financiero.

—Tendrías que preguntarle a Steve lo que piensa de todo esto —dijo Hillary.

Pero, aunque frustrado, esperé. Tenía que hallarme en otro estado de ánimo para entablar una conversación que no esperaba fácil. Si le pedía explicaciones a Steve sobre lo que yo pensaba que era un contrato demencial, seguro que él se cerraba en banda y lo defendía. Debió de parecerle bueno cuando lo firmó.

Una semana después, un sábado por la tarde, fui a ver a Steve a su casa. Nos sentamos en el porche trasero y le comenté lo del contrato.

—Steve —concluí—, ese contrato nos ata de pies y manos durante casi una década. No podemos hablar con otros estudios. No podemos hacer mucho dinero. Y ni siquiera tiene sentido hacer secuelas de películas.

—¿Es que queremos hacerlas? —me preguntó Steve.

—Podríamos. Disney está teniendo mucho éxito con secuelas hechas directamente para vídeo. Nosotros podríamos hacerlas también.

—¿Y no podríamos apurar antes el contrato si abreviamos el tiempo que nos lleva hacer nuestras películas? —me preguntó Steve.

—He hablado de eso con Ed —le contesté—. No ve claro que podamos hacerlas más rápido. Está dispuesto a intentarlo, pero lo duda.

—Bueno —dijo Steve, encogiéndose de hombros—, si *Toy Story* y las otras dos películas tienen éxito, haremos algún dinero. Y luego podremos hacer lo que queramos.

Eso era verdad, desde luego, pero no era la respuesta que yo buscaba. Después de las tres películas quedaríamos libres, sí, pero para eso aún quedaban años. Quise preguntarle a Steve por qué había permitido que Pixar suscribiera un contrato tan desventajoso, por qué no me había dicho que nos limitaba tanto y por qué se lo tomaba con tanta calma.

Pero no se lo pregunté. Hablando allí sentados me di cuenta de que Steve no quería mirar atrás. No defendió el contrato. No lo justificó. Escuchó atentamente todo lo que yo quería decirle y lo aceptó. Eso fue todo.

En lugar de presionar a Steve, preferí sacar mis propias conclusiones. Me hice una composición de lugar que explicaba todo lo que había pasado, al menos para mí. No la consulté con Steve; era simplemente la manera como yo entendía las cosas.

Reflexioné que, en 1991, Steve estaba dispuesto a desprenderse de Pixar. Nunca había querido fundar una empresa de animación. En 1986, cuando tomó el control de Pixar, Steve soñaba con construir una empresa de tecnología gráfica que asombrara al mundo con ordenadores que creasen imágenes como ningún otro. La animación era una actividad secundaria, cuyo objeto era probar la tecnología. Las esperanzas de esa empresa gráfica quedaron en parte depositadas en Pixar Image Computer, que había fracasado. En 1991 esta sección de Pixar estaba completamente clausurada.

En aquel momento, concluí, Steve estaba dispuesto a renunciar a Pixar. Seguramente lo deseaba. La carga era demasiado pesada y el sueño se había desvanecido. Sin embargo, estaba en una situación muy difícil. Hacía cinco años que había dejado Apple y desde entonces no había tenido éxito en nada.

Aunque no pudiera apuntarse un tanto con Pixar, deseaba a toda costa evitar otro fracaso que sería muy sonado. En ese momento llegó la oportunidad de Disney. Para Steve, el acuerdo con Disney era una manera de detener la sangría financiera. Había bajado la guardia y en esa negociación con Disney había salido ganando Jeffrey Katzenberg, presidente de los Walt Disney Studios, que negoció en nombre de Disney. Steve firmó un contrato cuyas estipulaciones o bien no entendió cabalmente, o bien simplemente aceptó con tal de llegar a un acuerdo.

Nada de esto cambiaba nuestra situación, sin embargo. No podíamos encomendarnos por mucho tiempo al programa RenderMan. Ni a los anuncios animados. Ni a los cortometrajes. Ni a los largometrajes. Una de las empresas más ricas y poderosas del mundo controlaba nuestro futuro y nuestras fortunas. Y, para colmo, entre Pixar y su propietario, Steve, había una relación tirantísima. Así estaban las cosas.

Una cosa sabía que había aprendido al principio de mi carrera era aceptar la realidad de las cosas. Tuve un mentor cuyas enseñanzas sobre los negocios y sobre la vida me sirvieron muchos años. Él veía los negocios como un gran maestro ajedrecista ve el tablero de ajedrez.

—Las piezas están donde están y no podemos hacer nada contra eso —decía—. Lo único que importa es nuestro siguiente movimiento.

Me había esforzado por pensar de esta manera. Es mucho más productivo que reaccionar con pasión ante cosas que no controlamos. Los negocios pueden ser duros, pero rara vez son cuestión de vida o muerte. De poco serviría preguntarme por qué Pixar había firmado o dejado de firmar un contrato desventajoso unos años antes. Lo que tenía que hacer era concentrarme en mi tarea: encontrar la forma de que Pixar medrara.

También veía un aspecto positivo que me ayudaba a seguir adelante. En medio del desconcierto de aquellos dos primeros meses, había un hecho más importante que me llamaba la atención. Hillary y yo lo hablamos una noche después de cenar, sentados en el salón.

—Es curioso —le dije—. En ninguna de las muchas conversaciones que he tenido con Steve estos dos últimos meses se ha puesto a la defensiva. He criticado y desmontado todos los aspectos del negocio de Pixar, pero él, pese

a tener todo el derecho a justificarse y defenderse, no lo ha hecho. Ni una sola vez. Es como si esto fuera un viaje y él me acompañara, aprendiendo a la vez que yo.

—No te ha dado ningún motivo para que desconfíes de él —dijo Hillary—. Estáis juntos en esto. Tenéis que resolverlo juntos.

Eso parecía. Si aquello era un lío, estábamos los dos metidos en él. Lo que importaba era nuestro siguiente movimiento.

## 5

### **Con prisas y con pausas**

A finales de abril de 1995 empecé a pensar que mi luna de miel en Pixar debía acabar. Ya había recorrido bastante aquellos pasillos y oficinas y hablado con todo el mundo. Quería avanzar, encontrar un punto de apoyo en algún sitio. Pero me costaba. Era como si estuviera dando vueltas alrededor de la montaña en lugar de escalarla.

A esto se sumaba el creciente miedo que había en la empresa de que la primera película, ya oficialmente titulada *Toy Story*, no estuviera terminada a tiempo. La preocupación era que lleváramos demasiado retraso con la animación, la iluminación, la renderización y otros mil detalles que había que ultimar para dar por acabada la película. Por mucho que yo quisiera avanzar, antes tenía que hacer mis deberes. Necesitaba entender los riesgos de acabar *Toy Story* y aprender mucho más sobre cómo se gana dinero con el cine.

El estreno de *Toy Story* estaba previsto para el 22 de septiembre de 1995. Esto conllevaba toda una serie de plazos que había que cumplir para que la película pudiera estrenarse: terminar la música y las canciones, preparar la campaña publicitaria y muchos otros detalles de la preparación del estreno de una película. Pixar caminaba por un terreno que ninguna empresa había hollado nunca. Era el primer largometraje de animación por ordenador que se había hecho nunca, y, como iba dándome cuenta, los desafíos eran enormes.

Uno de los desafíos era que había que crear, literalmente, todas y cada

una de las cosas que el espectador ve. Por ejemplo, a la hora de rodar una película convencional no tenemos que pensar de dónde sacaremos el cielo. En cualquier escena exterior que rodemos, el cielo estará ahí. Los edificios del fondo y los árboles estarán ahí. Las hojas de los árboles estarán ahí. El viento haciendo susurrar las hojas de los árboles estará ahí. Los directores de películas convencionales no tienen que preocuparse de las hojas de los árboles que hay al fondo. Pero en animación no hay cielo, ni árboles, ni hojas, y desde luego tampoco una suave brisa que haga susurrar esas hojas. Lo único que hay es una pantalla de ordenador en blanco. Si queremos que haya algo en esa pantalla, debemos darle instrucciones al ordenador para que lo dibuje.

Hay desafíos aún más difíciles que éstos. Hay elementos de nuestra realidad que damos por supuestos, como la luz y la sombra. Nunca nos preguntamos: «¿A qué se debe esa sombra?», ni «¿cómo ilumina el sol esta parte de la verja y esta otra no?». Pero si faltan la luz y la sombra, aunque sea un poco, en una foto o en un retrato, enseguida lo notamos. Nos parece raro. En la animación por ordenador no hay luz ni sombra. Todo debe ser creado.

Pero incluso estas dificultades palidecen ante la de representar algo tan aparentemente normal como la piel. Un director de cine convencional no tiene que preocuparse por la piel. Quizá algo maquillada, pero siempre estará ahí. Pues bien: la piel es una de las cosas más difíciles de reproducir artísticamente. Está llena de detalles —color, vello, manchas, arrugas, textura— y es muy difícil captar su interacción con la luz. Son matices en los que nunca pensamos, pero cuya falta salta a la vista. Ed me dijo que sin estos cuidadosos detalles la piel parecería «goma pintada».

Pixar había creado departamentos enteros dedicados a afrontar estos desafíos. Había un departamento de iluminación, un equipo cuya única función era generar correctamente luces y sombras por ordenador. Había directores técnicos que se ocupaban de elementos como las hojas, el cielo y la piel.

Bill Reeves era el máximo responsable técnico de la empresa y el supervisor técnico de *Toy Story*. Muchos de los más arduos desafíos acababan en su mesa. Bill formaba parte del equipo desde los tiempos de

Lucasfilm. Era pelirrojo, llevaba gafas de montura fina y tenía un aire tranquilo. Un día fui a su oficina y le pregunté si terminaríamos a tiempo la película. Su despacho era sencillo, con una gran pantalla de ordenador en la mesa y no muy iluminado.

—No sé si lo conseguiremos —me dijo francamente—. Tenemos que ultimar muchos detalles. Pero lo intentaremos. Ya hemos tenido otros grandes retos antes.

Bill transmitía serenidad y confianza. Estaba preocupado, pero no alarmado.

—¿Qué piensas de los riesgos? —le pregunté.

—Es difícil decirlo —me contestó—. Hay riesgos. Nuestra mejor gente está trabajando día y noche. La animación lleva unas semanas de retraso. La iluminación también. Y estamos tratando de acabar a los humanos, Andy y su madre. La piel, la ropa y los rasgos faciales son muy complicados. Pero estamos en ello.

Empecé a ver por qué estos desafíos técnicos imponían enormes limitaciones a la película. Supe la razón de que la película fuera de juguetes y no de animales ni seres humanos. Los juguetes son de plástico. Constan de superficies uniformes. No hay variación. No hay piel. No hay ropa que se pliegue con cada movimiento. Los juguetes se componen de formas geométricas que son mucho más fáciles de crear por ordenador. Por la misma razón, las escenas del arranque de la película transcurren en la habitación de Andy. La habitación es cuadrada. Los objetos que hay en ella —cama, armario, ventilador, ventana, puerta— son más geométricos que los objetos exteriores. Más fáciles de dibujar. Mucho más fáciles de iluminar.

El espectador no vería hasta los últimos diez minutos de la película las escenas técnicamente más difíciles. Al final había una persecución en la que Woody y Buzz, montados en un coche de juguete, tratan de dar alcance a una camioneta. Imaginemos que esa escena se desarrollara en calles con árboles sin hojas y en carreteras sin coches. La genialidad de *Toy Story* no consistía sólo en la historia y en los personajes; consistía en crearlos en medio de grandísimas limitaciones. Esto añadía aún más presión a la que ya se tenía para acabar la película. Los elementos más difíciles se dejaban para el final.

¿Daría tiempo a acabarlos?

Algunos de los desafíos eran tan técnicos que no se me habría ocurrido ni preguntar por ellos. Por ejemplo, en Pixar había un pequeño departamento dirigido por David DiFrancesco, un brillante gráfico y pionero de la industria del celuloide, cuyo despacho consistía en dos cuartos pequeños y sin ventanas. Uno de esos cuartos parecía un laboratorio y el otro un cuarto oscuro fotográfico. Era el departamento de «fotociencia». Yo nunca había oído la palabra «fotociencia», pero en Pixar estaban muy preocupados por ella.

Para entender qué pasaba, fui a ver a David. Éste tendría unos diez años más que yo, sencillo, de voz reposada, con barba, gafas y aire profesional. Me explicó que la tarea del departamento era resolver el problema que suponía pasar las imágenes de ordenador a celuloide.

Pixar hacía animación por ordenador. No había cámaras, ni película, sino sólo imágenes en una pantalla de ordenador. Ahora bien, la única manera de ver una película en una sala de cine es pasarla por un proyector. Había que encontrar la forma de trasladar las imágenes de ordenador al celuloide para que los espectadores pudieran verlas. Éste era el trabajo de David. Para realizarlo, inventó una máquina que pasaba las imágenes de ordenador a película. Era la misteriosa máquina que había visto en mi primera visita. Estaba en medio del cuarto oscuro y parecía una enorme losa de metal en la que había un aparato parecido a un enorme microscopio. Por esa máquina pasaban todas las imágenes de ordenador de los proyectos de Pixar, y allí eran laboriosamente impresionadas en celuloide.

David y yo nos sentamos en este cuartito oscuro, con la inmensa máquina en medio.

—¿Así que —pregunté, como si fuera el alumno más retrasado de la clase que por fin empieza a entender— esta máquina ha de grabar en película los más de cien mil fotogramas de *Toy Story*?

—Eso es —contestó David.

—¿Y tiene que hacerse en el orden debido y con el color y tono debidos para que resulte coherente?

—Eso es.



—¿Y ésta es la única máquina? —pregunté—. Si se avería o una parte falla, ¿no hay recambio?

—No, no lo hay. Es la única que hay en el mundo. Tenemos casi todas las partes por separado y podríamos hacer otra, pero la verdad es que no lo habíamos pensado. Nos llevaría tiempo montarla.

—¿Y qué pasa si se rompe en plena producción de la película?

—No puede —se apresuró a decir David, y luego, tras una pausa, se corrigió—: Podría, claro. Pero eso sería un desastre. No podríamos estrenar ni exhibir películas en las salas de cine. No puede pasar.

Cuanto más aprendía, más consciente era de la magnitud de lo que Pixar estaba intentando hacer. *Toy Story* no era una película como cualquier otra que había que acabar. Era más como subir al Everest o aterrizar en la luna por primera vez. Los ordenadores nunca habían dado tanto de sí. Pixar poseía más de cien de los más potentes que existían dedicados a dibujar las últimas imágenes que se verían en la película. En dibujar cada fotograma se tardaba entre cuarenta y cinco minutos y treinta horas, y había unos 114.000 fotogramas. Pixar se había internado en solitario y con valentía en un territorio en el que ni ellos ni nadie más se habían aventurado nunca. La cima empezaba a asomar por entre las lejanas nubes y nadie sabía a ciencia cierta lo enrarecido que se volvería el aire. Era un ambiente poco propicio para hacer dinero con el que financiar Pixar.

Cuanto más entendía los desafíos a los que había que enfrentarse para acabar *Toy Story*, más me preguntaba dónde podría encontrar el punto de apoyo que necesitaba para hacer que Pixar prosperara.

—Empiezo a preguntarme si Pixar acabará alguna vez *Toy Story* —dije una noche en la cena, como pensando en voz alta.

—¿Por qué es tan difícil? —quiso saber Jason, mi hijo de nueve años.

—La historia ha tardado mucho en estar lista —expliqué—. El proyecto casi se suspendió porque a Disney no le gustaba. Además, cuesta mucho animar, colorear y ultimar todos los detalles de cada fotograma.

—¿Y por qué no le gustaba a Disney? —me preguntó Jason.

—Woody les parecía demasiado mezquino —contesté—. Y Pixar tuvo que hacer un montón de cambios. La convirtieron en una película de

aventuras. Pero esos cambios retrasaron mucho el proceso.

—¿Cuál es tu personaje favorito? —me preguntó Sarah, mi hija de siete años.

—Buzz Lightyear es muy divertido —contesté—. Y Rex, el dinosaurio.

—A mí me gusta Slinky —dijo Sarah, que había visto la primera parte de la película.

Claro, era un perro muy gracioso. A juzgar por el interés que la película despertaba en mis hijos, si Pixar la acababa, enamoraría a los niños de todo el mundo.

Entretanto, y mientras la empresa soportaba las prisas de acabar *Toy Story*, yo tenía que entender las implicaciones financieras del estreno de la película. Había hecho algunos cálculos basados en el contrato de Disney, pero no eran más que aproximaciones. Para pensar siquiera en la viabilidad de los largometrajes de animación como estrategia de negocio, tenía que entender exactamente cómo generan ingresos estas películas. Las preguntas eran bastante simples: ¿cómo hacen dinero las películas y quién se lo lleva? Dicho de otra manera, si compro una entrada y unas palomitas, ¿quién se lleva los dólares? ¿La sala de cine? ¿Los estudios que distribuyen la película? ¿La gente que hizo la película? Como director financiero, casi me daba vergüenza no saber estas cosas básicas.

Para informarme de todo ello, llamé a Tim Engel, que era el responsable financiero de Walt Disney Animation Studios. Formaba parte del equipo gerente que había creado los últimos éxitos de Disney, entre ellos *La bella y la bestia*, *Aladdin* y *El rey león*. Me lo habían presentado hacía poco y parecía muy franco y amable.

—Estoy tratando de entender cómo funcionan estas películas desde el punto de vista financiero —le expliqué a Tim—. ¿Conoces a alguien en Disney que pueda ayudarme?

—Me gustaría ayudarte —me contestó—, pero nuestros modelos financieros para el cine están patentados. No los compartimos.

No me sorprendió demasiado la respuesta de Tim. Sabía que las empresas protegían sus modelos de negocio. Pero esperaba que Disney hiciera una excepción conmigo.

—Pero tenemos que saber cómo hacen dinero nuestras películas —le dije—. Eso nos ayudará a planear mejor las películas que hagamos en el futuro de acuerdo con nuestro contrato.

—Los informes de regalías os dirán de dónde vienen los ingresos —me contestó Tim.

Disney estaba obligado a facilitar esos informes a Pixar para mostrar cómo calculaba la parte de los ingresos que correspondía a Pixar.

—Pero eso no nos ayuda ahora —repuse—. No veremos esos informes hasta mucho después del estreno de *Toy Story*, hasta dentro de un año al menos. Y creo que esos informes no contendrán información suficiente.

Sabía, por mi experiencia de abogado, que la información que los informes de regalías suministraban era escasa, y que muchas veces había que auditarla para verificar su exactitud.

—¿No puedes hacer nada para darnos algunos detalles ahora? —le pregunté—. Te prometo que no se los comunicaremos a nadie. Necesitamos un punto de partida para hacer nuestras propias proyecciones sobre el rendimiento de nuestras películas.

—Lo siento —dijo Tim—. Nunca se los hemos dado a nadie. Puedo darte un modelo de informe de regalías de otra película por si te sirve de ayuda.

No me servía de ayuda. No serviría ni para hacerme una idea. Tampoco era culpa de Tim. Pensé en dirigirme a sus superiores, pero, en medio de las presiones que sufríamos por terminar *Toy Story*, no quise empeñar una lucha informativa. Me sentí bloqueado. Las cifras eran importantes. Sin ellas, no encontraría el punto de apoyo que quería. No podría ni hacer mi trabajo.

Mientras calculaba los riesgos que suponía no acabar la película y me preguntaba preocupado de dónde sacaría las cifras que necesitaba para entender el negocio de Pixar, empezó a surgir otro problema, esta vez relacionado con Steve.

—Me gustaría empezar a ir más a menudo a Pixar —me dijo Steve una tarde por teléfono—. Quizá una vez por semana, o cada dos semanas.

Steve apenas había pasado tiempo en Pixar en los nueve años que llevaba siendo el propietario. Ni siquiera tenía un despacho en la empresa. Había fundado NeXT en 1985, nada más dejar Apple, y aunque compró Pixar en

1986, había trabajado a tiempo completo en NeXT todos aquellos años.

Steve no dijo por qué quería pasar más tiempo en Pixar; no necesitaba, desde luego, ninguna razón para pasar más tiempo en una empresa que era de su propiedad. Supuse que percibía posibilidades y quería estar más cerca de ellas. Con una película a punto de salir, había más actividad de la que había habido en mucho tiempo. El problema era que, después de las muchas veces que me habían pedido que mantuviera a Steve lejos de Pixar, me sería de poca ayuda que, al poco de empezar yo a trabajar, Steve quisiera ahora estar más presente. No sabía cómo sacar el tema ni con Steve ni con los de Pixar.

Nada de esto me tranquilizaba a la hora de desempeñar la función para la que me habían contratado. Si no terminábamos *Toy Story* en el plazo convenido, las posibilidades de que Pixar prosperara, ya escasas de por sí, prácticamente se evaporarían. Yo no tenía acceso a la información financiera que necesitaba para trazar siquiera un plan de negocio rudimentario. Y la mismísima persona a la que Pixar más temía andaba ahora diciendo que quería pasar más tiempo en la empresa. Yo sentía que necesitaba algo, alguna tabla de salvación a la que agarrarme, para seguir adelante. Había trabajado con muchas empresas emergentes a lo largo de mi carrera, pero aquella era la que más dudas e incertidumbre me generaba.

Y entonces, un día, a finales de la primera semana de mayo de 1995, cuando llevaba dos meses en la empresa, ocurrió algo que me sacó del punto muerto en el que me encontraba de una manera como nunca me habría imaginado. No sé si tuvo algún efecto en los desafíos a los que se enfrentaba Pixar, pero sí lo tuvo en mí.

—Voy a devolver el vídeo —le dije a Hillary un domingo por la tarde—. No tardaré mucho, unos veinte minutos. Y alquilo otro para esta noche.

Hillary estaba embarazada de más de ocho meses de nuestro tercer hijo. Habíamos pasado la tarde viendo una película mientras ella descansaba. Había un videoclub a un kilómetro y medio de casa.

Decidí ir patinando. Tardaría sólo diez minutos y haría un poco de ejercicio. Me calcé, pues, mis Rollerblades, unos patines con las ruedas en fila que estaban muy de moda. Muchas veces iba a patinar con Jason al parque del barrio. Nos gustaba jugar a nuestra propia versión de hockey sobre

patines.

Era un agradable día primaveral, cálido y soleado. Iba patinando tranquilamente por una calle del barrio por la que había pasado mil veces. De pronto, sin previo aviso, en lugar de seguir recto calle adelante, empecé a levantarme de un lado y a coger velocidad. Debí de pillar un guijarro o algo. Lo cierto es que mi pierna derecha dejó de tocar suelo y yo empecé a rotar sobre la izquierda; sólo rotaba mi cuerpo, no la pierna. La torsión de ésta llegó a un punto que me pareció insoportable. Mientras caía, oí un chasquido espantosamente fuerte y me hallé tendido en el suelo, asustado por lo que enseguida supe que era una fea rotura de hueso, en la parte que conectaba la pierna con el patín.

Al pronto, más que dolor en la pierna, la sentí muy rara, y yo mismo empecé a temblar. Lo único que pensaba era: «¿Cómo van a quitarme el patín?»

Los coches empezaron a parar y acudió una mujer a preguntarme si necesitaba ayuda.

—No sé cómo me he caído. Me he roto la pierna. Hay que decírselo a mi mujer. Vivimos aquí cerca. Gracias.

—Me quedo aquí hasta que venga alguien —dijo la mujer.

Luego supe que fueron a mi casa y le dijeron a Hillary algo que ninguna mujer embarazada de ocho meses quiere oír.

—Su marido ha tenido un accidente.

Enseguida vino Hillary. Yo seguía tirado en el suelo.

—Estoy bien —le dije—. Tengo la pierna rota. No sé cómo van a quitarme el patín.

—Seguro que los enfermeros saben hacerlo —dijo Hillary queriendo tranquilizarme.

Llegó la ambulancia y el enfermero echó un vistazo a mi pierna.

—Tenemos que quitarte el patín —dijo. Quería quitármelo cuanto antes porque, según me dijo, luego sería mucho más difícil. No sé cómo, lo quitaron.

Me llevaron a urgencias y me hicieron una radiografía de la pierna. El diagnóstico fue fractura espiroidea irregular justo por encima del tobillo. El

traumatólogo de guardia me explicó las opciones que tenía: o escayolarme u operarme. Pensé que la escayola no estaba mal y parecía mucho mejor que la operación que me describía. Pero Hillary quiso otra opinión. Por su trabajo, tenía contactos en el Centro Médico de Stanford y llamó pidiendo que le recomendaran los mejores médicos de la zona. Era domingo y ese día no podía verme ninguno, pero encontró a un cirujano que aceptó verme al siguiente. Volvimos a casa y, con mi pierna rota y un montón de calmantes, esperé echado en el sofá al día siguiente.

—Nada de escayolar —dijo el cirujano—. Si te lo escayolamos, es posible que cojees el resto de tu vida. La fractura es demasiado irregular. Operar también es arriesgado, pero si va bien volverás a andar con normalidad.

La intervención quirúrgica de la que hablaba consistía en colocarme un clavo de titanio de veinte centímetros que mantuviera unidos los huesos. Si todo iba bien, en un par de años podrían quitármelo.

—Podemos operar mañana —dijo el doctor—. No podrás conducir en tres meses, la recuperación será dolorosa y necesitarás rehabilitación. Pero no te preocupes, cuidaremos de todo.

«¡No te preocupes!», pensé para mis adentros. Era un desastre. Íbamos a tener un hijo en tres semanas y yo llevaba apenas tres meses en mi nuevo trabajo, con un jefe exigente y una empresa que esperaba de mí una estrategia que la condujera al éxito. ¿Cómo iba a hacer todo aquello? Fracasaría antes de empezar. Pero ¿qué elección tenía?

Al día siguiente me llevaron en silla de ruedas al quirófano del Centro Médico de Stanford en Palo Alto. Salí con un clavo de titanio metido en los huesos y un gotero de morfina que me aliviaba el dolor. Los siguientes días fueron borrosos. El dolor que me causaba aquel clavo enroscado en el hueso era muy fuerte y la morfina me hacía delirar.

Al día siguiente de la operación, Steve vino a verme al hospital.

—¿Te duele mucho? —quiso saber.

—No demasiado —contesté, con ánimo valiente—. Los fármacos me ayudan.

Me sentía violento. Apenas llevaba unas semanas en el trabajo y ya estaba

de baja.

—Lo siento —dije.

—¡No te preocupes! —exclamó Steve—. Ponte bien. Si necesitas algo, lo que sea, dímelo.

Mi habitación de hospital se llenó de flores y tarjetas de familiares y amigos, y también de la familia de Jobs, de Ed y de los colegas de Pixar. Cuando volví a casa, Steve vino a visitarnos con la familia varias veces. Nos conocíamos hacía menos de seis meses y se comportaba como si fuéramos viejos amigos.

La operación había sido un éxito. El clavo había quedado en el lugar que el doctor quería y desempeñaba perfectamente su función de sujetar los huesos para que sanaran.

A la semana de la operación, cuando salí del aturdimiento de la morfina, empecé a andar con ayuda de unas muletas y una gran bota negra en el pie izquierdo y estuve listo para volver a Pixar. Por primera vez, algo en mi actitud había cambiado. Me había pasado casi tres meses recorriéndome la empresa, viendo con creciente abatimiento la falta de perspectivas y preguntándome qué hacía yo allí. Ahora había pasado diez días fuera de ella y la echaba de menos.

Nada había pasado que cambiara mis conclusiones. Seguía sin encontrar el punto de apoyo que necesitaba. Pero empecé a sentir algo más. Quizá era el susto del accidente. Quizá era el cariño y el interés que habían mostrado Steve y los demás de Pixar. Quizá era que valoraba cada vez más la magnitud de lo que Pixar estaba intentando hacer. Pero lo cierto es que empecé a sentirme orgulloso de ir a bordo de aquel barco. Pixar empezaba a ser algo más que un trabajo. Lo que su gente había pasado, y lo que estaba ahora intentando, era más que extraordinario. Era una locura. Estaba deseando volver. Ojalá hubiera tenido más respuestas de las que tenía, pero si había una ocasión de encontrarlas, quería aprovecharla.

Lo primero que había que hacer era prepararle un despacho a Steve. Steve no sabía hasta qué punto sus frustraciones con Pixar a lo largo de los años, el no haber dado opciones de compra de la empresa a sus empleados, por no hablar de su estilo personal, habían infundido el temor real de que pudiera

echar a perder el ambiente familiar que reinaba en Pixar. No quería plantearle el tema directamente. No había que ser alarmista, y menos aún arriesgarse a empeorar la relación, pero tenía que solucionar aquella cuestión como fuera. Una noche lo llamé por teléfono.

—Steve, vuelvo a Pixar dentro de unos días. Creo que es buen momento para hablar de tu sitio en Pixar.

—Me parece muy bien —dijo Steve—. Me alegro de que vuelvas. Yo no necesito más que un despacho. Tengo pensado pasarme todas las semanas, o cada dos semanas, seguramente los viernes.

—Cuando quieras —dije—, pero tendremos que dejar claro cuál será tu función y tu trabajo.

—¿Y por qué tenemos que dejarlo claro? —me preguntó Steve. Noté que se ponía suspicaz.

—Como dueño de la empresa que eres —proseguí—, todo el mundo querrá saber por qué vienes más y lo que eso significa. Es un cambio para la empresa..., un buen cambio, pero un cambio. Eres el consejero delegado, o sea, que tienes mucho poder. La gente puede pensar que quieres cambiar cosas, o empezar a hacerlas de otra manera.

—No quiero cambiar nada —protestó Steve—. Quiero estar más en Pixar. Formar parte de la empresa. Y participar en los debates sobre la comercialización de nuestras películas. Disney se encarga de comercializarlas, pero Pixar debería tener voz y voto.

—Creo que estaría muy bien explicarlo así —contesté—. No vienes a cambiar la manera de funcionar de la empresa, sino a ser parte de ella, estar más cerca de ella, participar en la comercialización de las películas.

Llamé a Ed Catmull y a Pam Kerwin para hablarles del tema. Si ellos lo aceptaban, los demás también lo harían. Ed me dijo que había hablado con Steve en el pasado y le había pedido que no interfiriera en el proceso creativo de Pixar, y que Steve estaba de acuerdo. Pam también entendió que había que conseguir que aquello funcionara.

—Sabemos que Steve es el propietario de la empresa y puede venir cuando quiera —dijo Pam—. Sólo tenemos que controlar la situación, hacer que la gente se acostumbre.



—Entiendo —dije—. Él está de acuerdo en la manera de plantearlo. No podemos pedir más.

Dos semanas después, un viernes por la mañana, estaba yo en el vestíbulo de mi casa mirando por la ventana la calle de enfrente. Esperaba a Steve, que vendría con su Mercedes plateado a recogerme para llevarme a Pixar, donde él tenía un nuevo despacho. Llevaba las muletas y el pie izquierdo calzado con la gran bota.

Se me hacía bastante raro esperar a mi jefe, Steve Jobs, para que me llevara en coche al trabajo. Pero así era. Durante tres meses, y hasta que yo pudiera conducir, cada vez que Steve iba a Pixar, me llevaba en coche y luego me traía. Los demás días me recogía, muy generosamente, Sarah Staff, mi mano derecha, contratada hacía poco, que hacía el mismo trayecto que yo.

Encontrar la manera de que Steve pasara más tiempo en Pixar no era el punto de apoyo que yo buscaba, pero por lo menos solucionó uno de los problemas que debíamos resolver.

A la semana de aquel primer viaje en coche con Steve, mi mujer se puso de parto y tuvimos a nuestro tercer hijo. Me pasé todo el tiempo que duró el parto de pie apoyado en una pierna. Cuando salimos del hospital, los dos íbamos en silla de ruedas, ella con el bebé en brazos y yo con mis muletas.

Al final de los créditos de cierre de *Toy Story* hay un rótulo que dice: «Production Babies», bajo el cual hay una lista de los hijos que los empleados de Pixar tuvieron durante la realización de la película. Con todo el orgullo del mundo puedo decir que mi benjamina, Jenna, figura entre ellos.

## 6

### ¿Qué es una empresa del entretenimiento?

—Steve —le dije una noche de principio de junio—, no disponemos de datos exactos, pero estoy estudiando el mercado del vídeo y es enorme. Disney está ganando un dineral en él.

—Es porque a la gente le gustan las películas para toda la familia —dijo Steve—. No quieren verlas una vez sólo en las salas. Quieren verlas una y otra vez. Les gustan los personajes. Y los padres prefieren que sus hijos vean *Aladdin* o *La bella y la bestia* a que vean cualquier porquería.

Mi propio hogar era un gran ejemplo de esto. Teníamos todas las últimas películas de animación de Disney, y Jason y Sarah las habían visto muchas veces. Su favorita era *Aladdin*. No se cansaban de ver al Genio, al que Robin Williams había puesto voz magistralmente. Lo mismo pasaba en el hogar de Steve, donde había un estante con las mismas películas.

—La gente paga treinta o cuarenta dólares por tener una película —proseguí—. Algunos las alquilan en videoclubes, pero parece que la gente prefiere mucho más tener estas películas de animación en casa.

—¿Sabemos cuánto dinero se embolsa Disney con ellas? —me preguntó Steve.

—No exactamente —contesté—. Estoy intentando averiguarlo, espero saberlo pronto. Pero ¿recuerdas que si Pixar hubiera hecho *La bella y la bestia* habríamos ganado unos diecisiete millones? Creo que es el diez por

ciento del total de los beneficios. Incluso si me equivoco por mucho, significa que ellos ganan un pastón con la película, puede que ciento cincuenta millones o más. Creo que mucha parte de ese dinero viene de la venta de vídeos.

El vídeo estaba convirtiendo las películas de animación en un gran negocio, mayor de lo que habíamos imaginado. *La bella y la bestia*, *Aladdin* y *El rey león* eran de las películas más taquilleras de todos los tiempos. Habían marcado el principio de una nueva era del entretenimiento de animación y estaban catapultando al departamento de animación de Disney a niveles de éxito nunca vistos.

—A los inversores les encantará —dijo Steve—. Pixar puede entrar en un mercado del vídeo multimillonario.

—En efecto, pero tengamos primero los datos. Ni aun así estoy seguro de que el vídeo nos permita sacar a bolsa la empresa.

Steve torció el gesto. No le gustaba que yo pusiera en duda la posibilidad de salir a bolsa. Estaba deseando que saliéramos a bolsa en cuanto pudiéramos. Pero yo pisaba el freno. Pixar estaba terminando frenéticamente *Toy Story* para estrenar la película dentro de seis meses. No quería yo que nuestros posibles inversores vieran lo precario que era el proyecto. Peor aún, no teníamos un plan de negocios en el que confiáramos y que pudiéramos enseñarles, y sabía, por mis conversaciones con Sam Fischer, que la parte de beneficios por la venta de vídeos que correspondía a Pixar, según el contrato con Disney, era muy pequeña, aunque el mercado del vídeo fuera grande.

Una cosa era saber que las películas de animación eran una oportunidad financiera mayor de lo que habíamos pensado, y otra muy distinta hacer que toda la empresa dependiera de eso. En primer lugar, y según el contrato que teníamos con Disney, nuestra parte de las ganancias que se obtuvieran con nuestras películas seguiría siendo muy pequeña mucho tiempo, posiblemente diez años. En segundo lugar, no había precedentes modernos de salidas a bolsa de una empresa de animación independiente. Disney había vendido acciones en 1940, y cuando empezó a cotizar en la Bolsa de Nueva York, en 1957, se había expandido más allá de la animación. Yo esperaba hacer lo mismo, equilibrar los riesgos de la animación con negocios más estables

como la venta del programa RenderMan.

—¿No crees que las demás tecnologías de Pixar pueden crecer? —  
continuó Steve.

—Eso es, no lo creo —contesté.

—¿Sólo la animación? —dijo Steve.

—Sí. Pero conseguir que Wall Street se interese por una empresa dedicada exclusivamente a la animación va a ser casi imposible. Sería presentarnos como una empresa únicamente de animación, un negocio del que sabemos poco.

Sacar a bolsa una empresa significaba vender acciones a los inversores en los mercados bursátiles. Tenía dos propósitos: conseguir capital para financiar los negocios de esa empresa y permitir que cualquiera, incluidos los fundadores, vendiera libremente sus acciones. En Silicon Valley salir a bolsa era la mejor prueba de éxito. Desde que Steve y yo nos entrevistamos por primera vez, Steve venía pensando en sacar a bolsa Pixar. Era uno de los motivos por los que me contrató y la idea nunca se le iba de la cabeza.

Pero sacar a bolsa una empresa era una tarea ímproba, sumamente difícil de llevar a cabo. La mayoría de las empresas emergentes se quedaban sin dinero antes de conseguirlo. La voluntad de Steve de financiar Pixar durante casi diez años era algo excepcional. Para lo que era habitual en Silicon Valley, Pixar tendría que haber cerrado hacía años. Steve se había fijado un objetivo y quería alcanzarlo lo antes posible. Pero apresurarnos no nos ayudaría. Necesitábamos una visión clara de lo que era Pixar. Esta visión no sólo era importante para sacar Pixar a bolsa, sino también para tener una estrategia que nos permitiera dirigir la empresa durante años. Y de momento no teníamos ninguna.

Una de las dificultades que planteaba desarrollar esta estrategia era que apostábamos por un negocio del que ni Steve ni yo sabíamos nada. No teníamos experiencia en el mundo del entretenimiento. Teníamos que aprender. En esto Steve estaba de acuerdo. Aunque estuviera impaciente por salir a bolsa, sabía que antes teníamos que entender muchas cosas. Enseguida nos pusimos a la ardua tarea de aprender lo que era el negocio del entretenimiento, compartiendo lo que aprendíamos, y poco a poco fuimos

haciéndonos una idea.

Empecé por leer todo lo que encontré sobre Disney. Algunos parecidos entre Disney y Pixar eran sorprendentes.

A Walt Disney le habían interesado siempre las tiras cómicas de los periódicos. A su regreso del servicio militar, que cumplió en Francia como conductor de ambulancia durante la primera guerra mundial, vio dibujos animados por primera vez y enseguida se enamoró de ese mundo. Irónicamente, temió haber entrado demasiado tarde en él y que no quedaran posibilidades de hacerlo crecer. Acabó creando esas posibilidades porque revolucionó la animación, tanto creativa como técnicamente, lo mismo que Pixar estaba haciendo ahora.

En 1928, Disney estrenó un cortometraje de dibujos animados en blanco y negro que cambió el curso de la historia del medio. Se titulaba *Steamboat Willie* y fue pionero en dos sentidos. Introdujo el personaje de dibujos animados más característico que jamás viera el espectador: Mickey Mouse. Y fueron también los primeros dibujos animados con sonido sincronizado, lo que significaba que los sonidos se acomodaban a la acción, con lo que la experiencia del espectador era más rica que antes.

Tras el éxito de Mickey Mouse, Disney puso sus miras en el primer largometraje de dibujos animados, *Blancanieves y los siete enanitos*, que no estrenó hasta 1937. La película es un dechado de virtuosismo pionero en muchas cosas: narración, personajes, color, sonido y representación tridimensional. La película también presentó al mundo a los siete enanitos, que enseguida se convirtieron en iconos de la cultura estadounidense.

Otros paralelos entre Disney y Pixar eran menos halagüeños. Como Pixar, Disney había atravesado dificultades financieras durante años. Walt Disney lo apostó todo a *Blancanieves y los siete enanitos*, hipotecando incluso su casa con un arriesgado préstamo bancario. El éxito de la película lo compensó económicamente, pero Disney no tardó en verse de nuevo en apuros. La animación resultaba un sector bastante inestable y Disney pronto diversificó el negocio.

En 1953 fundó una distribuidora de cine, Buena Vista Distribution; en 1954 incursionó en la televisión con la aclamada serie *Disneyland* que

empezó a emitirse en la cadena ABC; en 1955 abrió Disneyland, un proyecto atrevido que reinventaba el parque temático; también hizo películas convencionales, que culminaron con la pionera *Mary Poppins* en 1964. El hecho de que Disney diversificara tanto su negocio hacía aún más dudosa la idea de una empresa exclusivamente dedicada a la animación. Si el líder indiscutido de la animación no consiguió sobrevivir con ésta, ¿qué posibilidades tenían otros de hacerlo?

Quizá la respuesta era que Pixar se diversificara también, como había hecho Disney. Pero dos de los negocios de Disney parecían descartados de antemano. Abrir un parque temático costaría millones, y como Disney tenía los derechos para usar los personajes de Pixar en sus parques, ni siquiera podríamos usar nuestros propios personajes. También podíamos descartar la idea de montar una distribuidora de cine. La distribución de películas llevaba décadas monopolizada por los grandes estudios cinematográficos, y ni siquiera teníamos los derechos para distribuir nuestras propias películas. Pero ¿y el cine convencional? Este negocio valía la pena sondearlo. Por eso fuimos Steve y yo un día al despacho de Joe Roth.

Joe Roth era uno de los ejecutivos y productores de cine más importantes de Hollywood. Había sido presidente de 20th Century Fox y desde hacía un año lo era de Walt Disney Studios. Todo el negocio del cine convencional de Disney pasaba por sus manos. Steve y yo nos sentimos afortunados de poder entrevistarnos con él. Nuestra idea era entender el negocio del cine convencional para ver si Pixar podía entrar en él.

Llegar al despacho de Joe Roth fue como entrar en el sanctasanctórum de Hollywood. Estaba en la sede de la empresa Team Disney de Burbank, California, imponente edificio construido unos años antes en la parcela hollywoodiense de Disney, y en cuya fachada había unas estatuas gigantes de los siete enanitos que, al entrar, nos detuvimos a mirar como niños que hubieran ido a Disneyland.

Pasados los enanitos gigantes, el edificio transmitía una sombría tranquilidad. Se veía poca gente; los guardias de seguridad estaban atentos. Nos condujeron al despacho de Joe, en las oficinas de los altos ejecutivos. Su despacho era grande, lujosísimo e imponente, con una bonita mesa de madera

a un lado, junto a la ventana, y un sofá al otro lado, donde nos invitó a tomar asiento.

Joe se mostró enseguida amable. Era unos años mayor que nosotros, de hablar reposado, de sonrisa cálida y de pelo entrecano, e iba vestido con informalidad pero con elegancia. Empezamos contándole lo que estábamos haciendo en Pixar. A los pocos minutos sonó un teléfono en un rincón del cuarto, detrás de la mesa de despacho.

—Perdonad —nos dijo Joe—. Lo siento mucho. Tengo que atender esa llamada, pero no tardaré. Por favor, esperad y poneos cómodos.

Joe habló unos minutos por teléfono, junto a la ventana, en la otra punta del despacho. Luego volvió con nosotros.

—Lo siento mucho, pero tenía que atender esa llamada —nos dijo—. Era Robert Redford. No es fácil dar con él. Ya no habrá más interrupciones.

Cuando salimos del edificio, Steve y yo tratamos de mantener la calma, pero los dos íbamos pensando en una cosa.

—¡Robert Redford! —exclamó Steve—. ¡*Dos hombres y un destino!* ¡*El golpe!* Yo tampoco le habría hecho esperar. ¡Guau!

—Sí —dije yo—. No he podido pensar en otra cosa el resto de la entrevista.

—Yo tampoco —dijo Steve.

¡Estábamos maravillados! Unos años después Steve habría de codearse con todos los famosos del mundo, pero en aquel momento éramos más como adolescentes que ven a las estrellas del cine pasar por la alfombra roja.

En aquella entrevista recibimos también nuestra primera lección sobre realización de cine convencional.

—Es como una cartera de negocios —nos había explicado Joe—. Todos los años unos estudios destinan fondos para hacer una lista de películas: bajo presupuesto, medio presupuesto y alto presupuesto. Nosotros hacemos lo mismo con la comercialización, y asignamos cantidades para comercializar cada película. Estrenamos las películas esperando haber creado suficientes éxitos que compensen las que fracasen.

—¿Y cuántas películas forman esa lista? —preguntó Steve.

—Depende —contestó Joe—. No hay un número mágico. Pueden ser de

media docena a quince o veinte. Depende del año, del tamaño de los estudios, de las fuentes de financiación y otros factores.

—¿Y cómo sabéis cuáles pueden tener éxito? —preguntó Steve.

—No lo sabemos —confesó Joe—. Queremos pensar que lo sabemos, pero en realidad no lo sabemos. Es difícil predecir qué película triunfará. A veces sabemos que una gran estrella garantizará un gran estreno, pero ni siquiera eso nos dice cómo funcionará la película.

—O sea, ¿que es una estrategia financiera tanto como creativa? —pregunté yo.

—Exacto —contestó Joe—. Naturalmente, tratamos de hacer las mejores películas que podemos, desde el punto de vista creativo, pero todo depende de que reunamos una buena lista.

Esto no lo sabíamos. Disney y otros estudios repartían dinero entre una lista de películas, esperando que algunas triunfaran y compensaran las que no funcionasen.

—Producir películas no es un gran negocio —continuó Joe—. Es difícil tener éxito estrenando nuevas películas. El dinero viene muchas veces de la filmoteca.

—¿Cómo es eso? —preguntó Steve.

—Cuando una película se ha exhibido en las salas de cine, dentro y fuera del país, pasa a formar parte de la filmoteca de los estudios. Si es una buena película, se ve una y otra vez durante años. Las nuevas tecnologías, como el vídeo, lo hacen aún más posible. Los grandes estudios han reunido enormes filmotecas que siguen haciendo rentable el negocio cinematográfico.

Otra revelación para nosotros. Quise saber cómo rentabilizaban los estudios esas filmotecas.

—No es una ciencia exacta —explicó Joe—, pero si os fijáis en el valor de los grandes estudios de Hollywood, veréis que sus filmotecas son muy importantes.

Steve y yo seguimos hablando de todo aquello en el viaje de vuelta. Steve había alquilado un avión privado para que nos llevara y trajera de Los Ángeles. Era un pequeño reactor con capacidad para unas seis personas y cómodos asientos de piel. Otras veces habíamos cogido aviones comerciales



pero a Steve no le gustaba el jaleo de los aeropuertos. Íbamos sentados uno frente al otro, era la primera vez que yo subía en un avión privado. Joe había sido muy franco y de gran ayuda, y de hecho aquella primera entrevista resultó ser el inicio de una relación que culminó unos años después con la incorporación de Joe a la junta directiva de Pixar.

—Lo que hacen los grandes estudios es proporcionar capital y distribuir las películas —dijo Steve—. No se centran en hacer un único gran producto. Es un modelo de negocio completamente diferente.

—En ese modelo —añadí yo—, aunque una película no funcione muy bien en las salas de cine, puede rendir muchos años en una filmoteca. Es lo contrario de lo que pasa con los productos tecnológicos, que enseguida se quedan obsoletos. —Y proseguí—: Eso significa que si nos dedicamos al cine convencional, no podemos limitarnos a hacer unas pocas películas. Tendremos que hacer varias todos los años, esperar que alguna triunfe y reunir una filmoteca.

—Pero la animación es diferente —dijo Steve—. Incluso Disney hace sólo una o dos películas de dibujos animados al año. ¿Por qué no podemos aplicar el mismo modelo a la animación? Si Pixar se consagra a hacer una sola película animada que sea un éxito, ¿por qué no podemos hacer lo mismo con una película convencional?

Seguimos hablando sobre la posibilidad de que Pixar entrara en el negocio del cine convencional, sobre si podríamos atraer a las personas con talento que necesitaríamos, si haría falta abrir un despacho en Hollywood y otros detalles. Considerando todo aquello, no podía yo evitar pensar que allí estaba en un avión privado, hablando con Steve Jobs sobre si Pixar debía o no debía entrar en el negocio del cine convencional. Por un breve instante me sentí como un magnate de Hollywood. Aún no éramos ejecutivos de ningún estudio de cine, pero era muy divertido aprender a serlo.

Unos días después lo hablamos con Ed. Fuimos a su despacho y debatimos sobre si podíamos hacer cine convencional igual que hacíamos películas de animación.

—La cuestión es cómo se hacen las películas —dijo Ed—. En las de animación hay mucho más control. Volvemos sobre la historia una y otra vez,

rePASando los guiones gráficos, modelando los personajes, haciendo pruebas de animación y siguiendo otros procesos. Si la historia o un personaje no funcionan, podemos cambiarlo. El cine convencional no ofrece esta flexibilidad. Una vez que se ha rodado la película, estamos reducidos a usar el metraje que tenemos. —Y prosiguió—: Por eso tantas películas no resultan. No es que los directores quieran hacer películas que fracasen, es que tienen que conformarse con lo que han rodado y a veces no es lo que querían.

—¿Y no ayudaría la forma de trabajar que tiene Pixar a hacer cine convencional? —preguntó Steve.

—Podría —contestó Ed—, pero no sería una garantía. En el cine de animación siempre tenemos la posibilidad de cambiar la historia, incluso en pleno proceso de producción de la película. En el cine convencional es mucho más complicado si los escenarios se han desmontado y los actores y el equipo se han ido.

De camino a casa, en el coche de Steve, seguimos hablando del tema.

—No estoy seguro de que el cine convencional nos dé ninguna ventaja —dije—. En el cine de animación apostamos todo a una película y la seguimos muy de cerca. En el cine convencional apostamos por muchas esperando que alguna funcione. Los dos negocios son arriesgados. No sé si uno compensa o favorece al otro.

—Incluso podría ser al contrario —dijo Steve—. Si tenemos que hacer varias películas convencionales, ¿no perjudicarán las que fracasen nuestra reputación en el cine de animación?

—Es verdad —convine—. Walt Disney no empezó con el cine convencional hasta que no se asentó bien en el de animación.

—No me gusta la idea de que Pixar produzca cosas que no sean grandes —añadió Steve enfáticamente.

Yo pensaba lo mismo. Silicon Valley había nacido para cambiar el mundo con productos pioneros. No es que producir una serie de películas convencionales fuera una mala estrategia, pero no era la idea que nosotros teníamos. Además, parecía que tanto el cine de animación como el convencional eran negocios arriesgados. Uno no contrarrestaría los riesgos del otro.

Desde aquel momento, más que evaluar seriamente la posibilidad de hacer cine convencional, empezamos a convencernos de lo contrario. Steve no estaba dispuesto a hacer nada que no naciera con el propósito de ser grande. El cine convencional no era una forma de reducir riesgos, como habíamos esperado, y rápidamente fuimos desechando la idea de dedicarnos a él.

Que Pixar se consagrara exclusivamente al cine de animación iba perfilándose como la única opción que nos quedaba. Yo me había opuesto desde el momento en que entré en la empresa, porque cada piedra que removí me hizo ver lo difícil que sería ese camino. Así lo pensé cuando supe lo oneroso que era el contrato de Disney, y también cuando vi los riesgos que suponía hacer películas para vídeo, y también cuando comprobé que casi no había habido nunca una empresa independiente dedicada al cine de animación que no hubiera diversificado los riesgos emprendiendo otros negocios.

Yo nunca pensé que me contrataban para crear una empresa dedicada solamente al entretenimiento. Pero empezaba a estar claro que tenía que entender qué significaba aquello. Steve seguía presionando para que la empresa saliera a bolsa, y yo no tenía las cifras que me permitieran secundar la idea. Esto necesitaría algo más que unas cuantas citas en Hollywood. Si había que tomarse en serio aquella estrategia, tenía que entender cómo funcionaba el negocio, desde el punto de vista económico. ¿Por dónde empezar?

Empecé por la biblioteca.

En la biblioteca del parque Mitchell, en Palo Alto, encontré un libro sobre la industria del entretenimiento: *La industria de la cultura y el ocio: un análisis económico*, de Hal Vogel. Publicado por primera vez en 1986, este libro se había convertido en una especie de referente en la materia, que examinaba con detalle todos los principios financieros y económicos que gobernaban la industria del entretenimiento. Era una lectura árida, llena de gráficos, fórmulas y densos análisis económicos. Me lo leí de punta a cabo, y muchas partes las releí una y otra vez.

La parte que trataba del cine empezaba con estas ominosas palabras:

Mucha gente cree que nada es más divertido y potencialmente más lucrativo que hacer cine. Por algo *La guerra de las galaxias* ha producido, en sus primeros cuatro años, unas ganancias de más de 150 millones de dólares, contra una inversión inicial de 11 millones. Sin embargo, muchas veces lo único que produce invertir en cine es, más que dinero, gratificación personal. Como en otros asuntos, lo que vemos no siempre es lo que obtenemos. Así, de cada diez grandes películas que se producen, seis o siete pueden considerarse poco rentables y una incluso un desastre.[1]

¡Ay! ¿Que lo único que da una inversión es gratificación personal? ¿Que sólo dos de cada diez películas son rentables? Era una proporción peor que la media de golpes de bate en béisbol. El análisis de Vogel dejaba claro que la probabilidad de hacer una película de éxito era muy pequeña, y no digamos un gran éxito.

La cosa se puso peor.

Más adelante, hablando del aspecto financiero, Vogel aún se ponía más agorero:

Como muestra la experiencia histórica, la venta de acciones no suele ser un método particularmente fácil de conseguir financiación para producir películas. A menos que haya una gran actividad especulativa en los mercados bursátiles, las empresas cinematográficas emergentes suelen hallarse ante una carrera de obstáculos larga, tortuosa y cara...

Desde el estricto punto de vista del inversor, la experiencia muestra que la mayoría de las pequeñas ventas de acciones iniciales de las empresas cinematográficas han producido por lo menos tantas pesadillas como beneficios tangibles.[2]

Vogel hablaba de las salidas a bolsa de las empresas cinematográficas, que era exactamente lo que nosotros queríamos hacer. Una «carrera de obstáculos larga, tortuosa y cara» y «pesadillas» no eran un escenario ideal, por decirlo suavemente. Steve presionaba para salir a bolsa, pero ante eso Vogel daba una señal de alarma bien clara. Empecé a preguntarme si aquél era el camino que Pixar debía seguir, sobre todo cuando estaba costándonos tanto acabar nuestra primera película. Entendía que vender acciones era el medio, probablemente el único, de conseguir la financiación que necesitábamos para construir Pixar. Pero fracasar en esa venta sería un golpe enorme, quizá fatal, para la empresa. Me hallaba atrapado entre las ganas de Steve de salir a bolsa y la realidad de un negocio que pintaba muy mal.

El libro de Vogel me ofreció una gran visión de conjunto de la industria, pero yo seguía necesitando algo más detallado, que me mostrara paso a paso y pormenorizadamente a dónde iba cada dólar que tuviera que ver con Pixar. Seguíamos sin disponer de un plan financiero detallado de cómo harían dinero nuestras películas. Sin esa información, no podíamos hacer progresos en la comprensión y el planeamiento de las posibilidades de negocio reales. Era como buscar un tesoro enterrado sin mapa.

Estábamos en junio de 1995; *Toy Story* se estrenaba en noviembre, Steve estaba ansioso por empezar a pensar en la salida a bolsa, y yo seguía sin disponer de la información básica que me hacía falta para echar cuentas.

Por entonces había contratado a una nueva interventora, Sarah Staff. Era ella quien amablemente me llevaba y traía de Pixar mientras mi pierna sanaba. Era mi mano derecha en todo lo relacionado con la contabilidad y las finanzas de Pixar. Era inteligente, amable y encantadoramente humilde. Era culta y tranquila, alta, con pelo lacio y rubio, y una profesional consumada. Su despacho estaba en el rincón de Pixar reservado para la administración y las finanzas. Me pasaba muy a menudo por él.

—Sarah —le pregunté una mañana—, ¿has tenido la suerte de encontrar un modelo que nos sirva para nuestras previsiones?

—No la he tenido —me contestó—. He hablado con mis colegas de la antigua asesoría, que han consultado con los de la oficina de Los Ángeles, pero no tienen ninguno.

Otra vía muerta. Lo único que necesitábamos era una tabla de números que todos los estudios tenían, y no había manera de conseguirla.

—Tengo una idea —dije—. ¿Por qué no llamamos a Sam Fischer, nuestro abogado en Hollywood? Pregúntale si sabe dónde podemos conseguirlo.

Unas horas después, Sarah vino a mi despacho.

—Buenas noticias y no tan buenas —me dijo—. He hablado con Sam. Por increíble que parezca, tienen un modelo de película. Pero no lo dan. Lo usan internamente, para asesorar a sus clientes. Dice que estarían encantados de hacer números por nosotros, pero no puede pasarnos el modelo.

«¡Caramba! —pensé para mis adentros—. Esos modelos financieros estarán grabados en oro. ¿Por qué serán tan secretos?»

—Eso no vale —dije—. Necesitamos nuestro propio modelo. Hablaré yo con él.

Sam me explicó que el modelo de previsión cinematográfico de su empresa era confidencial porque les ayudaba a asesorar a sus clientes y no querían que nadie más lo conociera. Me dijo también que su modelo era sólo para cine convencional y que el del cine de animación sería diferente.

—Entiendo perfectamente por qué no dais vuestro modelo —le dije, casi suplicando—, pero es que estoy dándome de cabeza contra un muro. Todos me dicen que estos modelos son confidenciales, pero Pixar tiene que disponer de uno propio para avanzar.

—Lo comprendo —contestó Sam—, pero nunca hemos compartido la información de nuestro modelo.

En realidad, yo no quería aquella información en concreto para cine convencional. Yo quería idear un modelo para el cine de animación, que sería diferente. Sólo necesitaba un punto de partida.

Tuve una idea.

—Sam, has dicho que vuestro modelo sólo es para cine convencional. ¿Y si Pixar os promete usarlo sólo para cine de animación? Lo desarrollaremos. No necesitaremos usar vuestros datos originales porque lo adaptaremos al cine de animación. Luego os pasaremos los resultados y así tendréis un modelo de película de animación para cuando lo necesitéis.

—¿Y de dónde vas a sacar los datos para el cine de animación? —me preguntó.

—Disney dijo que nos ayudaría; no pueden darnos su modelo. Pero con vuestro modelo y su ayuda, creo que podemos hacerlo.

Sam se lo pensó un momento.

—Creo que puede funcionar —dijo.

Me dieron ganas de colarme por el teléfono y darle un fuerte abrazo. Nunca pensé que pudiera emocionarme tanto por una hoja de cálculo. La reticencia de Sam a compartir su modelo era lógica. Había hecho lo posible por ayudarnos. Le estaba realmente agradecido.

La empresa de Sam nos envió las cifras. Era la primera vez que veíamos cómo hacían dinero las películas. Por fin sabíamos qué parte de la taquilla se

llevaban los estudios, cuánto podía costar comercializar una película, cuándo se distribuía una película en vídeo, en televisión y en otros mercados, cuánto rendían, qué efectos tenía el presupuesto de producción de una película en los beneficios y en los acuerdos sobre reparto de éstos, así como otros detalles sin los cuales nunca habríamos entendido del todo el negocio. Para adaptar el modelo al cine de animación, aprovechamos que Disney se había ofrecido a responder a nuestras preguntas sobre cómo funcionaba el negocio de las películas de dibujos animados.

No tardamos en elaborar nuestro primer modelo de cómo funcionaba un largometraje de animación financieramente. Era rudimentario, cuando menos. Pero era nuestro. Ya aprenderíamos a perfeccionarlo con el tiempo. De momento nos bastaba como punto de partida. Sarah y yo estábamos eufóricos. Era una de esas modestas victorias que nos producen más satisfacción de lo esperado. Podría parecer trivial, pero a nosotros nos hacía sentir que por fin podíamos hablar del negocio del cine. Algún día hasta podría parecer que sabíamos lo que hacíamos.

Sin embargo, ahora que los números cristalizaban, empecé a comprender por qué Hal Vogel había definido la tarea de obtener capital de los mercados bursátiles como una carrera de obstáculos tortuosa para las empresas cinematográficas. Era casi imposible hacer que las cifras funcionaran de tal manera que se produjese el tipo de crecimiento constante y regular que a los inversores les gustaba. Peor aún, las mismas cifras implicaban tremendos riesgos. Una simple variación en la recaudación de taquilla podía acabar con toda la rentabilidad de una película. Había además una cuestión que era exclusiva del cine de animación, un detalle engorroso que llevaba el nombre de *carrying costs* o gastos de bienes inactivos.

En concreto, son los costes que supone pagar a los empleados cuando no trabajan en una película. Cuando los animadores acabaran *Toy Story*, por ejemplo, Pixar tendría que seguir pagándoles aunque no tuviera trabajo que darles. Yo veía que estos costes podían dejar a una pequeña empresa como Pixar sin ninguna rentabilidad. Era un problema que se remontaba a los tiempos de Walt Disney y una de las razones por las que era tan difícil dedicarse al cine de animación. Este problema no existía en el cine

convencional, porque el personal que hacía una película, desde el productor y el director hasta los protagonistas, los cámaras, los extras y todos los demás, se juntaban con el único objeto de rodar la película. Sólo se les pagaba mientras trabajaban. En cuanto terminaban la película, todos se dispersaban y no había obligación de seguir pagándoles.

Los estudios de animación no funcionan así. Los animadores y los técnicos de animación son empleados de esos estudios. Permanecen en ellos muchas veces toda la vida. Se les paga hagan o no hagan películas. El coste de seguir pagando a los empleados cuando los estudios no están produciendo una película puede ser enorme. Si Pixar no tenía soluciones bien pensadas para mantener a su gente activa entre película y película, incluso los beneficios de un taquillazo podían esfumarse en forma de estos costes de bienes inactivos.

—Steve —le dije una noche por teléfono—, me preocupa esta cuestión de los costes de bienes inactivos. Cuanto más crezca Pixar, más altos serán estos costes cuando no hagamos películas. Podríamos llegar a tener docenas de personas sentadas sin hacer nada y tendríamos que seguir pagándolas.

—Es cuestión de proyectos —me contestó Steve—. Habrá que tener bastantes proyectos para mantener al personal ocupado.

—No es tan fácil —dije—. Eso depende del desarrollo de las historias, que, como es sabido, es impredecible. Sería mejor que tuviéramos otras alternativas y no sólo muchos proyectos.

Se lo comentamos a Ed.

—Es un gran problema, sí —dijo éste—, pero creo que hay cosas que podemos hacer. Siempre hay cuestiones técnicas en las que podemos trabajar, problemas como la piel, el agua, el viento, los seres humanos animados. Podemos poner a trabajar a pequeños grupos en estas cuestiones. También queremos seguir haciendo cortos, porque sirven para que las personas desarrollen sus talentos, sobre todo los directores.

—O sea, que cuando no produzcamos películas, haremos más investigación y desarrollo para que nuestras próximas películas sean mejores, ¿no? —preguntó Steve.

—Sí —contestó Ed—. Naturalmente, tendremos que conseguir que



nuestro ritmo de producción mantenga ocupados a nuestros empleados. Eso es lo primero. Pero tenemos otras opciones si eso no es posible.

—Pero eso desbarata nuestro plan de negocio —dije—. Tendremos que seguir pagándoles. Pasaremos los costes de producir películas a la investigación y al desarrollo, pero seguiremos teniendo costes. Sería mucho mejor que la gente trabajara en productos que fueran rentables.

—Pam había pensado en los videojuegos —dijo Ed—. Tenemos a gente interesada en hacer juegos basados en nuestras películas. Podríamos poner a algunas personas en ello.

Por lo menos había alternativas, pero aquello de los costes de bienes inactivos podía convertirse en el talón de Aquiles que, aunque nuestras películas funcionaran, hiciera inviable el negocio de Pixar.

Nos acercábamos a finales de junio de 1995. El estreno de *Toy Story* era dentro de unos meses. Por fin entendía las posibilidades de negocio de la animación. Pero aunque me hubiera convencido de que una empresa de cine de animación independiente podía funcionar en teoría, en el caso de Pixar estaríamos muchos años atenazados por el contrato con Disney, que daba a esta casa la mayor parte de los beneficios. También teníamos que afrontar lo de los costes de bienes inactivos.

Mi instinto me decía que iba a ser muy difícil que el negocio de la animación por sí sola, sin nada que diversificara sus riesgos, atrajera a los inversores. Muchos lo verían como una empresa imposible. ¿Quién iba a creerse que una empresa emergente sin experiencia en Hollywood podía crear unos estudios de cine de animación que rivalizaran con los de Disney? Nadie lo había conseguido en dos generaciones, y Disney se había diversificado hacía mucho.

Pero Steve seguía presionándome más y más. Quería saber cuándo saldríamos a bolsa. Era como si creyera que salir a bolsa era la culminación de todo, que todo se solucionaría mágicamente cuando cotizáramos. Yo no lo veía así. Las presiones que Pixar soportaría cuando saliéramos a bolsa serían enormes. Todo el mundo estaría atento por si cometíamos algún error. Cualquier paso en falso sería agrandado. Lo mismo podía salirnos el tiro por la culata que Pixar proyectarse a un futuro mejor.

Además, si Pixar se definía como una empresa del entretenimiento, daríamos pasos sobre los que sería muy difícil volver. Por ejemplo: dejar de vender programas RenderMan, renunciar a hacer anuncios publicitarios, anunciar al mundo, y sobre todo a Wall Street, que éramos una empresa del entretenimiento, destinar más y más recursos a la producción cinematográfica. Una vez que entráramos en ese mundo, no habría vuelta atrás. No habría una segunda oportunidad. Pixar tenía que estar preparada para eso, financiera, estratégica y psicológicamente. Y con las presiones que había por acabar *Toy Story*, no sé si lo estábamos.

Pero yo lo había examinado desde todos los puntos de vista. Que Pixar se convirtiera en una empresa dedicada al cine de animación era nuestra única posibilidad. Steve, Ed y yo estábamos de acuerdo en eso. Era la montaña que teníamos que escalar, y no importaba lo empinada que fuera ni lo lejos que estuviera la cumbre. Aunque me diera mucho que pensar, era hora de emprender la subida.

# 7

## Cuestión de opciones

Mis largos viajes diarios de ida y vuelta a Pixar eran peores de lo que había imaginado. El trecho de la interestatal 80 entre la salida 580 a Point Richmond y el puente de la Bahía, que discurre pasando Berkeley en dirección este, era uno de los corredores con más tráfico de la zona, quizá del país. Trabajadores, visitantes y turistas iban y venían del puente de la Bahía y se formaban colas kilométricas. En días buenos, ir o volver me llevaba una hora y cuarto. En días malos, casi dos horas.

En medio del tráfico, pensaba muchas veces cómo debió de ser aquel paisaje antes de que lo cubriéramos de cemento. Espectacular, era mi conclusión. Me imaginaba a los primeros seres humanos viendo aquella tierra, seguramente una de las más bellas y fértiles del planeta.

Al este de la interestatal 80 están las montañas bajas, boscosas y herbosas de Berkeley Hills, preciosas colinas onduladas que se extienden a lo largo de kilómetros y en las que el clima es casi perfectamente templado. Al oeste, y desde esas colinas, se ve la bahía de San Francisco, esa espectacular masa de agua en medio de dos penínsulas, una al norte, terminando en Sausalito y en el parque nacional de Golden Gate, y la otra al sur, terminando en San Francisco. Entre estas dos penínsulas hay un estrecho canal que une la bahía de San Francisco y el océano Pacífico. La única manera de cruzar aquella agua brava y fría era hacerlo en barco o, desde hacía sesenta años, hacerlo por

el puente Golden Gate.

Me imaginaba lo que debía de haber sido la vida en aquellos parajes mucho antes de que la zona se convirtiera en un bastión de la innovación y la educación superior. El pueblo de los ohlone habitó aquellas regiones durante varios miles de años. Vivían de la caza y la recolección, construían poblados en las orillas de la bahía, viajaban y pescaban en las aguas superficiales a bordo de canoas hechas a mano, y en primavera se internaban tierra adentro para recolectar plantas, frutos y otros comestibles. La riqueza natural de la zona debió de ser un espectáculo asombroso: praderas de hierba alta salpicadas de árboles, manadas de alces y antílopes paciendo, águilas surcando el cielo, grandes marismas y vida marina en las costas de la bahía. Irónicamente, las historias, como para Pixar, eran también muy importantes para los ohlone. Tenían una rica mitología llena de guías espirituales y ritos chamánicos. Los hombres hablaban con el sol naciente todas las mañanas; las mujeres cantaban a coro mientras molían bellotas y confeccionaban cestas preciosas.[3]

Me preguntaba si, con todas nuestras comodidades modernas, éramos más felices que los ohlone. Habíamos hecho más por destruir el paisaje en doscientos años que los ohlone en dos mil, y erradicamos un estilo de vida que parecía tener mucho encanto y muchas ventajas. ¿Éramos nosotros mejores ahora, solos en nuestros coches, esperando que las luces rojas del vehículo de delante se apagaran para poder avanzar unos metros?

Desde que el hombre moderno desplazara a los ohlone, nos hallábamos en una marcha imparable de progreso tecnológico, encabezada en gran medida por las empresas que ahora ocupaban aquel terreno. Las tradiciones que sustentaron una cultura durante dos mil años habían sido reemplazadas por el vertiginoso ritmo de la innovación. La innovación se había convertido en el camino que nos llevaba al futuro, introduciendo cambios radicales en nuestra manera de vivir y en los lugares donde vivimos, en lo que hacemos y en lo que pensamos. Las empresas que no eran capaces de seguir aquel ritmo de cambio rápidamente se quedaban anticuadas.

Siempre me había fascinado el simple hecho de que Silicon Valley existiera. Mi trabajo en nuevos negocios me llevaba a preguntarme con

asombro por qué grandes empresas con enormes recursos y administradores experimentados permitían que pequeñas empresas les quitaran mercados. ¿Por qué no se habían convertido IBM, líder informático durante décadas, o Xerox, que inventó la interfaz gráfica de usuario, en Microsoft o Apple? Y, años antes, ¿por qué no se convirtieron los ferrocarriles en líneas aéreas? Y, lo que era más importante para mi tarea, ¿por qué, hoy, no se convertía Disney en Pixar? Si Pixar triunfaba, ¿no querría Disney, líder en animación desde hacía dos generaciones, atribuirse la animación por ordenador? La respuesta es que lo haría, sin duda. ¿Qué se lo impediría?

La respuesta, creo, tenía que ver con una cosa: la cultura.

La cultura es la invisible fuerza de la que la innovación depende. Solemos atribuir las invenciones a los individuos, no a las circunstancias. Designamos héroes y contamos sus historias. Pero la innovación es una empresa colectiva, producto tanto de las circunstancias como del genio. Hay un espíritu que innova. Preservar esa cultura y ese espíritu en Pixar era muy, muy importante.

Además, a mí me habían contratado para que cambiara Pixar. Mi tarea era remover la empresa y llevarla a una era de éxito comercial y de viabilidad que nunca había vivido. ¿Cómo sabía yo que los cambios que debía introducir no iban a destruir la cultura de la que Pixar dependía para innovar?

Pixar estaba innovando no sólo en una cosa sino en dos: en la forma de narrar historias y en la animación por ordenador. La cultura de la que esta labor dependía era muy delicada. La parte narrativa de esa cultura parecía especialmente débil. Por contra, con proyectos de ingeniería, uno podía fijarse una meta y seguramente obtener algún resultado, un prototipo, una versión de prueba en la que se podía seguir trabajando. La narración era diferente. No había guías. Yo veía hasta qué punto era como tantear en la oscuridad. La cultura debía facilitar esa exploración. Cuando trazábamos un plan de crecimiento de la empresa, no podíamos incluir una línea que dijera: «Crear tres grandes historias al año.» Teníamos que preservar aquello que capacitaba a Pixar para crear grandes historias.

Las empresas se parecen mucho a los seres vivos. Tienen personalidad, sentimientos, costumbres. Puede parecer que la persona que está arriba la

dirige, pero muchas veces está atrapada en una cultura que apenas puede cambiar. Cuando las empresas triunfan, suelen volverse más conservadoras. El fuego de la creatividad con el que una empresa se forja puede enfriarse fácilmente a medida que las presiones aumentan. El éxito trae consigo algo que defender, algo que perder. El miedo puede fácilmente anular el valor.

Cuando trabajaba de abogado representando a empresas emergentes en negociaciones con grandes empresas, tuve ocasión de observar cómo las grandes empresas tecnológicas de la Costa Este como IBM y Digital Equipment Corporation, que durante un tiempo lideraron el mundo de la alta tecnología, se habían convertido en culturas jerárquicas y formales. Las órdenes venían de arriba. Los canales de comunicación eran rígidos. No se permitía pensar de otra manera. Sus organizaciones se politizaban. Las personas más creativas y progresistas no siempre llegaban arriba. La demasiada jerarquía y la burocracia mataban la innovación. Yo lo sabía y teníamos que evitar que eso le ocurriera a Pixar.

Ahora me hallaba por primera vez expuesto a la cultura de Hollywood. En nuestros esfuerzos por entender la industria del entretenimiento, visité a ejecutivos de Disney, Universal Studios y otros estudios de cine; hablé con agentes, abogados y contables de Hollywood, y leí cuanto pude sobre la cuestión. Lo que descubrí me sorprendió. Había esperado encontrar el espíritu creativo, innovador y glamuroso que caracteriza la imagen de Hollywood, pero lo que descubrí es que Hollywood podía ser incluso más defensivo y temeroso de cambiar el *statu quo* que las grandes empresas tecnológicas que ya conocía. El miedo y el poder político parecían tener un gran influjo en Hollywood. Los estudios querían poseerlo todo: artistas, películas, televisión, música, lo que fuera. Su instinto era atarlos, controlarlos. Lo supe por experiencia cuando entendí los términos del contrato que Pixar y Disney firmaron en 1991.

Lo que esto indicaba, para mi sorpresa, era que el semillero de creatividad que se suponía que era Hollywood no era tal. Para los estudios de cine, era mucho más difícil asumir riesgos e innovar de lo que yo había pensado. Su negocio parecía consistir más en ir sobre seguro e imitar a otros que en probar fortuna. Esto significaba que si Pixar se daba a conocer como empresa

del entretenimiento, tendría que evitar seguir los hábitos de Hollywood que asfixiaban la innovación. Si Pixar sustituía su cultura familiar e informal por otra basada en el control y en la fama, podría perder la frescura y el espíritu de los que dependía. Quizá me equivocaba al quejarme de que la sede de Pixar estuviera en Point Richmond, un lugar tan apartado. Quizá era una buena idea, que facilitaría que Pixar encontrara su camino.

Podía ver muchos desafíos que había que superar para preservar la cultura de Pixar. Pero había uno que descollaba por encima de los demás. Afectaba de lleno a la cultura innovadora de Silicon Valley y en Pixar era una herida abierta que amenazaba con ser mortal. Cuando llegaba al aparcamiento de Pixar después de ese largo viaje por el Área de la Bahía de San Francisco y Berkeley, este problema siempre me rondaba por la cabeza. Tenía que ver con un invento que se había convertido en la cola que mantenía unido el mundo de Silicon Valley: las opciones de compra de acciones.

Las empresas emergentes se sostenían porque daban la oportunidad a sus fundadores y empleados de repartirse el botín del éxito. Éste era uno de los principales incentivos que tenía participar en una empresa muy arriesgada en lugar de hacerlo en una más segura. La forma de participar en el éxito de una empresa emergente eran las opciones de compra de acciones, una promesa en forma de papel que se había convertido en la moneda de Silicon Valley. Las opciones de compra de acciones convertían Silicon Valley en el equivalente moderno de la fiebre del oro.

Una opción de compra da al empleado la posibilidad de comprar en el futuro una participación de la empresa. Su valor deriva del hecho de que, aunque el empleado no tiene que pagar por su participación hasta después, el precio que pagará entonces es el que tenía la participación en el momento en el que recibió la opción de compra, normalmente cuando entra en la empresa. Si la empresa prospera mucho después de la entrada del empleado, el valor de esa participación puede aumentar astronómicamente, pero el empleado sólo paga el precio que ésta tenía en el momento en el que recibió la opción. El resto es beneficio. Por ejemplo, si la participación de una empresa vale 1 dólar cuando el empleado entra en ella, y si ese empleado recibe una opción de compra de mil participaciones, cinco años después, si la participación vale

100 dólares, el empleado sigue pagando sólo 1 dólar. Gana 99 dólares de beneficio por cada una de las acciones, o 99.000 dólares de beneficio en total. Por eso Silicon Valley engendra nuevas generaciones de millonarios y multimillonarios.

Si Pixar había fracasado en todos los frentes era porque sus empleados no tenían opciones de compra de acciones. Steve se las había prometido hacía mucho, pero nunca llegaban. Éste era el mayor motivo de resentimiento y amargura que tenían los empleados de Pixar. Las primeras semanas que pasé en la empresa, pocas conversaciones tenían conmigo que enseguida no llevaran a la pregunta: «¿Y qué pasa con las opciones de compra?» No era una pregunta amable, sino como el borbotamiento de una olla hirviendo de rabia y frustración.

Los empleados de Pixar, sobre todo aquellos que llevaban mucho tiempo en la empresa, se sentían atrapados. Se sentían abandonados y engañados por Steve, que no les daba derecho a compartir el éxito de Pixar. Pero no tenían más remedio que esperar y ver qué pasaba, porque habían invertido mucho tiempo en la empresa. No tendría sentido que la dejaran ahora, y menos aún cuando el estreno de *Toy Story* era inminente.

Para colmo de males, Steve había dado a unos cuantos ejecutivos de la empresa una participación en los beneficios que produjeran las películas de Pixar, prometiéndoles que podrían convertirlos en opciones de compra. Yo era el último de ellos, porque a mí me había prometido opciones de compra cuando entré en la empresa. Aparte de los altos ejecutivos, todos los demás estaban excluidos. Esto era un gran error. Bastaría que una pieza del dominó cayera para que, de la noche a la mañana, se produjera una fuga de talentos de Pixar; si no ahora, luego. Y eso sería decir adiós a la capacidad innovadora de Pixar.

En esta cuestión, yo me hallaba en medio. Por un lado estaban los empleados antiguos de Pixar, rabiosos y descontentos. Se me quejaban constantemente cuando me veían:

- ¿Va a ocuparse Steve de nosotros?
- Llevamos esperando mucho tiempo.
- Espero que lo soluciones.



—Lo crearé cuando lo vea.

Por otro lado, estaba Steve, que era quien podía decidir cuántas opciones de compra dar a sus empleados. Un plan de opciones de compra a empleados supone que la empresa reserva un porcentaje de sus acciones para sus empleados. En las empresas emergentes, este porcentaje varía, yendo del 15 por ciento el más bajo al 40 por ciento el más alto. Como Steve poseía el 100 por ciento de Pixar, las participaciones que se incluyeran en el plan de opciones de compra a los empleados reducirían su parte de la empresa cuando los empleados realizaran esas opciones de compra.

Steve quería reducir su parte lo menos posible. Estaba pensando en el porcentaje que suelen establecer las empresas nuevas, del orden del 15 o el 20 por ciento. Esto podría funcionar en el caso de una empresa recién creada, que planeara contratar a unos cincuenta empleados en sus dos primeros años. Pero Pixar era mucho más grande. Tenía unos 150 empleados y muchos de ellos eran veteranos con experiencia que, para lo que era normal en Silicon Valley, tenían derecho a una buena cantidad de opciones de compra.

El problema se agravaba por la posibilidad de que Pixar saliera pronto a bolsa; Steve quería salir a finales de año. El precio de una opción de compra corresponde al valor de la participación en el momento en el que se da la opción de compra. Al principio de una empresa, ese precio será seguramente muy bajo, porque la empresa no vale mucho. Puede ser incluso de menos de 1 dólar por acción. Pero conforme la empresa prospera, su valor crece y lo mismo hace el precio de la opción, llegando a ser, por ejemplo, de varios dólares por acción. Obviamente, para un empleado es mucho mejor pagar menos por su participación en la empresa. Cuando una empresa se dispone a salir a bolsa, o a lanzar su primera oferta pública de venta (OPV), su valor suele estar creciendo —por eso es posible lanzar la OPV—, con el correspondiente aumento del precio de la opción.

Como era evidente que Pixar se disponía a lanzar su OPV, el precio de la opción tendría que fijarse en una cantidad mucho más alta que si la empresa fuera nueva. Esto significaba que los empleados que trabajaban en la empresa desde el primer día pagarían un precio mucho más alto por sus opciones de compra del que habrían pagado años antes, cuando teóricamente tendrían que

haber recibido esas opciones. Ahora no podíamos hacer nada, pero sería un cáliz muy amargo de apurar. Y que aumentaba la presión para que se les concedieran opciones generosamente.

Steve no quería tener en cuenta estos factores. Su postura era que «el precio de la opción no importa porque haremos que el valor de la participación sea muy alto».

También estaba firmemente decidido a no perder el control de la empresa en el futuro, cuando los empleados realizaran sus opciones de compra y Pixar vendiera acciones a otros inversores. No tenía que preguntarle por qué. Quería evitar el riesgo de verse en una situación como la vivida en Apple, cuya junta directiva lo echó de la empresa contra su voluntad.

Yo comprendía que Steve quisiera tener el control de Pixar, pero intuía que había algo más. Podía ceder más opciones sin perder el control. Era que no quería renunciar a sus acciones. Cuando todo dependiera de su bolsillo o del bolsillo de los empleados de Pixar, quería que las acciones estuvieran en su bolsillo. Por una parte, yo no podía reprochárselo. Era el dueño de la empresa. Había asumido todos los riesgos financieros.

Pero, por otro lado, Steve me decepcionó en este asunto. Pensé que teníamos una oportunidad de remediar una injusticia de manera que todos ganáramos. Renunciar a parte de sus acciones habría afectado poco a los beneficios que Steve obtendría si Pixar triunfaba. En cualquier otra empresa emergente, los empleados importantes de Pixar habrían dispuesto de opciones de compra hacía años, y a precios muy bajos. Casi nunca se daba el caso de ejecutar un plan de opciones de compra para empleados cuando se estaba tan cerca de lanzar la primera oferta pública de venta. Este asunto no tenía por qué ser tan conflictivo.

Cuanto más me implicaba en la cuestión, más me sentía el blanco de las críticas de todo el mundo: los empleados pensaban que defendía a Steve, y Steve pensaba que pedía demasiado para los empleados. No importaba que, en mi fuero interno, estuviera de parte de los empleados. Mi trabajo no era ponerme de parte de nadie, sino arbitrar una solución que le pareciera bien a Steve y al resto de la empresa. Pero era la primera vez que me sentía luchando contra Steve. Se irritaba cuando yo sacaba el tema de las opciones

de compra.

—Ya hemos hablado de eso —me decía secamente—. Enséñame el plan y punto.

Pero yo no podía hacer ningún plan sin suficientes acciones.

—Cuando Steve se empeña en algo, no hay manera de apearlo del burro —me quejé una noche a Hillary—. Casi siempre estamos de acuerdo en todo, pero no en esto y no puedo hacer nada.

—Lo has intentando todo —repuso Hillary—, ¿qué más puedes hacer? Es su empresa. Tú no tienes la culpa.

Pero yo sentía que tenía que poner remedio a aquello. Notaba la tensión crecer por momentos. Todo el mundo quería un plan de opciones de compra, pero cuando vieran las acciones que ese plan contemplaba, la amargura aún sería mayor. Tenía que arrancarle a Steve más acciones de las que él quería dar.

Conque así andaba yo de preocupado en mis largas idas y venidas en coche entre Berkeley Hills y la bahía de San Francisco: preocupado por si nos tomaban en serio como empresa del entretenimiento, preocupado por si Disney se apropiaba del espacio que Pixar estaba creando, preocupado por la presión que una nueva estrategia pudiera ejercer en la cultura de Pixar y preocupado por lo que decía Hal Vogel de que sacar a bolsa una empresa era «una carrera de obstáculos larga, tortuosa y cara».

Pero lo que más me daba que pensar eran las opciones de compra. Muchos de los empleados de Pixar se jugaban toda la carrera en Pixar, le habían dado lo mejor de su vida profesional. ¿Por qué seguían allí? ¿Por qué no buscaban trabajos más lucrativos? Yo razonaba que sólo podía ser porque Pixar los apasionaba. Pese a los años de fracaso comercial, creían en el potencial de su trabajo y querían ver los resultados. Pero tampoco podíamos depender de eso más tiempo. Debían ser recompensados ya.

En alguna de estas idas y venidas, y en medio de la paz de mi coche, me di cuenta de que aquellas preocupaciones no iban a resolverse por muchos pensamientos que les dedicara. Hay momentos en los que saltamos no porque nos sintamos preparados o porque estemos seguros de que salvaremos el abismo, sino porque las circunstancias nos obligan a saltar. Es entonces

cuando descubrimos si podemos volar. Sentí que era hora de saltar. Había que empezar a moverse y la mejor manera de hacerlo era resolviendo el problema de las opciones de compra.

Por trivial que pueda parecer la cuestión, yo creía que el destino de Pixar dependía en parte de cuántas acciones poníamos a disposición de los empleados. Si eran pocas, los principales empleados de Pixar podían sentirse insatisfechos para siempre, lo que daría al traste con la cultura en la que Pixar se había basado. No sabía si podía sacarle algo más a Steve, pero tenía que intentarlo por última vez, incluso si provocaba su legendaria ira. Una noche descolgué el teléfono, marqué su número y le dije de buenas a primeras:

—Tenemos que dar más opciones de compra. Con la cantidad que ofrecemos no funcionará. No son bastantes. Con unas pocas más, podemos intentarlo y tendremos muchas posibilidades de que sigas controlando la empresa incluso cuando salgamos a bolsa.

—Te he dicho que no quiero volver a hablar del tema —protestó Steve. E iba a dar la conversación por concluida cuando dije una cifra. Era la mayor que pensaba que él podía aceptar.

—¿Y bastarán esas opciones? —preguntó Steve, exasperado—. ¿Os conformaréis con ésas para mucho tiempo?

No creía que bastaran. Apenas bastaban entonces.

—Sí —contesté con injustificado convencimiento—. Con ésas funcionará.

—Pues no quiero volver a hablar del tema. —Y con esto concluyó Steve la conversación.

Yo di un hondo suspiro de alivio. Podía haber ido mucho peor. Aún me dolía no tener bastantes opciones que ofrecer, pero había conseguido las suficientes para poder decir que si Pixar triunfaba, lo compensaría.

Por fin tenía mi primer punto de apoyo real. El plan de opciones de compra para empleados era fundamental para hacer avanzar la empresa. Pero ahora nos jugábamos más que nunca. Aquellas opciones de compra tendrían que valer mucho algún día. Nadie se conformaría con ganancias escasas. Pixar quería triunfar por todo lo alto.

## SEGUNDA PARTE

# 8

## Los cuatro pilares

A finales del verano de 1995 pasamos de las prisas por acabar *Toy Story* a la cuenta atrás de su estreno. Se notaba que la presión iba aflojando a medida que la aparentemente interminable lista de tareas relacionadas con la producción iba acortándose. El personal dedicado a la película empezaba a estar más tranquilo y a las seis de la tarde de un día cualquiera el aparcamiento de la empresa estaba más vacío de lo que lo había estado en mucho tiempo. También habíamos hecho grandes progresos en lo que al negocio se refiere, reduciendo el número de personas dedicadas a vender el programa RenderMan y abandonando el negocio de los anuncios comerciales.

Aunque todavía no podíamos echar las campanas al vuelo. El día del estreno de *Toy Story* era el 22 de noviembre de 1995, la víspera del día de Acción de Gracias, a unos tres meses y medio vista. Hasta entonces teníamos que cubrir la etapa llamada de posproducción, una serie de trabajos que darían el toque final a la película, entre ellos introducir los últimos cambios de edición y diálogo, corregir definitivamente el color, añadir los títulos de crédito, acabar la banda sonora y las canciones, añadir efectos sonoros como pelotas que botan, puertas que se cierran y un montón de ruidos más, y duplicar la película para su exhibición en salas de cine, etcétera.

Como en Pixar no había sala de posproducción, gran parte de este trabajo

se hizo en el Rancho Skywalker de George Lucas, en el condado de Marin, a menos de una hora en coche, donde Lucas había montado una excelente sala de posproducción de sonido. Mientras duraron estas labores, en Pixar no supimos cómo estaba quedando la película. Era como esperar que el módulo lunar diera la vuelta y saliera del lado oscuro del satélite. Pixar era el puesto de mando y John y una pequeña tripulación hacían aquella parte del viaje de *Toy Story* incomunicados. No vería el resultado final hasta un par de meses después. Todos conteníamos la respiración.

Además de acabar la película, había otras cosas relacionadas con su estreno que nos preocupaban.

—He visto el último avance de *Toy Story* —me dijo Steve un sábado—. Parece demasiado infantil.

Por entonces mi pierna había sanado bastante y Steve y yo habíamos reanudado nuestras caminatas de fin de semana. Aquel día, después del paseo, nos habíamos pasado por su casa y estábamos sentados en el patio, admirando sus abundantes árboles frutales.

—Tenemos que presionar más a Disney sobre los avances —dije.

Desde la primavera, Disney venía exhibiendo los llamados *teaser trailer* o «avances de intriga» de *Toy Story*, fragmentos cortos que anunciaban la película de próximo estreno. El primero de esos avances acompañaba a la película de dibujos animados de Disney *Goofy e hijo*. Yo había llevado a toda mi familia a ver esa película sólo para ver el avance de *Toy Story*. ¡Cuál no sería nuestro chasco cuando vimos que no lo echaron! Mi primer gran momento cinéfilo se frustró en un instante. Luego supimos que lo emitían en el 80 por ciento de las salas que proyectaban *Goofy e hijo*, y la sala Century Cinema 16 de Mountain View no era una de ellas. Mi familia tuvo que conformarse con el avance que teníamos en casa y que habíamos visto ya cien veces.

Ahora Disney quería intensificar la campaña de comercialización con vistas al estreno de *Toy Story*.

—La manera que tienen los estudios de comercializar las películas es de lo más anticuada —se quejó Steve—. Avances estrepitosos y carteles feos. Creo que podríamos hacerlo mejor.

Comercializar correctamente *Toy Story* era fundamental. Pixar se tomaba en serio la idea de hacer cine para toda la familia; *Toy Story* era una película para todos los miembros de la familia y no sólo para los niños pequeños. Si Disney dirigía su campaña únicamente a las familias con niños pequeños, podría limitar mucho el tipo de público que fuera a ver la película. Sabíamos lo crucial que era la primera semana de exhibición; podía marcar el tono del resto del tiempo que estuviera en cartelera. Por lo tanto, importaba saber cuántos avances diferentes había, si atraían a niños, adolescentes o adultos, a qué películas acompañaban y el alcance de la campaña publicitaria.

A la preocupación se sumaba el descontento por cómo había gestionado Disney la fabricación de juguetes y otros artículos comerciales para *Toy Story*. Como se empezó tarde, muchos de sus fabricantes habituales se negaron. Nosotros queríamos asegurarnos de que la comercialización se hiciera sin problemas. Steve decidió encargarse personalmente de negociar este aspecto con Disney. Los había llamado a propósito del último avance.

—No sé si me escuchan —se me quejó—. Dicen que están de acuerdo en atraer a diferentes públicos, pero no sé si están haciéndolo.

En realidad, podíamos hacer poco, aparte de quejarnos a Disney.

Comercializar la película corría de su cuenta, y en última instancia teníamos que confiar en ellos. Pero seguro que no era mala cosa que Steve estuviera encima.

Entretanto, yo me concentraba en dar los últimos toques al plan de negocios de Pixar. Por entonces, Sarah Staff y yo habíamos echado cuentas. Miráramos como lo miráramos, el problema fundamental seguía siendo el mismo. El grado de éxito que Pixar tenía que obtener para que fuera un negocio viable era absurdamente grande.

La recaudación que una película obtenía en las salas de Norteamérica era la vara con la que Hollywood medía el éxito de esa película. Nuestras previsiones de ganancias se basaban en varios niveles de recaudación. Por ejemplo, si suponíamos una recaudación de 100 millones para cada película de Pixar, las previsiones no funcionaban. Los costes de producción y lo espaciado de los estrenos de películas hacían casi imposible que el negocio se sostuviera. Con 150 millones de recaudación, el negocio empezaba a



marchar. Pero no despegaba realmente hasta que la taquilla superaba los 180 millones por película.

Pero la realidad era ésta: nunca nadie había conseguido hacer películas que una tras otra recaudaran del orden de 150 millones o más. De todas las películas de dibujos animados que Disney había producido desde *Blancanieves y los siete enanitos* en 1937, sólo dos habían recaudado más de 150 millones de dólares: *Aladdin*, en 1992, que recaudó 217 millones, y *El rey león*, en 1994, que batió todos los récords con una taquilla de 313 millones. Aparte de *El rey león* y *Aladdin*, la recaudación media de la películas de animación de Disney era bastante menos de 100 millones de dólares.

Y eso que eran películas de Disney, una marca reconocida en todos los rincones del mundo. Si teníamos en cuenta las películas animadas de otros estudios, la media caía drásticamente. De hecho, nunca se había hecho una película de dibujos animados que recaudara mucho más de 50 millones en su primera exhibición.

¿Cómo, en un medio nuevo y desconocido como la animación por ordenador, iba Pixar a alcanzar el grado de éxito necesario para sostenerse y prosperar? Se mirara como se mirara, construir unos estudios de animación independientes requería un nivel de recaudación que no sólo no tenía precedentes, sino que era casi inimaginable.

Eso sí, seguíamos necesitando un plan de negocio, una guía que nos permitiera intentarlo, por improbable que fuera el éxito. Después de analizar una serie casi interminable de combinaciones, al final desarrollamos un plan que se sustentaba en cuatro pilares.

Primero, teníamos que aumentar el porcentaje de beneficio que nos llevábamos de nuestras películas. No era posible hacer de Pixar un negocio rentable en las condiciones de participación estipuladas en el contrato con Disney. Barajamos muchas posibilidades y concluimos que el porcentaje mínimo que Pixar necesitaría para cumplir sus objetivos era del 50 por ciento. Por tanto, el primer pilar de nuestro plan exigía un incremento de la parte de beneficios de Pixar de al menos el 50 por ciento, lo que era cuatro o cinco veces más de lo que en aquellos momentos teníamos.

Segundo, para poder aumentar nuestro porcentaje de beneficio, Pixar debía estar dispuesta a pagar todos los costes de producción de sus películas, o una gran parte de ellos. Habíamos aprendido que Hollywood funcionaba gracias a dos monedas: dinero y poder de las estrellas. Cualquiera de las dos era un pasaporte a mayores oportunidades, mayor porcentaje de beneficio y más influencia. Los que no tenían ni una cosa ni la otra estaban a merced de los que las tenían. Si algún día tuviéramos que renegociar nuestro contrato con Disney, o trabajar con otra distribuidora cuando ese contrato se cumpliera, teníamos, para poder exigir un mayor porcentaje de beneficio, que estar preparados para correr con los gastos de producción de nuestras películas. Hablé de esto con Steve un viernes que vino a Pixar. Fue en su despacho, que estaba en el mismo pasillo que el mío.

—¿Cuánto crees que tendríamos que recaudar? —me preguntó Steve.

—Por lo menos setenta y cinco millones de dólares —le contesté—. Competir por el talento, pagar los costes de bienes inactivos y afrontar los crecientes retos técnicos están elevando los gastos de producción. El presupuesto por película no tardará en ascender a entre setenta y cien millones de dólares.

—¿Y bastarán setenta y cinco millones?

—Nos permitirían pagar los costes de producción de dos películas —dije—. Con eso nos bastaría para empezar. Pero no es poco dinero. Asustará a banqueros e inversores. Sólo podemos conseguir ese dinero saliendo a bolsa.

—A lo mejor necesitamos más. Sería mejor disponer de un colchón de ciento cincuenta o doscientos millones. Cuantos más fondos consigamos, mejor.

Yo no tenía, claro está, ninguna objeción que hacer a la idea de capitalizarnos. Pero nuestras posibilidades de conseguirlo serían menores cuanto mayor fuera la cantidad que pidiéramos. En el caso de una empresa nueva y sin experiencia como Pixar, los inversores preferirían ver que sabíamos usar pequeñas cantidades de dinero antes de invertir más. Pero no era el momento de debatir eso. Steve y yo convinimos en el segundo pilar del plan de Pixar: salir a bolsa para obtener dinero con el que poder costear nuestras películas.

Pero aumentar nuestro porcentaje de beneficio y capitalizarnos no sería suficiente. También teníamos que incrementar el ritmo de producción de películas. En aquellos momentos hacíamos una película a la vez, lo que suponía estrenar cada cuatro o cinco años. A este paso era imposible que el negocio funcionara. De nuevo, tanteamos diversos escenarios. El ritmo ideal de estrenos, al menos según los números, era de una película por año. Esto distaba mucho de nuestra situación del momento, pero aumentar de manera significativa el número de películas que produjéramos requeriría un incremento drástico del tamaño de Pixar que nos permitiera producir en paralelo. En consecuencia, agrandar la empresa para hacer más películas era el tercer pilar del plan.

Por último, para que Pixar fuera una empresa del entretenimiento seria, teníamos que darnos a conocer. Según los términos del contrato con Disney, Disney se ocupaba de casi toda la promoción, y temíamos que pocos se enteraran de que Pixar era la fuerza creativa de aquellas películas. Los carteles de *Toy Story* dirían, por ejemplo: «Walt Disney Pictures presenta *Toy Story*» o, peor aún, «*Toy Story*, de Disney», y el nombre de Pixar aparecería en letra pequeña. Así sería difícil que el mundo entendiera que Pixar hacía películas.

—Tenemos que cambiar la manera como el mundo percibe Pixar —dijo Steve una noche, hablando de la marca de Pixar—. Aunque Disney haga la promoción, la gente tiene que saber que las películas las hacemos nosotros. No podemos construir una empresa sin una marca.

Éste era el cuarto pilar de nuestro plan: convertir Pixar en una marca.

Conque eso era todo lo que teníamos que hacer. Además de hacer películas que obtuvieran un éxito de taquilla sin precedentes, solamente teníamos que:

- CUADRUPLICAR NUESTRA PARTE DE BENEFICIOS,
- CONSEGUIR AL MENOS 75 MILLONES DE DÓLARES PARA COSTEAR NUESTRA PRODUCCIÓN,
- HACER MÁS PELÍCULAS,

— DAR A CONOCER LA MARCA DE PIXAR EN TODO EL MUNDO.

Pan comido.

## 9

### **El sueño de la OPV**

El fundamento de nuestro plan era conseguir dinero, mucho dinero. Era la única manera de costear nuestras películas y tener palanca a la hora de exigir un mayor porcentaje de beneficios. El único medio que tenía una empresa pequeña como Pixar de conseguir el dinero que necesitaba era salir a bolsa. Era demasiado dinero y demasiado riesgo, dados los antecedentes de Pixar, para que los bancos u otras fuentes de financiación tradicionales nos ayudaran.

Si hay algo que todo el mundo busca en Silicon Valley es lanzar la primera oferta pública de venta u OPV. Es como el día de paga en Silicon Valley, la meta deseada, en la que el papel moneda se hace realidad. Todas las empresas emergentes de Silicon Valley sueñan con salir a bolsa. Sólo un pequeño porcentaje de ellas lo consiguen. De las que no lo consiguen, algunas las compran empresas más grandes, otras pocas consiguen tirar por sí solas y las demás cierran. Esto se debe a que una empresa puede tardar años en sostenerse por su propia rentabilidad. Sin una entrada constante de inversión, se queda sencillamente sin dinero.

Para los empleados de estas empresas emergentes, las promesas de riqueza y de éxito pueden hacerse realidad. Por eso Silicon Valley se creó, en buena medida, en torno a la promesa de la OPV. De cada cien empresas emergentes que nacen gracias al capital de riesgo invertido por empresas

cuyas sedes flanquean la famosa carretera de Sand Hill, en Silicon Valley, sólo algunas conseguirán dar el difícil pero revolucionario salto y pasar de ser empresas de propiedad privada a ser empresas de propiedad pública o sociedades anónimas.

La propiedad de las empresas consiste en trozos de papel llamados acciones. Una acción es una participación de una empresa. La propiedad de ésta puede dividirse en tantas participaciones como la empresa quiera. Si se divide en cien participaciones, cada participación representa una centésima parte, o un 1 por ciento, de esa empresa. Si se divide en mil participaciones, cada participación representa la milésima parte, o el 0,1 por ciento. La Walt Disney Company consta de más de un millón de participaciones, cada una de las cuales representa una parte muy pequeña de la empresa. Cualquiera puede comprar una acción de una empresa. Steve poseía la mayoría de las acciones de Pixar, todas menos la parte reservada a los empleados que quisieran realizar su opción de compra. Pero incluso en este caso, Steve seguiría poseyendo la inmensa mayoría de las acciones.

La propiedad de una empresa es privada o pública. La mayoría de las empresas son privadas, lo que significa que sus acciones no son accesibles para el público ni hay un mercado en el que venderlas o comprarlas. Ésta era la condición de Pixar. No era posible comprar acciones de Pixar sin llamar a la puerta de Steve y pedirle directamente que las vendiera. Tampoco había mercado en el que él pudiera vender sus acciones, aunque quisiera.

Una empresa de propiedad pública o sociedad anónima es, por el contrario, aquella cuyas acciones cualquiera puede comprar y vender. Hay un mercado para hacerlo, como la Bolsa de Nueva York o el Nasdaq. Si una empresa es una sociedad anónima, cualquiera es libre de comprar y vender sus acciones. Cuantas más compren, más sube el precio de la acción. Cuantas más vendan, más baja.

La operación de poner por primera vez a la venta las acciones de una empresa se llama OPV. Desde ese momento, la empresa es de propiedad pública porque sus acciones puede comprarlas y venderlas cualquiera.

Para muchas empresas, una OPV era como ponerle turbo al motor. En el caso de Pixar, la OPV tenía aún más importancia. Por entonces, habíamos

llevado a la práctica el plan de opciones de compra para los empleados. Como preví, a muchos no les parecía una participación justa. La solución era hacer que esas acciones valieran lo máximo posible. Y esto dependía de que la OPV tuviera mucho éxito.

Aumentaba la presión del caso lo mucho que la OPV de Pixar significaba para Steve. Era como su vuelta del desierto al que Apple lo había desterrado hacía diez años. Si había algo que suponía incuestionablemente su redención, era la OPV de Pixar. Ésta certificaría su regreso mejor que ninguna otra cosa. No me sorprendía que, siempre que hablábamos del tema, su tono adquiriera una gravedad casi bíblica.

—He estado pensando en la salida a bolsa de Pixar —me dijo Steve por teléfono una noche de principios de agosto de 1995—. Nunca ha habido nada como esto. Podría ser una de las mejores salidas a bolsa de la historia de Silicon Valley. Vamos a hacer historia, no sólo en el mundo de la tecnología, sino también en el del entretenimiento.

—No será fácil que los inversores entiendan el negocio de Pixar —le dije—. Tenemos que explicarnos muy bien.

—¿Por qué no será fácil? —replicó Steve, algo mosqueado—. Los inversores son listos, tienen experiencia con modelos de negocios poco convencionales.

La tenían, pensé para mis adentros, pero no para bien. Una de las lecciones que aprendí de la OPV de mi anterior empresa, Electronics for Imaging, es que los inversores prefieren, por encima de todo, previsibilidad y estabilidad. Se ponen nerviosísimos cuando las cosas parecen erráticas y mudables. Y la verdad era que nada en Pixar, según nuestras previsiones, era previsible ni estable. Era imposible predecir cuánto recaudaría una película, y nuestro calendario de estrenos era errático, cuando menos. Después de *Toy Story*, tardaríamos tres años en sacar la siguiente película. Predecir cómo iría el negocio de Pixar era poco más que una suposición. Los inversores podían aceptar un modelo de negocio poco convencional, pero no creo que éste fuera una ventaja.

De hecho, y según mi experiencia en derecho y negocios, ninguna operación estaba más erizada de dificultades y riesgos que lanzar una OPV.

Para que tuviera éxito, se requería un casi imposible concurso de condiciones estratégicas, financieras, legales y mercantiles. La OPV tenía una larga historia que demostraba lo difícil que era que resultara bien. Sus orígenes se remontaban a casi cuatrocientos años y tenían que ver con una cosa concreta: la nuez moscada.

Si el poder de una empresa en el siglo XX se medía por su capacidad de innovación, en el siglo XVII lo medían las especias: nuez moscada, macis, clavo, canela, pimienta, jengibre... Estas sustancias exóticas eran muy populares en Europa y se usaban para sazonar y conservar alimentos, elaborar medicinas y afrodisíacos, regalar a los reyes y aun como moneda en los intercambios comerciales. Existía un enorme comercio de especias que traía estas sustancias raras de lugares exóticos y remotos como las islas de Banda, que son un grupo de diez pequeñas islas volcánicas en el mar de Banda, entonces el único lugar en el que crecían mirísticas, los árboles de la nuez moscada. Un barco podía tardar dos años en ir y venir de las islas. Para garantizar el éxito de estas expediciones, los gobiernos otorgaban monopolios legales a las compañías mercantiles para que fueran las únicas que se dedicaran al comercio de especias.

Una de estas compañías, fundada en 1602, era la Compañía Neerlandesa de las Indias Orientales, que llegó a ser la compañía más poderosa y rica del mundo, en buena medida debido a la brutalidad con la que se hizo con el control de las islas de las Especies, la primera gran multinacional de la historia. Fue la fuerza dominante en el comercio durante casi doscientos años. En 1604, la Compañía Neerlandesa de las Indias Orientales vendió acciones a inversores en una operación precursora de la moderna OPV, y usó el capital reunido para financiar sus viajes y hasta creó la primera bolsa para la compraventa de sus acciones, la Bolsa de Ámsterdam. En aquel mercado bursátil cualquier persona podía comprar participaciones de la Compañía Neerlandesa de las Indias Orientales con la esperanza de ganar dinero.

Resultó que dar la propiedad de una empresa a individuos que no estaban personalmente implicados en esa empresa podía ser un arma de doble filo. Por un lado, dio por primera vez la posibilidad de amasar capital en cantidades que nunca antes se habían alcanzado. Hacía posible, en efecto, en



teoría, reunir 100 millones de dólares para hacer películas animadas. Por otro lado, la posibilidad de recibir dinero de personas confiadas trajo consigo peligros de fraude que habían de revelarse catastróficos.

Por ejemplo, ¿cómo podía saber el posible comprador de acciones de la Compañía Neerlandesa de las Indias Orientales si unos barcos que volverían dentro de varios meses traerían un cargamento de especias exóticas o si le habían robado su tesoro los piratas? Peor aún, ¿y si alguien de la Compañía Neerlandesa de las Indias Orientales sabía que el cargamento había sido asaltado por los piratas y se guardaba la información para vender por un alto precio acciones de la compañía a compradores que no tenían esa información? Este problema, hoy tristemente conocido por el nombre de *insider trading* o uso de información privilegiada, es tan viejo como el comercio de especias.

En los siglos que siguieron a la salida a bolsa de la Compañía Neerlandesa de las Indias Orientales, los muchos escándalos y fraudes bursátiles apenas tuvieron impacto en la economía en general. La inversión se limitaba al pequeño sector de la población que tenía dinero para invertir. Pero esto cambió en la década de 1920.

Con la prosperidad que siguió a la primera guerra mundial, la creciente clase media estadounidense empezó a invertir en el mercado de valores a una escala como nunca antes se había visto. Por eso, cuando la bolsa se desplomó en 1929, produjo un desastre económico tan extendido e intenso que acabó de golpe con la estabilidad económica de millones de personas y hundió al país en una depresión que duró años. Para evitar que volviera a ocurrir, el Congreso de Estados Unidos aprobó una serie de leyes que, hasta hoy, rigen la salida a bolsa de las empresas, y que se encarga de aplicar una agencia del gobierno llamada Comisión de Bolsa y Valores (SEC por sus siglas en inglés). Estas leyes regularían la salida a bolsa de Pixar.

La idea que inspira las leyes bursátiles modernas es que los inversores puedan tomar sus propias decisiones siempre que dispongan de una información exacta e igual con la que tomar esas decisiones. El mundo en el que algunos sabían y otros no sabían llegaba a su fin. Sacar a bolsa Pixar significaba que Pixar tendría que revelar y explicar todos los detalles de su

negocio. Las empresas de propiedad pública tendrían que vivir como detrás de un cristal. Una vez que salieran a bolsa, no podrían esconderse. En ningún sitio. Sufriríamos un inacabable bombardeo de preguntas sobre todos los pormenores de nuestro negocio. Pixar se vería expuesta a un grado de escrutinio público al que nunca antes se había tenido que enfrentar. Teníamos que estar preparados para ello.

Los riesgos del plan de negocio de Pixar, unidos a los peligros de la salida a bolsa, me hacían ser cauteloso. Pero Steve no lo veía así. Él soñaba con la OPV y veía visiones del precio de las acciones de Pixar luciendo en las bolsas, un precio que anunciaría al mundo lo que la inversión personal de Steve valía entonces exactamente. Me preocupaba que viera la OPV de la empresa a través de un cristal demasiado color de rosa.

—Los mercados parecen sanos y receptivos en estos momentos —me dijo Steve una mañana por teléfono—. Gente a la que conozco dice que es un buen momento. Hay más empresas que se disponen a salir a bolsa. Netscape va a hacer una oferta como hacía tiempo que no se veía. Creo que Pixar es mayor y mejor.

La próxima salida a bolsa de Netscape tenía a todo el mundo alborotado. Netscape había inventado el primer navegador de uso general, llamado Navigator. Su oferta pública de venta era una de las primeras del nuevo espacio de Internet y había tenido gran repercusión mediática. La OPV de Netscape estaba prevista para agosto de 1995, a unas semanas vista.

—Netscape representa toda una industria nueva —contesté—. Despierta un enorme interés. Todos los inversores hablan de Internet. No están pensando en la animación. Tendremos que convencerlos de la oportunidad que es Pixar.

—Se convencerán cuando vean lo que hacemos —aseguró él—. Tenemos que pensar en salir a bolsa lo antes posible.

—También hay que ver cuándo estará el mercado más receptivo a Pixar —le dije—, si antes de estrenar *Toy Story* o después. Si salimos antes y *Toy Story* fracasa será un desastre.

—¿Por qué? —replicó Steve—. No tenemos que prometer un taquillazo para salir a bolsa. Estamos construyendo una empresa, no una película. Los

inversores apoyarán la idea de un nuevo tipo de empresa del entretenimiento. Si *Toy Story* no gusta, quizá no volvamos a ser capaces de reunir el capital que necesitamos. Quizá deberíamos salir antes.

Yo no lo veía tan claro. Si Pixar conseguía capital gracias a las expectativas de *Toy Story* y la película resultaba un fiasco, el precio de las acciones de Pixar se desplomaría y quizá ya no se recuperara. Los inversores no perdonarían nunca a Pixar si les hacía perder dinero inmediatamente, y tardaríamos tres años en poder demostrarles de lo que éramos capaces con una nueva película. En un abrir y cerrar de ojos Pixar podía pasar de ser una empresa atractiva y con futuro a una empresa a la que sólo se conociera por los chascos que había causado. En algunos círculos, Pixar ya tenía esta reputación. Los inversores serían aún más implacables. Si salíamos a bolsa, había de ser en el momento oportuno. Yo no creía que pudiéramos, ni debiéramos, salir antes del estreno de *Toy Story*.

—Trabajar con Steve puede ser exasperante —me quejé una noche a Hillary—. Algunas de sus ideas son brillantes, pero otras son disparatadas. A veces es difícil controlarlo.

—Tú sabes cómo trabajar con eso —me contestó Hillary—. Lo hacías con Efi. Es lo mismo con Steve.

Como Efi, Steve era tan brillante y estimulante como agotador. Pero en la cuestión de la OPV de Pixar yo necesitaba una prueba del nueve. Y si había una persona que podía ayudarme en eso era mi antiguo jefe y mentor Larry Sonsini.

# 10

## La junta directiva

Larry Sonsini era el socio gerente de mi antiguo gabinete de abogados, Wilson, Sonsini, Goodrich & Rosati. Era una leyenda en Silicon Valley, y con razón. Era el gurú de Silicon Valley en cuestión de empresas emergentes y salidas a bolsa; había creado el gabinete asesorando a muchas, si no a todas, las empresas emergentes más famosas de Silicon Valley, a las que había guiado y asesorado en sus respectivas salidas a bolsa y en otros muchos asuntos. Era el asesor legal de los más importantes consejeros delegados y juntas directivas de Silicon Valley. Era el consejero por excelencia de Silicon Valley.

En su gabinete de abogados, Larry inspiraba una mezcla de admiración y terror. Era un abogado excelente, trabajador, diligente, que se desvivía por sus clientes. También era una persona buena y generosa, a la que me enorgullecía tener por mentor. Me había ofrecido un trabajo en su gabinete, me había dado la oportunidad de ejercitarme en otra clase de prácticas legales, me había hecho socio e incluso me había apoyado en mi decisión de irme. Me admiraba sobre todo lo orgulloso que estaba de su gabinete y del papel que éste desempeñaba en Silicon Valley. Una vez, en su despacho, en un momento que tuvo libre para hablar, me dijo que dirigir el gabinete era como crear una empresa emergente: «Nuestra misión es sencilla. Servimos a las empresas de Silicon Valley con el mejor consejo legal del mundo. No

tienen que irse a buscarlo fuera.»

Con esa idea, Larry mejoró constantemente la calidad de los servicios jurídicos de su gabinete hasta que llegó a competir con los mejores del mundo, y en algunos casos los superó. El gabinete creció conforme creció Silicon Valley. Si Pixar salía a bolsa, no podía ponerse en mejores manos que las de Larry.

Quedamos en vernos en su despacho de Palo Alto, no lejos de donde yo vivía. Siempre que entraba en aquel edificio, no podía evitar sentir cierta nostalgia de los días en que ejercí de abogado. Como siempre, Larry iba vestido impecablemente, con un traje de buen corte y zapatos italianos. Era de complexión mediana, esbelto, de aspecto saludable, con entradas y unos veinte años mayor que yo. Enseguida fuimos al grano.

—Larry, Steve está deseando salir a bolsa —le dije—, y hay buenas razones para salir, pero los riesgos son enormes.

—¿Por qué quiere salir a bolsa ya? —me preguntó Larry.

—Tenemos que financiar nuestras películas —le expliqué—. Es la única manera que tenemos de aumentar nuestra parte de beneficios. Necesitaríamos unos setenta y cinco millones como mínimo. No tenemos que hacerlo ahora, pero el estreno de *Toy Story* nos pondrá en una situación propicia y Steve se muere de ganas de lanzar una OPV. Se juega muchas cosas.

Yo sabía que Larry entendía todo esto. También era amigo y asesor de Steve.

—¿Tú qué piensas? ¿Cuáles son los riesgos? —me preguntó.

—La situación financiera de Pixar es muy complicada —contesté—. No tenemos un historial de ingresos, las ganancias son impredecibles y desiguales, y no sabemos cuándo podríamos tener derecho a un mayor porcentaje de los beneficios de las películas. Y lo que es peor, después de estrenar *Toy Story*, tardaremos tres años en producir otra película.

—Eso dificultará mucho la venta —dijo Larry—. Los mercados financieros no sabrán qué pensar de Pixar.

—Me preocupa lo que pueda pasar si los inversores descubren los riesgos —añadí—. Pixar puede convertirse en el Disney de la animación y ser una apuesta emocionante, pero los riesgos son muy grandes. No podemos

ocultarlos. Temo que asusten a los inversores antes de que empecemos.

—Estoy de acuerdo en que lo mejor es ser franco con los inversores — dijo Larry—. Pixar tiene una historia muy interesante y el hecho de que esté Steve llamará la atención. Los inversores descubrirán los riesgos de todas formas, pero es mejor que seáis francos. Os ayudaremos a fabricar esa parte de la historia.

Salí muy contento de aquella cita. Larry habría sido el primero en decirnos que sacar a bolsa Pixar era una locura. No importaba que pensara que podía ser arriesgado. Yo ya lo sabía. Lo importante es que pensara que valía la pena intentarlo. Y si Larry creía que era mejor declarar los riesgos de antemano, sería más fácil convencer a Steve, al que no le haría ninguna gracia revelar lo dudosas que eran las perspectivas de negocio de Pixar.

Se lo comenté por teléfono esa misma noche.

—Tendremos que reconocer los riesgos que entraña el negocio —le dije—. Larry dice que los inversores los descubrirán de todas maneras, y es mejor que los reconozcamos.

—Si es lo que los dos pensáis que debemos hacer, lo haremos —contestó Steve, con indiferencia.

Sé que no se oponía; simplemente pensaba que no importaba. Estaba convencido de que los inversores verían otras cosas, de que se enamorarían tanto del proyecto de Pixar que los riesgos les parecerían menores. Por mí bien. Yo conseguí lo que quería: el permiso tácito para revelar los riesgos.

Tenía otra cosa en mente esa noche.

Steve era el único directivo de Pixar. Teníamos que ampliar la junta directiva si queríamos pensar siquiera en salir a bolsa. Los inversores querían saber que Pixar contaba con una junta directiva profesional y completa que controlara la empresa. Pero sabía que no sería fácil hablar del tema con Steve.

Hacía diez años, la junta directiva de Apple lo había cesado de pronto de sus responsabilidades por su comportamiento extremoso y errático en la dirección del departamento de Macintosh. Nunca habíamos hablado abiertamente de ello, pero el hecho de que Steve insistiera tanto en controlar Pixar cuando abordamos la cuestión de las opciones de compra me hizo

pensar que no había superado el revés sufrido en Apple. Aunque Steve poseyera la mayor parte de Pixar, cuando Pixar saliera a bolsa su junta directiva sería responsable ante todos los accionistas de la empresa, incluidos los pequeños. Y esto significaba que la junta directiva podría actuar por su cuenta si fuera menester. Yo estaba seguro de que a la hora de elegir a los miembros de la junta directiva de Pixar Steve se pondría de lo más puntilloso.

—También tenemos que ampliar la junta directiva —dije—. Necesitamos una buena junta antes de salir a bolsa. Tendríamos que hacerlo ya.

—Quiero que sea pequeña —dijo Steve—. No me gustan las juntas grandes. ¿Cuán pequeña crees que podría ser?

—Creo que con cinco o seis miembros bastaría —contesté—. Lo consultaré con Larry. Supongamos que puede ser pequeña.

—Seis es demasiado —replicó Steve—. No necesitamos a seis personas. Además, tienen que ser personas con las que yo pueda trabajar, gente a la que le interese Pixar y no busque sólo prestigio. No quiero una junta directiva llena de figurones que no sepan nada de la empresa.

—Tiene que ser una junta que nos dé credibilidad —le dije—. Los inversores se fijarán en ella para validar la estrategia de Pixar. No podemos poner sólo a tecnólogos.

—No quiero ejecutivos ni famosos de Hollywood testimoniales —repuso Steve—. Tienen que ser personas que entiendan lo que es Pixar, que se interesen por la empresa, gente en la que podamos confiar.

Eso reducía mucho el campo. Tenía que ser una junta directiva pequeña que nos diera credibilidad en Hollywood, integrada por personas a las que Steve conociera bien y en las que confiara, y que defendieran los intereses de Pixar. Tenía que ser una junta lo bastante creíble que satisficiera a Hollywood, y lo bastante íntima que satisficiera a Steve. Una cosa difícil de encontrar.

Los últimos meses había conocido a una serie de personas que, en teoría, serían excelentes miembros de una junta directiva. Edgar Bronfman y Sandy Climan, consejero delegado y directora de operaciones, respectivamente, de Universal Studios, eran ejemplos perfectos. La mayoría de las empresas estarían encantadas de contar con ellos en su junta directiva. Pero Steve les

encontraba pegas a todos.

—Me gusta Edgar —decía—, pero ¿de verdad quieres poner al consejero delegado del mayor rival de Disney en nuestra junta? Sandy Climan tendría el mismo problema.

Los ejecutivos de Hollywood a los que mejor conocíamos eran todos de Disney: Michael Eisner, consejero delegado de Disney, y Peter Schneider, jefe de Disney Animation. Colocar en aquel momento a un ejecutivo de Disney en la junta directiva de Pixar podía crear muchos conflictos de intereses cuando Pixar se replanteaba su relación con Disney y hasta estaba considerando hablar con otros estudios. No funcionaría.

Había otra posibilidad. Sam Fischer, nuestro abogado en Hollywood, nos había presentado a uno de los socios principales de su gabinete, Skip Brittenham. Skip era uno de los pocos abogados de élite de Hollywood, asesor de estrellas. Sam insistió en que lo conociéramos cuando lo llamé para decirle que queríamos saber más sobre Hollywood.

Skip era un abogado lleno de carisma y personalidad que parecía tener mano en todo lo que ocurría en Hollywood. Era de complexión delgada, apuesto, con la coronilla calva y pelo largo a los lados. Vestía trajes informales y se mostraba amable y solícito, con lo que enseguida caía bien. Le gustaba mucho hablar de Hollywood y había visto de todo en su larga carrera de abogado. Formaba ya parte de Pixar, porque su gabinete nos representaba.

El día que conocí a Skip, al entrar en su despacho, me llamó la atención un cojín bordado que había en una butaquita, en el que, en letras muy bien respunteadas, decía: «Ninguna buena acción queda sin castigo.» Skip vio que me fijaba y dijo: «Si entiendes eso, entiendes Hollywood.» Aquello me impresionó. ¡Qué cínica sonaba la leyenda del cojín! Le pregunté por qué ponía aquello.

—Tienes que entender —dijo Skip— que en Hollywood hay una realidad que te herirá si luchas contra ella. Si das mucho, muy pronto, acabarás dando mucho más. Suena extraño, pero no lo olvides.

No tardé en conocer por qué Skip Brittenham era un gran abogado de Hollywood, y no era sólo porque tuviera un rancho donde podía pescar con



mosca y un avión propio con el que volar hasta allí. Skip unía un profundo conocimiento del negocio del entretenimiento y del derecho a un entrañable encanto que le granjeaba las simpatías de los ejecutivos y famosos a los que representaba. Era capaz de conciliar la seriedad de hacer negocios con los deseos artísticos y características de sus clientes. Enseguida comprendí que Pixar y yo teníamos muchísimo que aprender de él.

La primera vez que quedamos con Skip, le pregunté:

—¿Qué hacen las estrellas de Hollywood para llegar a lo más alto?

—La gente cree que es porque tienen mucha suerte —contestó—, pero yo no lo creo. Te pasmaría lo listas que son las estrellas, no sólo en su arte, sino en los negocios. No llegan a donde llegan por casualidad. Son muy muy inteligentes.

Steve y yo estuvimos de acuerdo en que Skip sería un directivo buenísimo. Steve me pidió que lo sondeara para ver si estaba interesado. La respuesta fue que no lo estaba. Skip pocas veces, o nunca, pertenecía a juntas directivas. Pedí hablar con él. Su despacho arregló una llamada telefónica y hablé con él desde mi despacho de Pixar. Más que hablar, le rogué.

—Skip —le dije—, sé que no te gusta formar parte de juntas directivas y entiendo por qué. Te quitan tiempo. Tienes que viajar para asistir a las reuniones. Y además no es el sostén principal de tu actividad legal. Pero esta vez es diferente. No somos la típica empresa hollywoodiense. Hemos nacido en Silicon Valley. Esta empresa que estamos creando es un híbrido de Silicon Valley y Hollywood, que combina la narración y la tecnología para hacer lo que hace generaciones que no se hace. Nos serías de mucha ayuda, de veras.

—Lo entiendo —contestó Skip—. Pero en los últimos años he estado cada vez en menos juntas directivas. Puedo seguir asesorándoos, como abogado vuestro. Las juntas directivas son demasiado lío para mí. Además, estáis muy lejos de aquí.

Skip era nuestra última oportunidad de contar con un directivo de Hollywood. Lo necesitábamos. Sé que no eran los riesgos que suponía Pixar los que lo ahuyentaban. Eran simplemente los inconvenientes. Tenía que seguir intentándolo.

—Skip —alegué—, que seas nuestro abogado sería fantástico, pero

necesitamos algo más. Como miembro de la junta directiva, serías inestimable para el futuro de Pixar y para el de Steve. Queremos ser la primera compañía en dos generaciones que cambie el mundo de las películas animadas. Steve está muy interesado en trabajar contigo. Necesitamos tu ayuda. Si lo conseguimos, será estupendo que formes parte. Si no, puedes dejar la junta directiva sin apenas perder nada. Haré todo lo que pueda para que no te suponga mucho lío.

—Déjame pensarlo —me dijo Skip.

Dos días después, Skip llamó a Steve para decirle que le gustaría mucho entrar en la junta directiva.

Yo no sabía muy bien qué le hizo cambiar de opinión. Quizá mi desesperación. Quizá vio en Pixar un proyecto del que quería formar parte. Quizá tenía curiosidad por trabajar con Steve Jobs. Desde luego, congeniaban muy bien. El caso es que firmó.

Ya teníamos uno.

Fue el único candidato a miembro de la junta directiva al que Steve no conocía bien que conseguí que éste aceptara. Steve barajaba la idea de contar también con Joe Graziano, el director financiero de Apple cuando Steve trabajaba allí, y quiso que nos conociéramos. Joe vino a Pixar, le enseñé la empresa y hablamos del negocio de Pixar. Joe me cayó bien enseguida. Era amable y efusivo y muy inteligente, y le gustaban los coches de carreras, sobre los que le divertía hablar. No tardó en entender las dificultades a las que se enfrentaba Pixar. Por suerte, se hallaba en un momento de su carrera en la que le gustaba asumir riesgos con empresas emergentes. No le hacía falta que Pixar fuera un proyecto seguro. Me pareció que nos echaría una mano con lealtad y constancia.

Contando a Steve, ya teníamos a tres miembros de la junta directiva. Necesitábamos uno o dos más. Por mi parte, había una persona a la que realmente deseaba ver en la junta de Pixar: Larry Sonsini.

Larry no sólo había sido muy amigo y asesor de Steve durante años; tenía fama de ser un directivo excelente. No podía imaginarme a nadie mejor para ayudarnos en la ardua tarea de salir a bolsa y mantenernos. Cumplía todas las condiciones que Steve pedía. Éste lo llamó y Larry aceptó.

Ya teníamos cuatro: Steve Jobs, Skip Brittenham, Joe Graziano y Larry Sonsini. Todos serían magníficos directivos. Todos eran eminencias en sus campos y darían a Pixar la credibilidad que ésta necesitaba. Pero seguía siendo una junta directiva muy pequeña. Yo creía que necesitábamos más miembros, pero Steve no quería más. Le pregunté a Larry si con cuatro era suficiente.

—Sí —me contestó—. Podéis incluir a más luego, cuando los necesitéis.

Teníamos nuestra junta directiva. Ya podíamos estudiar la cuestión de la OPV en serio.

Todas las salidas a bolsa pasaban por el enrarecido mundo de la banca de inversión. El verdadero juego de la OPV empezaría cuando Pixar se pusiera a buscar un banco de inversión. Si Steve me pareció puntilloso con la elección de la junta directiva, no era nada comparado con lo que pensaba de los bancos de inversión.

# 11

## Los guardianes del capital

Tanto si se trata de traer especias de las islas de Banda como de producir películas animadas en Point Richmond, California, una empresa tiene que ser capaz de sacar el dinero necesario para hacerlo. Sacar ese dinero es una tarea que corresponde a un sector de la banca muy especializado y a menudo poco entendido: la banca de inversión.

La banca de inversión une a los que tienen dinero —inversores— con los que lo necesitan —empresarios—. Cuando una empresa quiere salir a bolsa, necesariamente ha de pasar por un banco de inversión que haga de intermediario. Son como los guardianes que custodian las vías que llevan al dinero. Si hay una función que caracteriza a la banca de inversión es la de certificar la calidad de los negocios en los que los inversores invierten su dinero. Un banco de inversión sancionaría indeleblemente el valor y la credibilidad de Pixar como inversión. Sólo entonces podríamos hablar directamente con los inversores.

Para comprar acciones de una empresa, un inversor debe calcular lo que valen esas acciones. Una acción no es más que una pequeña parte —una participación— de una empresa. Si una empresa tiene diez mil acciones y venden cada acción por 50 dólares, la empresa vale 500.000 dólares. Si las mismas acciones se venden por 100 dólares, la empresa vale un millón de dólares. Para saber cuánto pagar por una acción de una empresa, un inversor

debe saber lo que esa empresa vale.

Calcular el valor de una empresa es una de las principales tareas de los bancos de inversión. El trabajo consiste en estudiar todos los aspectos del negocio de una empresa —su historia, activos, deudas, productos, beneficios, mercados, canales de distribución, consejo de administración, competitividad y cualquier otra cosa que influya en su éxito— y calcular su valor y el riesgo de la inversión. Son verdaderos examinadores. Cuando los cálculos están hechos, los bancos de inversión buscan a inversores y facilitan la compra de acciones. La reputación de un banco de inversión depende completamente de su capacidad de ayudar a los inversores a entender el valor y los riesgos de una inversión. Esto no sólo se refiere a las OPV, sino a toda clase de operaciones que dependen del valor de una empresa.

A cambio de este servicio, los bancos de inversión se quedan con un pequeño porcentaje de la cantidad invertida en cada operación. Aunque calculado de varias maneras, es como cobrar un pequeño impuesto a las inversiones que se hacen en todo el mundo. La suma de estos porcentajes es mucho dinero, y por eso los bancos de inversión modernos son tan ricos, poderosos y prestigiosos. Custodiar los mercados de capital del mundo es un negocio muy lucrativo.

Bancos de inversión hay de toda clase y tamaño, algunos son pequeños y locales, otros operan en todo el mundo. Muchos se especializan en determinadas industrias y tratan con determinados tipos de inversores. Para Steve, sin embargo, sólo había dos dignos de consideración. Eran los reyes indiscutidos de la banca de inversión mundial: Goldman Sachs y Morgan Stanley.

Tanto Goldman Sachs como Morgan Stanley tenían una excelente reputación en Silicon Valley, por haber participado en muchas de las más famosas salidas a bolsa de Silicon Valley, incluidas la de Apple en 1980 y, más recientemente, la de la famosa empresa emergente de Internet Netscape, ambas operaciones dirigidas por Morgan Stanley.

Que Goldman Sachs o Morgan Stanley dirigieran la salida a bolsa de una empresa suponía un gran prestigio para ésta. Cualquier empresa pujante que quisiera salir a bolsa llamaba invariablemente a uno de estos bancos de

inversión o a los dos. Era normal que en las operaciones intervinieran varios bancos de inversión, uno de los cuales asumía el papel protagonista. Este banco dirigía todos los aspectos de la operación, incluyendo el proceso de valorar la empresa, supervisar los trámites con la Comisión de Bolsa y Valores, presentar la empresa a los inversores e iniciar la compraventa de sus acciones en los mercados bursátiles. Goldman Sachs y Morgan Stanley solían llevar la voz cantante, por lo que rara vez participaban en la misma operación. Pixar sólo podía contar con uno de ellos, y esto era un tema del que Steve hablaba a menudo.

—¿Cuál crees que será mejor, Goldman o Morgan? —me preguntó un día, de camino a Pixar.

—No lo sé —contesté—. Depende de lo interesados que estén en Pixar, y sobre todo de lo interesados que estén sus analistas en apoyar a Pixar.

Los analistas eran componentes vitales de los bancos de inversión. Eran personas que escribían largos informes sobre las empresas y hacían previsiones sobre el futuro de éstas. Mucho después de que Pixar saliera a bolsa, los analistas de los bancos de inversión seguirían escribiendo esos informes y valorando el negocio de Pixar en cada momento, para uso de inversores. Era vital que hubiera analistas que se interesaran por nosotros. Sin ellos, sería muy fácil que Wall Street se olvidara de Pixar.

—Los dos tienen oficinas en Los Ángeles —le dije— y tendremos que hablar con la gente que haya en ellas para que nos pongan en contacto con sus expertos en la industria del entretenimiento.

—¿Crees que querrán sacarnos a bolsa los dos, Morgan Stanley y Goldman Sachs? —me preguntó Steve.

—Me parece muy improbable —contesté.

—Podrían querer —prosiguió Steve—. Tienen mucho que ganar. Es una oportunidad para ambos de participar en la salida a bolsa del año.

Era evidente que a Steve no le interesaba saber a cuál de los dos prefería yo. Estaba pensando en otra cosa. Los quería a los dos.

—Bueno, podemos preguntarles —dije—. No perdemos nada por intentarlo.

Si Steve quería que tanto Goldman Sachs como Morgan Stanley

participaran en la OPV de Pixar, yo no me opondría, claro está. Al contrario, me parecería de perlas. Ya trabajar con uno de los dos sería emocionantísimo. A lo mejor Steve tenía bastante influencia para decirles que, si querían hacer negocios con Pixar, tenían que trabajar juntos. Pero yo no creía que estuviéramos en situación de pasarnos de listos, y me preocupaba la posibilidad de perder los dos bancos si les decíamos que tendrían que trabajar juntos.

—Quedemos con ellos primero —dije— y veamos cuánto interés muestran.

Los directores de las sucursales de Morgan Stanley y de Goldman Sachs en Silicon Valley no podían ser más diferentes. Frank Quattrone, de Morgan Stanley, era seguramente el banquero más conocido de Silicon Valley. Era una figura legendaria y tenía fama de hombre enérgico, sociable, que no se dejaba impresionar y era muy amigo de sus amigos. Era alto, de complexión robusta, de poblado bigote y de sonrisa contagiosa. Su personalidad llenaba el cuarto en el que estaba. Había participado en la salida a bolsa de muchas empresas tecnológicas famosas y todo el mundo se disputaba su atención. También era el banquero principal de la OPV de Netscape, la OPV del año por el momento.

Eff Martin, de Goldman Sachs, era más comedido y discreto. Tenía una calurosa sonrisa y un aire distinguido y educado. Si Frank Quattrone parecía salido del salvaje Oeste, Martin era más de familia bien del este de Estados Unidos. Unos diez años mayor que yo, Martin era afable y de trato cordial. Siempre parecía tranquilo y relajado.

Steve los llamó para invitarlos a conocer Pixar. Los dos se mostraron entusiasmados. El juego había empezado.

Steve y yo preparamos una presentación informal y algo espectacular en la que exponíamos el proyecto de Pixar, el plan de negocio y los riesgos que entrañaba poner en práctica ese plan. La idea esencial era que íbamos a hacer en los noventa lo que Disney había hecho en los treinta: marcar el inicio de una nueva era en la industria del entretenimiento animado, valiéndonos de un nuevo medio de contar historias, con lo que crearíamos películas y personajes que harían época y serían queridos en todo el mundo.

Según nuestro plan, las reuniones con Morgan Stanley y Goldman Sachs las empezaría Steve exponiendo la idea de Pixar y luego seguiría yo explicando cuál era nuestra estrategia de negocio, o sea, los cuatro pilares. Esto nos llevaría a hablar del negocio de Pixar y, claro está, de sus retos y sus riesgos. A raíz de las conversaciones que yo había tenido con Larry Sonsini, estábamos bien dispuestos a hablar de los riesgos.

Las reuniones discurrieron sin problemas. Steve hizo un gran trabajo convenciendo a Quattrone y Martin del potencial de Pixar. No pudieron mostrarse más entusiastas con la idea y la estrategia. Entendieron que Pixar no era la típica empresa tecnológica de Silicon Valley y ambos dijeron que querían que sus expertos en entretenimiento de Los Ángeles participaran en el proyecto. Incluso las conversaciones sobre los riesgos de la empresa fueron bien.

—¿Cuánto creéis que tardará Pixar en obtener un mayor porcentaje de los beneficios de vuestras películas? —nos preguntó Martin.

—Nada obliga a Disney a renegociar —contesté—. Pueden sujetarnos a los términos del contrato vigente, que estará en vigor hasta que estrenemos nuestras tres primeras películas, es decir, unos siete u ocho años. Si *Toy Story* es un éxito, a lo mejor están dispuestos a renegociar antes, sobre todo si nosotros podemos costear nuestras películas.

—¿Les habéis advertido de que quizá queráis renegociar? —preguntó Martin.

—Creemos que es demasiado pronto —expliqué—. Sería mejor hacerlo cuando hayamos estrenado nuestra primera película, y cuando tengamos el dinero que necesitamos.

—Sí, sí, claro —dijo Martin—. Tiene mucho sentido.

Yo notaba que este tema impacientaba a Steve. Él estaba deseando pasar a otro, volver a hablar de *Toy Story* y de cómo Pixar iba a cambiar el mundo. Pero yo sabía que, aunque Quattrone y Martin no conocían la industria del entretenimiento en profundidad, tenían expertos en Hollywood que sí la conocían. Serían personas que se habían pasado la vida analizando el negocio del entretenimiento. No tardarían ni cinco minutos en descubrir las dificultades financieras que tenía hacer películas de animación por ordenador.



Yo quería que pensarán que sabíamos lo que estábamos haciendo y no que éramos unos novatos que no entendían lo que era el negocio del entretenimiento.

En general, todas aquellas reuniones fueron muy bien y me habría encantado trabajar con Quattrone o Martin.

—A los dos les gusta mucho el proyecto —dijo Steve entusiasmado—. Ahora toca enseñarles Pixar. Creo que cuando vean la empresa aún les gustará más.

Yo no dudaba de que así sería. Estarían entonces en nuestro terreno. Muchas empresas nunca llegaron tan lejos con Goldman Sachs ni Morgan Stanley. Que vinieran a visitar Pixar era una gran cosa.

Tras tanto escepticismo sobre si podríamos salir a bolsa o no, empezaba a pensar que quizá teníamos más posibilidades de las que había creído. Con los dos bancos de inversión más prestigiosos del mundo a punto de visitarnos, era posible que lo consiguiéramos. Incluso tal vez, sólo tal vez, trabajáramos con los dos. Eso superaría incluso a Netscape.

# 12

## Sin habla

Tanto a Goldman Sachs como a Morgan Stanley les entusiasmaba la idea de visitar la sede de Pixar en Point Richmond. Se trataba de enseñarles la empresa en plan didáctico. No hablaríamos de los riesgos; era una visita y la primera ocasión que tenían de ver qué había allí. Programamos la visita para poco después de nuestras reuniones con Quattrone y Martin.

Era casi imposible que alguien que visitara Pixar no saliera completamente fascinado. El aspecto triste y humilde de nuestro edificio, frente a la refinería de petróleo, contrastaba con la magia que había dentro, que convertía cualquier visita en una caja de sorpresas. Nos esforzamos al máximo con los dos bancos de inversión. El primero que nos visitó fue Quattrone, de Morgan Stanley. Se trajo a dos banqueros jóvenes de su oficina.

Empezamos con una breve charla en la sala de reuniones, cerca del despacho de Ed y del mío, una pieza pequeña y sin ventanas con una mesa grande en medio y una pizarra blanca en un extremo, cerca de la puerta. Estábamos presentes Steve, Ed y yo. Steve empezó hablándoles someramente de la historia de Pixar, de cómo iba la producción de *Toy Story* y de cuál era nuestra idea de la empresa.

—Ahora quisiéramos enseñaros la empresa —dijo al final Steve.

—¡Genial! —contestó Quattrone—. Es lo que estábamos esperando.

Empezamos por un despacho cercano en el que había dos informáticos trabajando en unos modelos de exoesqueleto en tres dimensiones para la próxima película de Pixar, *Bichos, una aventura en miniatura*. El despacho no tenía nada de particular, era como los que pueden verse en cualquier empresa de Silicon Valley, con la diferencia de que en aquél había unas personas trabajando en unos modelos digitales de caparzones de insectos.

Luego pasamos por un pasillo donde Quattrone y su equipo vieron por primera vez algo relacionado con la película. Era un cuarto pequeño con una mesa grande y alta en medio y un estante que recorría las paredes. En la mesa y en el estante había modelos de arcilla de los personajes de *Toy Story*. Estos modelos, normalmente de unos treinta centímetros, se usaban para desarrollar los personajes de las películas y hacer modelos digitales tridimensionales.

—¡Guau! —exclamó Quattrone maravillado—. Son estupendos. Esto es para haceros una primera idea del aspecto de los personajes, ¿no?

—Sí —explicó Ed—. Así los vemos en tres dimensiones. Son los modelos que utilizamos para crear las versiones computarizadas que ahora veréis.

—¡Son geniales! —dijo Quattrone—. ¡Parecen de museo!

Empezábamos bien y eso que sólo era el principio.

A continuación visitamos al grupo que creaba las imágenes de las escenas y los fondos de la película, estudiando el color, la iluminación, el tono y el estilo. Allí les mostramos imágenes de varias escenas de *Toy Story*: la habitación de Andy, la secuencia de la persecución final, los alienígenas de la máquina automática.

—Es increíble —dijo Quattrone—. No sabía que aquí se hicieran cosas con tanto arte.

Pasamos luego al cuarto del guion gráfico, donde nos paseamos por entre las miles de fichas con dibujos de todos y cada uno de los detalles de la película. Quattrone no podía creerse que hubiera que dibujar unas veinticinco mil de esas fichas para acabar un largometraje.

Acto seguido fuimos a la zona de animación que tanto me impresionó a mí la primera vez que la visité. Habíamos quedado con uno de los animadores, que nos mostró el laborioso proceso de infundir vida a los

personajes en sus grandes pantallas de ordenador, movimiento a movimiento, todos perfectamente sincronizados con los diálogos de la película.

Como broche final, llevamos a Quattrone y a su equipo a la sala de proyección, donde, después de reírse de los viejos y desvencijados sofás, tomaron asiento y vieron los cortometrajes y un fragmento del arranque de *Toy Story*, lo mismo que vi yo en mi primera visita a Pixar.

—¿Qué te parece? —le preguntó Steve a Quattrone cuando terminó la proyección.

—Estoy sin habla —contestó Quattrone—. De verdad. No sabía lo que estáis haciendo aquí. Es asombroso. Hay que verlo para creerlo. Esto tienen que verlo también los inversores.

Era muy buena señal.

Unos días después nos visitó Eff Martin, de Goldman Sachs. Hicimos lo mismo con él.

—¡Es fantástico! —dijo Martin con una sonrisa radiante al final de la proyección—. Me encanta que esto ocurra aquí, lejos de Hollywood. Es muy excitante. Gracias por enseñármelo. Quiero que mis colegas de Hollywood participen en esto.

Aquellas eran las palabras mágicas que queríamos oír. El siguiente paso era hablar con los expertos de Goldman Sachs y Morgan Stanley en Hollywood, con quienes, ahora sí, hablaríamos en serio del negocio de Pixar.

Aquellas visitas fueron tan bien que empecé a pensar que quizá Steve tuviera razón. Tal vez los dos bancos se entusiasmarían tanto con la idea de participar en la salida a bolsa de Pixar que lo harían juntos. Eso sería un éxito enorme, casi sin precedentes en el mundo de las empresas emergentes. Ahora bien, si teníamos que elegir entre los dos, no estaba yo seguro de con cuál nos quedaríamos.

—¿Qué piensas? —le pregunté a Steve—. ¿Prefieres a alguno?

—Estoy dividido —me contestó Steve—. Me gusta Frank Quattrone y ha hecho muchos buenos tratos. Eff también es estupendo.

—Eso pienso yo —le dije—. Ahora quiero conocer a sus expertos en la industria del entretenimiento. A lo mejor eso nos decide.

Estaba deseando reunirme con ellos.

El primero que se puso en contacto con nosotros fue Martin, de Goldman Sachs. A los pocos días de su visita a Pixar llamó a Steve y le preguntó si podíamos vernos en las oficinas de Steve en NeXT. Yo acudí allí de camino a Pixar y nos reunimos en una sala al efecto.

—He hablado con mis colegas de Hollywood —dijo Martin—. Nos gusta mucho Pixar. Es un proyecto maravilloso y queremos participar en él.

Eso era exactamente lo que queríamos oír.

—Lo que nos preocupa son los plazos —prosiguió Martin—. La duración del contrato con Disney crea mucha incertidumbre respecto de cuándo podréis participar más en los beneficios de vuestras películas. Creemos que sería mejor esperar a que la posibilidad de aumentar vuestras ganancias esté más clara, y entonces salir a bolsa. Eso os daría mucha más ventaja. ¿Qué os parece?

Nos parecía muy mal. Goldman Sachs no quería asumir el riesgo que entrañaba que Disney tardara años en renegociar o nosotros en poder tratar con otros estudios. Pero lo que necesitábamos era reunir dinero antes de esa renegociación. Era un «no» apenas velado. Steve se quedó consternado.

—Creo que no lo entendéis —protestó—. No podemos esperar tanto tiempo.

—Comprendo vuestra frustración —quiso contemporizar Martin—, pero ahora mismo es demasiado arriesgado. Creemos que es mejor esperar.

Cuando Martin se fue, Steve estaba perplejo.

—No entienden nada —fue todo lo que pudo decir.

Pero no pasaba nada. Sólo necesitábamos un banco de inversión que se hiciera cargo. Morgan Stanley habían sacado a bolsa a Apple y quizá estarían dispuestos a lanzar otra OPV con Steve Jobs. Quattrone había prometido decirle algo a Steve pronto, y lo hizo apenas unos días después. Pero no fue para concertar una reunión, como Martin había hecho. Llamó directamente por teléfono. Steve me telefoneó a mí enseguida con la noticia.

—Acabo de hablar con Frank Quattrone.

—¡Bien! —dije—. ¿Y qué hay que hacer ahora?

—Nada —contestó Steve—. No les interesa.

Se hizo un silencio extraño en el teléfono.

Era un mazazo. Yo no sabía qué decir. Steve tampoco parecía con ganas de hablar.

—¿Te ha dicho por qué? —le pregunté.

—Porque las películas taquilleras tienen mucho riesgo y son imprevisibles o algo así.

No conseguí que me dijera más.

En un instante, el sueño que tenía Steve de una OPV sensacional se había desvanecido. No habría ni Goldman Sachs ni Morgan Stanley. De pronto los guardianes del capital nos cerraban la puerta.

# 13

## La audacia de la Costa Oeste

Cuando colgué el teléfono, después de que Steve me comunicara la negativa de Morgan Stanley, me volvieron todos los temores sobre Pixar. Seguramente había dejado que la exuberancia de Steve y el entusiasmo mostrado al principio por los banqueros nublaran mi visión de los riesgos del negocio de Pixar. Antes de empezar a tratar con Goldman Sachs y Morgan Stanley, habría dicho que trabajar con alguno de ellos sería casi imposible. No me habría sorprendido nada que no nos hicieran caso. Pero en el proceso me había convencido de que querían seguir adelante. Esto hizo que la negativa doliera más.

En los siguientes días fuimos asimilando lo ocurrido. Steve no volvió a comentarme nada del tema. Se callaba. Yo tampoco quería darle mucha importancia. En Pixar había mucho entusiasmo con *Toy Story*, que se estrenaba tres meses después. Además, nadie pensaba mucho en los bancos de inversión de Pixar. Aunque sí pensaban en la OPV. Todo el mundo sabía que salir a bolsa era la única manera de valorizar sus opciones de compra. Lo que se decía de la empresa era que estábamos a punto de estrenar *Toy Story* y a la vez preparando nuestra salida a bolsa. Lo que menos quería yo era abatir los ánimos que la película había elevado tanto con malas noticias sobre la OPV.

Como siempre, tuve mucho tiempo para pensar en mis largos viajes de

ida y vuelta del trabajo.

Para empezar, no me gustó cómo se habían desarrollado las cosas con Goldman Sachs y Morgan Stanley. Sabía que los bancos de inversión dejaban colgadas a muchas empresas en pleno proceso de negociación, pero me parecía que nosotros no pudimos ni defendernos. Estaba convencido de que Quattrone y Martin habían hablado con sus expertos de Hollywood, pero luego nos rechazaron a las primeras de cambio, sin darnos siquiera la oportunidad de explicar nuestro caso. Esto me había dejado un mal sabor de boca. Ya tenía otra razón para hacer que la salida a bolsa de Pixar fuera un éxito: demostrarles a los dos bancos de inversión más grandes del mundo que se habían equivocado. Podían ser los reyes de la banca de inversión, pero no eran todopoderosos. Se lo demostraríamos.

Cuestión más importante era saber si la negativa de aquellos dos bancos indicaba que la salida a bolsa de Pixar era un gran problema. ¿Dirían los demás bancos de inversión lo mismo que habían dicho aquellos dos? Era posible, sin duda, porque el perfil financiero de Pixar era muy arriesgado y nada convencional. Además, si queríamos lanzar una OPV ese año, estábamos quedándonos sin tiempo. No era fácil meter prisa a los bancos de inversión, y no ayudaría nada que se preguntaran por qué Morgan Stanley y Goldman Sachs nos habían dejado en la estacada. Si perdíamos aquella oportunidad, y dado que tardaríamos al menos tres años en estrenar una nueva película, ¡a saber cuánto tiempo nos llevaría reunir el capital que necesitábamos! Esto ponía en peligro todo nuestro plan de negocio. Necesitábamos a alguien rápido.

Se me ocurrió una posibilidad, un banco de inversión con el que había hecho negocios en el pasado: Robertson Stephens.

Robertson Stephens había sido el banco principal de la OPV de mi antigua empresa, Electronics for Imaging. Yo tenía una relación muy buena con ellos y estaba seguro de que yo les gustaba y se fiaban de mí. Eran uno de los pocos bancos de inversión especializados en salidas a bolsa de empresas de alta tecnología. En Silicon Valley gozaban de una excelente reputación, pero no tenían ni el tamaño ni la influencia de Morgan Stanley y Goldman Sachs, ni eran expertos en la industria del entretenimiento. En



circunstancias normales, esto descartaría la posibilidad de que representaran a una empresa de nuestras características.

Pero estábamos quedándonos sin opciones. Si Robertson Stephens aceptaba, necesitaríamos sin duda otro banco de inversión que tuviera más palanca en el mundo del entretenimiento. A mí también me gustaba Robertson Stephens. Presumían de ser tan efectivos como los grandes, pero más ágiles y eficientes. Si consideraban que Pixar era un híbrido de empresa de entretenimiento y empresa tecnológica, a lo mejor se decidían a intentarlo.

Mi primer paso fue llamar a Larry Sonsini. Él conocía bien Robertson Stephens. Si pensaba que era una mala idea, yo no seguiría adelante.

—Me gusta —dijo Larry—. El gabinete tiene muy buenas relaciones con Robertson Stephens, y tú también. Creo que podemos convencer a alguien más de que se apunte al entretenimiento. Merece la pena intentarlo.

De nuevo, el apoyo de Larry me dio alientos. Ahora mi plan dependía de convencer a un banco de inversión local especializado en la industria tecnológica de que ayudara a salir a bolsa a una empresa del entretenimiento, para después buscar otro banco de inversión que nos diera credibilidad en el mundo del entretenimiento. Era tan probable como que nos cayera un rayo... dos veces.

Steve también tenía que estar de acuerdo, y yo me figuraba que no le entusiasmaría la idea de recurrir a Robertson Stephens, un banco del que seguramente sabía poco o nada. Pero incluso si Steve consideraba aquello un buen plan B, y seguía esperando cumplir su sueño de salir a bolsa ese año, todavía necesitábamos algún que otro banco de inversión, y enseguida. Mi siguiente conversación fue con él.

—Necesitamos un banco ya si queremos tener alguna oportunidad de salir a bolsa este año —le dije—. ¿Qué te parece si llamo a Robertson Stephens?

—¿Robertson Stephens? —preguntó Steve en tono escéptico—. Nunca he tratado con ellos.

—Yo los conozco bien —dije—. Son buenos, muy buenos. Son uno de los bancos de inversión más activos de la industria tecnológica. Pueden hacerlo tan bien como Goldman o Morgan. Pero son un banco local y no tienen experiencia con empresas del entretenimiento, sólo de tecnología.

—Pensé que necesitábamos contar con alguien del mundo del entretenimiento —dijo Steve.

—Y así es. Si están interesados, tendremos que encontrar otro banco de inversión que se dedique al entretenimiento. Es difícil, pero creo que puedo llamarlos e intentarlo.

—Hazlo —dijo Steve, no muy convencido.

El fundador y presidente de Robertson Stephens era Sandy Robertson. Él y mi antiguo jefe, Efi Arazi, eran muy amigos, y Sandy y yo nos habíamos visto varias veces. Era todo un caballero, muy distinguido, con una audacia y soberbia típicas de la Costa Oeste. También era un personaje influyente en San Francisco. Yo sabía que no iba a participar en negociaciones diarias con Pixar, pero una palabra suya y su equipo nos tomaría en serio.

Se alegró mucho de saber de mí.

—¿Cómo está Efi? —fue lo primero que me preguntó.

—Está muy bien —dije—. Ahora está fuera en algún nuevo negocio. Sé que le gustaría mucho verte.

—¿Y qué haces tú ahora? Me han dicho que estás en Pixar, trabajando con Steve Jobs.

—Así es —contesté—. De hecho, te llamo por eso.

Le conté resumidamente la historia de Pixar.

—Por supuesto que lo estudiaremos —dijo—. Parece muy interesante. Te llamamos.

Unas horas después me llamaron dos banqueros de Robertson Stephens, Brian Bean y Todd Carter. Querían saber todo lo que pudieran sobre Pixar lo antes posible. Quedamos en que yo iría a visitarlos a los lujosos despachos que tenían en el distrito financiero de San Francisco.

Brian era el mayor de los dos, un personaje encantador que gastaba tirantes de vivos colores y era amante del arte, de la cultura y de los retos. Todd era más joven y sería la persona que se ocuparía de los detalles. Todd era el típico mozo americano, alto, rubio, de buena planta, al que seguramente en el instituto elegían como «el que triunfaría más probablemente». Era respetuoso y hablaba muy bien. Los dos me cayeron simpáticos enseguida, aunque no sabía qué pensaría de ellos Steve, del gracioso y extravagante

Brian y de Todd, que parecía que acabara de salir de la universidad.

Invité a Brian y a Todd a visitar Pixar, donde les explicamos lo que era aquello y les enseñamos la empresa, como habíamos hecho con Goldman Sachs y Morgan Stanley.

—¡Es fantástico! —exclamó Todd Carter entusiasmado—. ¡Fantástico de verdad!

—Estoy de acuerdo —dijo Brian—. Me gusta lo que hacéis. Es muy auténtico, muy creativo. Es diferente de lo que solemos hacer. Pero nos gusta lo diferente.

Allí estaba la audacia de la Costa Oeste que yo esperaba ver. Juraría que aquellos dos banqueros se habían contagiado de la fiebre de Pixar y podían cometer la locura de apostar por nosotros, a pesar de los riesgos. Pero me dije que la misma impresión nos habían dado Goldman Sachs y Morgan Stanley. Lo que necesitábamos era que dieran el siguiente paso, y empezaran a entender lo que era Pixar.

Por desgracia, Steve era escéptico.

—No me convencen estos dos —me dijo—. Parecen buena gente, pero ¿podrán sacar adelante esto? ¿Tienen la influencia que se necesita con los inversores?

—Si dicen que pueden, lo harán —le dije—. Larry ha hecho muchos negocios con ellos. Si quieres pregúntale. Saben lo que se hacen. Pero primero tenemos que convencerlos.

A Steve le preocupaba que no fueran lo bastante buenos. A mí me preocupaba que no pudiéramos interesar lo bastante a ningún banco de inversión.

Al día siguiente me llamó Todd Carter.

—Nos gusta mucho el proyecto de Pixar —me dijo—. Queremos conocerlo mejor. Quiero que me acompañe uno de nuestros analistas financieros. El problema es que no tenemos analistas que sean expertos en la industria del entretenimiento, pero uno de nuestros analistas de medios de comunicación, Keith Benjamin, está muy interesado. Le gustaría saber más. ¿Os parece bien?

¿Que si nos parecía bien? ¡Me daban ganas de gritar de alegría! Todd se

disculpaba porque no tenían un analista especializado en entretenimiento, sólo un analista de medios de comunicación que quería saber más sobre Pixar. Yo no esperaba que tuvieran un analista de empresas de entretenimiento. Me echaba un salvavidas y me pedía perdón porque no era de mi color favorito.

—No pasa nada —le contesté—, no pasa nada en absoluto. Yo también soy nuevo en el negocio del entretenimiento. Pondremos al día a Keith.

Vinieron todos a Pixar: Brian Bean, Todd Carter y Keith Benjamin, de Robertson Stephens. Por la parte de Pixar estábamos Steve, Ed, Sarah Staff y yo. Pasamos a una sala y por fin tuvimos la reunión que yo había estado esperando.

Les explicamos a los de Robertson Stephens los detalles del proyecto de Pixar, el plan de negocio y los riesgos. Les dijimos que aspirábamos a cambiar la historia del entretenimiento de una manera como pocas empresas habían podido hacerlo, y les expusimos los cuatro pilares que harían posible el éxito: reunir dinero para financiar nuestras películas, ampliar los estudios para poder producir más películas, convertir Pixar en una marca mundial y aumentar nuestro porcentaje de beneficios. Pero había riesgos y grandes. Wall Street tenía que entender eso.

—Gracias —dijo Brian sinceramente—. Nos ha sido de grandísima ayuda. Dadnos un par de días. Os decimos.

Ese mismo día me llamó Todd Carter. Me dio las gracias por la reunión y quiso explicarme el proceso decisorio que seguirían.

—Las decisiones las toma nuestro comité de compromisos —me dijo—, que está formado por nuestros altos directivos, que son los que tienen la última palabra sobre todos los negocios.

—¿Y sabes qué piensan de Pixar? —le pregunté.

—Ojalá pudiera decírtelo —contestó Todd—. Ya sabéis los retos que presenta vuestro modelo de negocio. Nosotros estamos muy interesados, nos gusta el proyecto de Pixar, pero tenemos que convencer a los inversores de que asuman los riesgos. Yo personalmente estoy dispuesto, pero no me corresponde a mí decidir. La cosa está reñida.

Aquello no me tranquilizaba precisamente. No me quedaba más que

sentarme a esperar. Aunque no era fácil tener paciencia. No se lo había dicho a Todd, pero para entonces no me quedaban más opciones. Si el comité de Robertson Stephens votaba que no, nuestra posibilidad de salir a bolsa en un futuro inmediato se esfumaría de verdad.

Dos días después me llamó Brian Bean.

—Nuestro comité de compromisos ha tomado una decisión —me dijo. Contuve la respiración—. Aceptamos —continuó—. Y creemos que nuestros inversores aceptarán también. Sabemos que tenemos que convencerlos para que se comprometan a largo plazo, pero creemos que lo harán porque el proyecto es muy interesante. Será un honor ser el banco que encabece la OPV de Pixar.

Colgué el teléfono con un nudo en la garganta. El primer rayo nos había alcanzado. Era magnífico. Lo primero que hice fue llamar a Steve.

—Robertson Stephens acepta —le dije.

—Buena noticia —dijo Steve. Parecía entusiasmado pero también prudente. Creo que aún no se había hecho del todo a la idea de trabajar con un banco que no conocía.

—Tengo que darle una señal de que queremos que sea el banco principal del negocio —proseguí—. Necesitaremos a más, pero tenemos que aceptarlo como banco principal si queremos seguir adelante.

—Antes quiero hablar con su consejero delegado —dijo Steve.

El consejero delegado de Robertson Stephens era Mike McCaffrey. Yo no lo conocía, pero tenía fama de gran banquero y excelente persona. Fijé una cita para dos días después. Todd Carter y Mike McCaffrey vinieron a Pixar, y Steve, Ed y yo nos reunimos con ellos. Enseguida nos gustó Mike. Era alto, atlético y elocuente. Daba la impresión de ser una persona inteligente, sensata y que respetaba mucho Pixar y a Steve. Tras la reunión, Steve me llevó aparte y me dijo:

—Una cosa pido, y es innegociable.

—¿Qué? —le pregunté.

—Quiero que Mike McCaffrey forme parte de nuestra gira.

Mi corazón dio un vuelco. Aquello era absurdo. La gira a la que se refería era una serie de visitas de unas dos semanas o más que los banqueros

organizarían para que Pixar conociera a posibles inversores en todos los rincones del país y aun en algunos de Europa. Exponerles nuestro proyecto al mayor número posible de inversores era un esfuerzo agotador y nunca se había visto que el consejero delegado de un banco de inversión participara en esa gira. Llevarnos de ciudad en ciudad para reunirnos con inversores se consideraba un trabajo pesado propio de banqueros novatos. Seguramente Mike McCaffrey llevaba sin hacer trabajos como aquél más de veinte años. Era el que dirigía toda la marcha de Robertson Stephens.

Me dieron ganas de decirle a Steve: «¿Estás de coña?», pero me contuve. Por insensata que fuera la petición, mejor era no discutir. Steve necesitaba confiar en nuestros banqueros, y si aquél era el único modo de que confiara, yo lo intentaría.

—Se lo pediré —le dije tranquilamente.

Algo avergonzado, les expliqué el dilema a Brian Bean y a Todd Carter.

—Sé que no es normal, pero Steve se juega mucho en esto. Y es fundamental que Steve esté entusiasmado. Le gusta Mike y confía en él. Eso lo convencerá de que la cosa puede funcionar. ¿Os importaría preguntarle?

Lo hicieron. Y Mike dijo que sí, en lo que fue una de las más grandes muestras de deportividad en los negocios que he visto nunca. Hasta Brian Bean y Todd Carter parecieron sorprendidos. Mike McCaffrey, el consejero delegado de uno de los bancos de inversión más importantes de la industria tecnológica, se montaría en aviones, trenes y coches para acompañar a Pixar en lo que sin duda sería una gira de contactos tensa y agotadora. Nunca le pregunté por qué lo hizo, pero estoy convencido de que fue un gesto de pura deferencia por Steve. Steve podía haber estado un tiempo caído en desgracia, pero seguía inspirando respeto en algunos ambientes de Silicon Valley. Aquélla debió de ser la manera que tuvo Mike McCaffrey de demostrarlo.

—Mike acepta —le dije a Steve, entusiasmado—. Dice que nos acompañará en la gira de contactos.

—¡Estupendo! —contestó Steve—. Entonces ya tenemos un banco de inversión que encabezará la operación.

Por primera vez en mucho tiempo pensé que el viento podía estar cambiando de verdad.

## La credibilidad en Hollywood

No tardó mi entusiasmo por haber conseguido que Robertson Stephens fuera nuestro banco inversor principal en desvanecerse un poco. Seguíamos sin tener a nadie que certificara la credibilidad de Pixar como empresa del entretenimiento, y lo necesitábamos si queríamos convencer a la comunidad inversora de que teníamos lo necesario para serlo.

Morgan Stanley y Goldman Sachs habrían sido perfectos porque tenían una excelente reputación en Hollywood. Pero Robertson Stephens era desconocido en esos ambientes. Me gustaba Keith Benjamin, el analista de Robertson Stephens que escribiría los informes sobre Pixar que leerían en Wall Street. Estaba muy comprometido con Pixar, era inteligente, perspicaz y entusiasta. Pero pocos de la industria del entretenimiento lo conocerían. Necesitábamos a alguien cuya palabra diera a Pixar una credibilidad inmediata en Hollywood.

Un día, en mi despacho, se me ocurrió una idea. Había leído y releído el libro de Hal Vogel *La industria de la cultura y el ocio: un análisis económico*. Recordé que su experiencia en la industria del entretenimiento se debía a que era analista de esa industria. Consulté el libro y vi que había sido analista en Merrill Lynch desde 1977 y que la revista *Institutional Investor* lo había clasificado como uno de los mejores analistas de la industria del entretenimiento durante varios años seguidos. Eso lo convertiría en uno de

los mejores analistas de la industria del entretenimiento en Wall Street, si no el mejor.

No esperaba que Hal Vogel tuviera mucho interés en Pixar, sobre todo porque en su libro describía los peligros de financiar estudios cinematográficos en los mercados financieros. Pero seguro que conocía bien el terreno y se le ocurría alguna idea. Pensé que valía la pena hablar con él.

Llamé a Todd Carter a su despacho de Robertson Stephens. Todd sabía que yo andaba buscando a alguien con influencia en el mundo del entretenimiento y me ayudó de buena gana. Pronto descubrió que Hal Vogel, después de diecisiete años en Merrill Lynch, había dejado su puesto hacía poco, a finales de 1994, y era ahora director gerente y analista de entretenimiento, medios de comunicación y juegos de azar en Cowen and Company, un banco de inversión especializado de Nueva York que yo no conocía.

—¿Quieres que me ponga en contacto con él? —me preguntó Todd.

—Te lo agradecería —contesté. No era infrecuente que un banco de inversión principal sondeara el interés de otros bancos. Eso me ahorraría a mí el disgusto de una negativa directa—. ¿Sabes algo de Cowen and Company? —le pregunté a Todd.

—No mucho —me contestó—. Son un banco muy pequeño en el negocio de las OPV pero en los últimos años están muy activos. Aquí no se los conoce.

Todd llamó a Hal Vogel, que dijo que estaría encantado de hablar. Yo no sabía si eso era bueno o malo, pero al menos no me despachaba de buenas a primeras. Concertamos una cita para hablar por teléfono. Empecé la conversación con cautela.

—Te agradezco mucho que hayas querido hablar conmigo. He aprendido mucho de tu libro. Sé que no te entusiasma la idea de que los estudios cinematográficos consigan capital en los mercados financieros, pero creo que a Pixar no le queda otro remedio. Si tienes cinco minutos, me gustaría que me aconsejaras sobre cómo conseguir apoyos para Pixar en el mundo del entretenimiento.

Hal podía aprovechar para recordarme que era muy mala idea, en efecto.



Pero contestó:

—Me gustaría saber más. Vengo observando a Pixar desde hace tiempo.

Fue mucho menos penoso de lo que esperaba. Le conté la historia de Pixar por teléfono.

—Me gusta —dijo Hal—. Me gusta mucho. Estáis haciendo lo que la industria del entretenimiento necesita.

«¿Cómo?», me dije. Me había preparado para recibir pullas, pero no llegaban. Al contrario, Hal no podía mostrarse más positivo, jovial y amable.

—¿Qué quieres decir? —le pregunté.

—La tecnología es una gran impulsora del entretenimiento —me explicó Hal—. Las empresas que combinen buenas historias, tecnología pionera y una gestión experimentada serán el futuro. Pixar tiene todos los ingredientes. Créeme, no es normal. Me gustaría colaborar. Quizá Cowen pueda participar en vuestra OPV.

Si Hal me hubiera visto en aquel momento, seguro que se habría asustado al ver que la mandíbula me llegaba al suelo. Veía en Pixar algo que casi no veíamos nosotros mismos, y desde luego no habían visto ni Goldman Sachs ni Morgan Stanley. Si Hal Vogel decía que lo que hacíamos en Pixar era importante, ¡quizá lo fuera!

Aquello era muy muy distinto de la negativa desdeñosa que habíamos recibido de Goldman Sachs y de Morgan Stanley. Ahora era uno de los mejores analistas del sector quien decía que teníamos todos los ingredientes para triunfar. Es más, que quería participar. Si Cowen and Company se apuntaban a nuestra salida a bolsa, Hal Vogel sería decisivo a la hora de explicarles a los inversores por qué Pixar era importante en la industria del entretenimiento.

Pero primero había que convencer a Steve. Si ya me había preocupado que Steve no supiera muy bien quiénes eran Robertson Stephens, podía estar seguro de que nunca había oído hablar de Cowen and Company, ni probablemente nadie que él conociera. Ya me había jugado el cuello con Robertson Stephens. Ahora iba a pedirle a Steve que confiara en Cowen and Company porque lo decía un analista de la industria del entretenimiento.

Pensé que lo mejor era empezar reuniéndonos. Le hablé a Steve de la

reputación de Hal Vogel y le dije que convendría que él y el equipo del banco de Cowen and Company vinieran a ver la empresa. Concertamos una visita.

Adele Morrisette era la directora de inversiones en medios digitales del banco. Acompañó a Hal Vogel en la visita a Pixar y enseguida nos caímos bien. Adele era inteligente, atractiva, franca, y daba gusto hablar con ella. Pixar le pareció un gran proyecto y una gran oportunidad para Cowen and Company. Pensaba que la presencia de Hal tranquilizaría a los inversores respecto de los riesgos y sería más probable que apostaran por Pixar. Hal se mostró tan entusiasta como se había mostrado en nuestra primera conversación.

—¿Qué piensas? —le pregunté a Steve después de la reunión.

—Me gusta Hal —contestó—. Sabe de lo suyo y ha entendido lo que es Pixar. —Tras el chasco de Goldman Sachs y Morgan Stanley, creo que Steve lo agradecía de veras—. Pero —prosiguió— en operaciones de salida a bolsa nadie conoce a Cowen and Company. ¿Son necesarios para que Hal nos apoye?

Era una buena pregunta. Los analistas de los bancos de inversión podían apoyar a las empresas que quisieran, aunque no fueran clientes. Hal podía escribir sobre Pixar aunque Cowen and Company no participara en nuestra OPV, pero, tratándose de una empresa que quería salir a bolsa, no era fácil recibir el respaldo de uno de los mejores analistas.

—Es verdad —le dije—. Hal podría respaldarnos aunque Cowen no participara. Pero es muy arriesgado. Tenemos que empezar con el respaldo de alguien que sepa lo que es el mundo del entretenimiento para que nos tomen en serio. Yo no me arriesgaría. Creo que lo mejor es que Cowen participe y Hal nos respalde.

—¿Aceptarán ser los terceros? —me preguntó Steve.

—Estoy casi seguro de que sí —le contesté.

Las salidas a bolsa solían hacerse con tres bancos de inversión. No había números mágicos. En algunas salidas a bolsa participaban dos bancos, en otras cuatro o más. Dependía del tamaño de la OPV, de la disposición de inversores y de la necesidad de expertos especializados en el sector. Las acciones de la OPV de Pixar se colocarían entre los bancos de inversión que

participaran en ella. Que Cowen ocupara el tercer puesto significaba que sería el banco que menos acciones compraría, lo que era lógico porque seguramente tenía menos clientes que invirtieran en OPV.

—Si aceptan ser los terceros, por mí bien —dijo Steve—. Seguiremos necesitando a alguien que sea segundo.

Yo no cabía en mí del contento. Estaba seguro de que Cowen and Company aceptaría. Y eso significaba que Hal Vogel sería el analista de Pixar.

Otro rayo que nos alcanzaba.

Los de Cowen and Company estaban encantados de participar y pusieron al frente de las negociaciones a un banquero joven y agradabilísimo llamado Jill Dallas. Ya teníamos dos bancos de inversión, uno de ellos con un analista cuyas credenciales en la industria del entretenimiento no podían ser mejores.

Creo que Steve podía estar contento de mi trabajo. Yo sabía perfectamente que su sueño no era salir a bolsa con un banco especializado en tecnología y un pequeño banco neoyorquino al que nadie en Silicon Valley conocía. Para él, era un plan B. Para mí, era nuestra oportunidad de conseguirlo. Por primera vez en mucho tiempo tuve confianza y quise mostrárselo a Steve.

—La cosa marcha muy bien, Steve —le dije al poco de saber que Cowen and Company aceptaba—. Con Roberston Stephens y Cowen, podemos lograrlo.

—Eso espero —dijo él—, pero seguimos necesitando un tercer banco. ¿Qué piensas de Hambrecht and Quist?

Como Robertson Stephens, Hambrecht and Quist era un banco de inversión especializado muy conocido en Silicon Valley. Habían participado en la OPV de Apple en 1980, como banco segundo después del principal, Morgan Stanley. Steve conocía al consejero delegado, Dan Case, con quien había empezado a hablar de Pixar. Steve no consideraba la posibilidad de que Hambrecht and Quist fuera el banco principal, pero pensaba que sería buena idea que participaran.

—Me parece muy bien —contesté—. Son otro banco especializado en tecnología, con lo que no ayudarán mucho en la parte del entretenimiento.

Pero por aquí ya estamos bien cubiertos. Propongámoselo.

No tardaron en aceptar. Ya teníamos nuestro equipo de bancos de inversión: Robertson Stephens como banco principal, Hambrecht and Quist en segundo lugar y Cowen and Company en tercer lugar. Ya podíamos empezar a trabajar en serio.

—Podemos lograrlo —le dije a Hillary una noche de finales de agosto—. Voy a estar ocupado con esto los próximos meses, pero es nuestra oportunidad.

—¿Steve también está por la labor? —me preguntó Hillary.

—Sí, lo está. Y mucho, diría.

—Buena suerte —dijo Hillary—. Es la oportunidad que estabas esperando.

Necesitaríamos esa buena suerte. Como que lanzar una OPV iba a ser mucho más difícil que encontrar bancos de inversión. Ahora empezaría una serie interminable de reuniones con banqueros que estudiarían cada detalle de la trayectoria, la información financiera y el plan de negocio de Pixar. Habría grupos de abogados y contables que comprobarían una, dos y tres veces que todo estuviera en regla y cumpliera todos los matices y requisitos de las leyes que regulan el mercado de valores. Habría continuas conversaciones y debates sobre cómo valorar Pixar, qué precio poner a sus acciones y en qué momento oportuno salir a bolsa.

Y, sobre todo, habría que redactar el documento en torno al cual giraría toda la operación: el *prospectus* o proyecto de Pixar. Este documento legal detallado hasta la saciedad se registraría en la Comisión de Bolsa y Valores y luego se repartiría a todos los posibles inversores. El proyecto incluiría al detalle todos y cada uno de los aspectos del negocio de Pixar, cualitativa y cuantitativamente, y expondría página tras página los riesgos que todo inversor debería conocer. Contaría la historia de Pixar, la idea, el plan de negocio, la tecnología, los procesos de animación y producción, competencia, riesgos, ejecutivos, miembros de la junta directiva, propiedad de las acciones, propiedad de las opciones de compra de acciones para empleados e infinidad más de detalles importantes para entender lo que era la empresa. Tendría la extensión de un libro y habría que pasarse muchas semanas y muchas noches

en un cuarto lleno de banqueros y abogados para redactar todas y cada una de sus palabras. Después, sería sometido a la consideración de la Comisión de Bolsa y Valores, que haría observaciones a las que habría que responder detalladamente. Si, a lo largo de ese proceso, alguien —banqueros, abogados, contables, agentes de la Comisión de Bolsa y Valores— no quedaba contento con el proyecto, no habría salida a bolsa.

Pero ésa era exactamente la oportunidad que estábamos esperando. Ya casi hacía un año desde que Steve me llamó. Su idea fija desde el primer día había sido que Pixar saliera a bolsa, y allí estábamos, después de doce meses llenos de altibajos, listos para arremangarnos y ponernos manos a la obra.

# 15

## Dos cifras

Steve me dijo una vez que la gestación de los grandes productos lleva mucho más tiempo de lo que se imagina. Lo que parece surgido de la nada esconde un largo proceso de desarrollo, ensayos y errores. Un perfecto ejemplo de esto era Pixar. La gestación de *Toy Story* se remontaba a dieciséis años antes, cuando Pixar era el departamento de computación gráfica de Lucasfilm. Desde entonces había recorrido un camino largo y difícil, erizado de dificultades. Por eso era especialmente irónico el hecho de que, una semana de noviembre de 1995, todo el futuro de Pixar dependiera de dos simples cifras: la recaudación que obtuviera *Toy Story* el fin de semana de su estreno y el precio de las acciones en la salida a bolsa.

La primera cifra, la taquilla del fin de semana del estreno de *Toy Story*, nos diría cómo rendiría la película en general. El estreno estaba previsto para el 22 de noviembre, el miércoles anterior al día de Acción de Gracias, y Disney nos había dicho que podía hacerse una buena predicción del rendimiento del fin de semana, e incluso del rendimiento en general, partiendo de la taquilla de ese viernes.

Esto significaba que, después de tantos años desarrollando tecnologías y de cuatro años más haciendo *Toy Story*, Pixar sabría en una sola noche, la de un viernes de noviembre, lo que el mundo pensaba de su trabajo. Me recordaba el esprint de los cien metros de los Juegos Olímpicos. Toda una

vida entrenando para llegar a ser el corredor más rápido del mundo se reducía a una única carrera de diez segundos. Si el mundo se enamoraba de *Toy Story*, Pixar podría marcar el inicio de una nueva era en el entretenimiento de animación. Si no, Pixar sería otra empresa más que lo había intentado en vano y podía irse al garete.

—¿Cuánto crees que deberíamos recaudar el fin de semana para que la cosa marche? —me preguntó Steve un sábado por la tarde que habíamos salido a caminar por Palo Alto.

—Más de diez millones —le contesté—. Aunque si recauda ocho, también será un éxito.

—Para mí deberían ser quince —dijo él—. Si recaudamos de quince a veinte millones, seguro que estimarán una recaudación total de más de cien millones y nadie cuestionará Pixar.

Era la enésima vez que teníamos aquella conversación. Nos gustaba especular sobre lo que podía recaudar *Toy Story* y lo que eso significaba. Que recaudara 100 millones de dólares en Estados Unidos sería estupendo. Era una cifra mágica en la industria del cine, y muy difícil de conseguir, sobre todo en animación. En toda la historia del cine, sólo cuatro películas de dibujos animados habían superado esa recaudación, y las cuatro las había hecho Disney: *La bella y la bestia*, *Aladdin*, *El rey león* y *Pocahontas*.<sup>[4]</sup>

Después de Disney, la cosa caía en picado. Sólo tres películas de dibujos animados que no eran de Disney habían recaudado unos 50 millones: *Fievel y el nuevo mundo*, de 1986, y *En busca del valle encantado*, de 1988, ambas de Universal, y *Pesadilla antes de Navidad*, de 1993, de Tim Burton. De hecho, en los últimos cinco años, dejando aparte los cuatro taquillazos de Disney, la recaudación media de las otras diecisiete películas de animación producidas por grandes estudios o estudios independientes importantes no pasaba de los 14 millones. Y ésa era la recaudación total, no la del fin de semana del estreno. Disney había dominado en solitario el cine de animación durante cincuenta años. En un entorno tan duro, ¿qué necesitaría Pixar para cantar victoria?

Era casi ridículo pensar que Pixar obtendría con su primera película un éxito que ningún otro estudio de cine aparte de Disney había conseguido.

Necesitábamos otro término de comparación. *Pesadilla antes de Navidad* de Tim Burton podía ser ese término. Tenía bastantes parecidos con *Toy Story*. Estrenada en 1993, la película había tenido excelente crítica y se había hecho usando una tecnología no tradicional llamada *stop-motion* o animación fotograma a fotograma, y la distribuía Buena Vista Distribution, la distribuidora cinematográfica de Disney. Al principio estaba previsto que se estrenara como una producción de Disney, pero luego lo hizo como producción de Touchstone Pictures de Disney, porque parte del contenido parecía un poco siniestro. Recaudó 50 millones (que ascendieron a 75 tras su reestreno años después). Si *Toy Story* recaudaba 50 millones, podíamos esperar el mismo respeto que se había merecido *Pesadilla antes de Navidad*.

—¿Qué te parece *Pesadilla antes de Navidad*? —le recordé a Steve—. No será mala compañía si recaudamos lo mismo.

—Me encanta el trabajo de Tim Burton —contestó Steve—. No está mal recaudar cincuenta millones. Pero si pasamos de los cien, habremos dado un salto cualitativo.

Para una taquilla total de más de 100 millones, *Toy Story* tendría que recaudar el fin de semana del estreno entre 15 y 20 millones. Aparte de los cuatro éxitos de Disney, la recaudación media del fin de semana del estreno de las películas de animación de los últimos cinco años no pasaba de los 3 millones. Midiéramos como lo midiéramos, apuntábamos muy alto.

La segunda cifra que marcaría el futuro de Pixar era el precio al que se venderían las acciones cuando la empresa saliera a bolsa. En cuanto esto ocurriera, sus acciones empezarían a cotizar en el Nasdaq, un mercado de valores informatizado en el que la mayoría de las empresas de Silicon Valley lanzaban sus OPV. De todas las cuestiones que planteaba la salida a bolsa de Pixar, la que más ocupaba el pensamiento de Steve era por cuánto se venderían las acciones de Pixar cuando saliéramos a bolsa.

El primer precio era el precio al que Pixar vendería acciones a los inversores. Estábamos pensando vender unos seis millones de acciones. Si el precio de la acción era de 10 dólares, conseguiríamos 60 millones. Si era de 20, lograríamos 120 millones, y así sucesivamente. A partir de ese momento, esos seis millones de acciones estarían en manos de los inversores, que serían



libres de comprárselas y vendérselas entre sí igual que cualquier otro valor que cotizara. Era esta primera venta la que determinaría cuánto obtenía Pixar.

El precio que la acción de Pixar tuviera «después» de esa primera venta también sería importante. Determinaría el valor total de la empresa en un momento dado, así como el valor total de la participación de Steve y de las opciones de compra de los empleados de Pixar. Dado el número total de acciones de Pixar que había, si la acción se cotizaba a 10 dólares, Pixar valdría unos 370 millones, y el 80 por ciento de Steve unos 300. Si se cotizaba a 20 dólares, Pixar valdría 740 millones y la parte de Steve unos 600 millones. En otras palabras, el precio al que las acciones de Pixar se cotizaran al final del primer día de la salida a bolsa no sólo significaría que Steve había vuelto, sino que también cuantificaría esa vuelta.

Fijar el precio de salida de la acción —el precio al que las acciones empezaban a venderse a los inversores— era un proceso que tenía tanto de arte como de ciencia. Cuando Pixar registrara su proyecto en la Comisión de Bolsa y Valores, incluiría una «propuesta» de precio para la primera venta de acciones. El precio que se propusiera sería el que fijarían nuestros bancos de inversión como un precio justo para invertir en Pixar. Toda la labor examinadora que hacían los bancos de inversión tenía por objeto establecer ese número. Hasta que las acciones de Pixar empezaran a cotizar realmente, ese precio propuesto sería la llamada «cifra definitiva» del valor de Pixar.

Sin embargo, no era más que un precio «propuesto», la cifra que los bancos de inversión pensaban que los inversores estarían dispuestos a pagar por las acciones de Pixar. El precio verdadero no quedaría fijado hasta pasado el primer día de la salida a bolsa, que no se produciría hasta semanas después del registro en la Comisión de Bolsa y Valores. Durante ese tiempo estaríamos de gira contactando con inversores, cuyo grado de interés indicaría si el precio verdadero de la acción de Pixar sería igual, mayor o menor que el precio propuesto. En la salida a bolsa de Netscape de hacía poco, por ejemplo, el precio propuesto fue de unos 14 dólares la acción, y tras la gira de contactos con inversores, el precio de salida fue el doble, 28 dólares por acción. En las primeras horas de cotización el precio de la acción se duplicó de nuevo.

La gira de contactos nos llevaría, en poco más de dos semanas, a San Francisco, Los Ángeles, Nueva York, Boston, Londres y unas cuantas ciudades más, yendo de despacho en despacho y contando nuestra historia a posibles inversores. Después de cada visita, los inversores les dirían a nuestros bancos de inversión el grado de interés que tuvieran en Pixar. Cuando los bancos de inversión conocieran el grado de interés de los inversores, ajustarían el precio de salida a ese interés. Si los inversores estaban muy interesados, el precio de salida sería superior al precio propuesto. Si el interés decaía, sería inferior. Si mostraban poco o ningún interés, podían llegar a suspender la salida a bolsa.

Fijar el precio propuesto de una salida a bolsa era un ejercicio de equilibrio delicado. Cuanto más bajo fuera el precio en el momento de salir a bolsa, menos fondos conseguiríamos por la venta de acciones, pero mayor sería la demanda que habría por parte de los inversores. Y cuanto más alto fuera el precio de salida, más fondos conseguiríamos, pero el riesgo era entonces que la demanda por parte de los inversores decayera, con lo que el precio de la acción tendería a bajar. Eran cifras de las que Steve y yo hablábamos sin cesar.

—Nosotros valemos más que Netscape —me dijo Steve una noche hablando por teléfono—. Sólo llevan un año y pierden dinero. Si las películas de Pixar triunfan, haremos más dinero que ellos. Tendríamos que valer más.

Netscape se valoró en más de 1.000 millones de dólares cuando salió a bolsa el 9 de agosto. Al final del día, valía 2.000 millones. No sabíamos cómo se había calculado ese valor, pero sí sabíamos que había habido mucho ruido mediático animando a invertir en acciones de Netscape, debido al enorme interés que Internet despertaba.

—Nosotros despertaremos el mismo interés —añadió Steve—, si no más. Podemos valorar Pixar en dos mil millones de dólares.

Pero, para mí, por muchas vueltas que les diéramos a las cifras, era imposible valorar Pixar en 2.000 millones. Me habría sorprendido que nuestros bancos de inversión estuvieran pensando en la cuarta parte de esa cifra.

—Es un gran riesgo —quise enfriar la cosa—. Si copiamos nuestra salida

a bolsa de la de Netscape, la más sonada de los últimos años, podríamos echarlo todo a perder. Lo mejor es salir a bolsa, tener contentos a los inversores y dejar que las acciones vayan cotizándose más y más.

—Cuanto más inversores conozcan Pixar, más querrán invertir —dijo Steve—. Los padres querrán comprar acciones de Pixar para sus hijos. Será como poseer acciones de Disney, algo que guardar.

Era posible, desde luego, que los padres quisieran acciones de Pixar para sus hijos. Steve y yo habíamos firmado hacía poco el certificado de titularidad de acciones de Pixar que se entregaría a los accionistas. En la parte inferior se veían cinco personajes de los cortos de Pixar y de *Toy Story*. Podía llegar a ser un objeto de coleccionista, pero no veía yo que el volumen de acciones compradas por esta razón pudiera influir en su precio.

—No creo que eso sea suficiente para cambiar el precio —le dije—. El precio lo establecerán los grandes inversores comprando y vendiendo grandes cantidades de acciones, no los padres que compran acciones para sus hijos. Además, tampoco depende de nosotros. Depende de Robertson Stephens y de nuestros demás bancos.

—Pero puede ser que ellos tampoco lo entiendan —replicó Steve—. Tenemos que asegurarnos de que sepan lo que vale Pixar.

Yo estaba seguro de que Robertson Stephens lo sabía perfectamente y creía que Steve pedía demasiado. Aunque tuviera razón en lo del valor de Pixar, era mucho mejor dejar al mercado que subiera la cotización de Pixar, que no imponerla nosotros desde el principio. Lo que menos necesitábamos era que la prensa dijera que nos sobrevalorábamos y que los inversores perdieran interés. Quizá consiguiéramos un poco menos de dinero, pero a largo plazo sería mejor para todos que las acciones de Pixar inspiraran confianza.

Por fin nuestros banqueros emitieron su veredicto. Pensaban que las acciones de Pixar podían llegar rápidamente casi a los 20 dólares, con lo que el valor de Pixar rondaría los 700 millones de dólares. Querían que el precio propuesto fuera de entre 12 y 14 dólares, precio que proporcionaría cierto margen para que se elevara tras la venta inicial. De acuerdo con el precio propuesto, el valor de Pixar era de unos 500 millones, una cifra más que

respetable.

Pero había que convencer a Steve.

—Si empezamos a doce o catorce dólares cuando nos registremos en la Comisión de Bolsa y Valores —le dije—, y si la gira de contactos va bien, podríamos duplicar el precio, como ocurrió con Netscape. Si lo duplicamos, Pixar valdrá mil millones de dólares. No sabemos lo que pasará, pero corremos mucho menos riesgo si empezamos con un precio bajo y dejamos que el mercado juzgue. Todos los banqueros están de acuerdo. Y yo también.

Al menos podía presentar un plan en el que Pixar valía mil millones, lo que se traduciría en una enorme ganancia para Steve, que poseía la mayor parte de la empresa, y daría la posibilidad de obtener más dinero luego, si era necesario.

—Sigo pensando que valemos más que Netscape —contestó Steve—, y no quiero perder dinero. Si Pixar vale más, los inversores deberían pagarnos por eso, para que Pixar tenga dinero.

—Los inconvenientes son demasiado grandes —rebatí—. Si ponemos un precio demasiado alto que asuste a los inversores, nuestras acciones no se venderán y todos perderemos. Quinientos millones es un valor de lo más respetable y es posible que lo dupliquemos y aun lo tripliquemos. Creo que en esto deberíamos confiar en nuestros banqueros.

—Déjame pensarlo —dijo él.

Unas horas después me llamó.

—De acuerdo. Creo que, tras nuestra gira, despertaremos tanto interés que doblaremos el precio de salida.

Di un hondo suspiro de alivio. Ya teníamos un punto de partida.

El 12 de octubre de 1995 registramos el proyecto de Pixar en la Comisión de Bolsa y Valores, con un precio por acción de 12 a 14 dólares. Habíamos trabajado durísimamente, no sólo con los detalles técnicos, sino también con el lenguaje. Los de la Comisión nos dijeron, informalmente, que era uno de los proyectos mejor elaborados que habían visto, un cumplido que hizo sonreír con orgullo al viejo abogado que había en mí. Tras dos semanas de idas y vueltas, la Comisión aprobó el proyecto, y Steve, Ed y yo nos dispusimos a emprender la gira de contactos para presentar Pixar a los

inversores.

Necesitaríamos un pase de diapositivas que ilustrara el proyecto de Pixar —historia, aspiraciones, plan de negocio y riesgos—, y un vídeo de muestra de nuestro trabajo. Steve y yo pensamos cómo debía ser el pase de diapositivas, y luego Steve se puso personalmente a trabajar en ellas, pidiendo imágenes, información, cifras, etc. Luego me pediría que le echara un vistazo y lo revisaríamos.

Steve cuidó todos los detalles de las diapositivas, incluso matices que, por lo que a mí se me alcanzaba, eran invisibles a simple vista, como el interletraje —el espacio que hay entre las letras— y el suavizado de fuentes, que hacía que los bordes de las fuentes se vieran perfectos. Contrató a un profesional, Wayne Goodrich, que lo ayudó con estos detalles para que en nuestra gira de contactos todo estuviera a punto y las diapositivas y el vídeo se vieran perfectamente.

Conque ya estaba. Entraba noviembre y Pixar se disponía a vivir una vertiginosa secuencia de acontecimientos que, dependiendo de dos cifras —la recaudación del fin de semana del estreno de *Toy Story* y el precio de salida de las acciones de Pixar—, dirían si habían merecido la pena o no dieciséis años de esfuerzos, casi 50 millones de euros de inversión y el infatigable trabajo de algunos de los más talentosos narradores y programadores del mundo. El mes sería así:

La segunda semana de noviembre empezaríamos la gira de contactos con los inversores, que duraría dos semanas.

A continuación, el domingo 19 de noviembre, Disney estrenaría *Toy Story* en el cine El Capitan de Hollywood.

El miércoles 22 de noviembre *Toy Story* se exhibiría en todas las salas de Norteamérica.

El sábado 25 de noviembre tendríamos el veredicto sobre el estreno de *Toy Story*.

Por último, y si todo salía bien, la semana siguiente saldríamos a bolsa y las acciones de Pixar empezarían a cotizar.

Nada más y nada menos pasaría.

# 16

## El Capitan

Mi hija Sarah nos esperaba en la puerta de casa. Por entonces tenía siete años y siempre era la primera que estaba lista, sobre todo si íbamos a hacer algo divertido.

—Vamos —nos dijo—. Que ya está aquí el coche. ¡Que tenemos que irnos!

Podía confiar en que nos haría ser puntuales. Llevaba un lindo vestido blanco y negro y una cinta blanca en el pelo. Era domingo, 19 de noviembre, e íbamos al aeropuerto de San José, donde Hillary, Jason, Sarah y yo cogíamos un avión para Los Ángeles. En esta ciudad nos recogería un coche que nos llevaría al recién reformado cine de El Capitan, donde Disney había organizado el preestreno de *Toy Story*. Y, lo que era mejor aún, junto al cine, Disney había creado una Casa de la Risa *Toy Story*, un edificio que estaría lleno de juegos, comida y espectáculos basados en la película. Sarah no iba a permitir que llegáramos tarde.

Unos días antes habíamos concluido nuestra gira de contactos. Steve, Ed y yo habíamos expuesto el proyecto de Pixar una y otra vez. Habíamos explicado el plan de negocio de Pixar con todos sus riesgos y contestado a todas las preguntas lo mejor que pudimos. Nuestros banqueros habían estado con nosotros toda la gira y Mike McCaffrey había acudido a cada cita.

Pero no era fácil interpretar la reacción de los inversores. Casi nunca

mostraban entusiasmo. Los inversores no quieren causar una expectación que haga subir el precio de las acciones antes de que ellos las compren. Robertson Stephens parecía contento con lo que habíamos hecho, pero pasaría un tiempo hasta que supiéramos cómo se traduciría eso en demandas de acciones de Pixar. Lo mejor que podíamos hacer mientras esperábamos era seguir adelante y disfrutar del estreno de *Toy Story*.

Aterrizamos en Los Ángeles a primera hora de la tarde y nos recogieron para llevarnos a la sala de cine. Conforme nos acercábamos a El Capitan, empezamos a ver por todas partes señales de la campaña de comercialización que Disney estaba haciendo de *Toy Story*.

—¡Mirad! —exclamó Sarah—. ¡Un cartel de *Toy Story*!

Si al principio tuvimos dudas sobre los esfuerzos que haría Disney por comercializar la película, ahora veíamos que los habían hecho de sobra.

«Estas vacaciones, la aventura empieza cuando los juguetes cobran vida», empezaba el avance que llevaba semanas mostrándose en las salas de cine.

«Dos héroes preparados para todo, menos para soportarse entre sí», decía también el avance. Y, al final: «Walt Disney Pictures presenta la primera película de animación hecha con ordenador.»

Disney sabía crear expectación y siguió haciéndolo con una gran campaña de carteles y anuncios que llenaron los paneles de las carreteras, las paradas de autobuses y los laterales de los autobuses por todo el país. Todos en Pixar sentíamos una emoción y un nerviosismo casi desbordantes desde que empezamos a ver los primeros paneles publicitarios de la película en las carreteras de la ciudad. VUELVEN LOS JUGUETES, decía uno en letras enormes y negras, con los personajes de *Toy Story* a todo color. Otros carteles estaban dedicados a personajes concretos. Rex, el dinosaurio, decía en uno: ¡SOY UN REX NERVIOSO! Woody decía: ¡NO ME TIRES DEL CORDEL! Y al pie de todos los carteles ponía: COBRAN VIDA EL 22 DE NOVIEMBRE. Era difícil sustraerse al creciente bombo con el que se anunciaba la película.

Llegábamos a El Capitan.

—Ahora salimos del coche como si supiéramos lo que hacemos —nos dijo Jason, que entonces tenía diez años, sonriendo.

Jason veía el lado cómico de todo lo que hacíamos. Habíamos bromeado mucho con la idea de entrar en el cine caminando por la alfombra roja. En realidad, no caminaríamos por la alfombra roja que llevaba a las cámaras de televisión. Ésa era para las estrellas. Pero la nuestra estaba cerca y sería lo más parecido a la emoción de la alfombra roja que viviríamos. Caminaríamos junto a los periodistas y fans que se alineaban en la calle.

—Jason podría perfectamente ser una de las voces de la película —dijo Hillary, siguiendo el juego—. ¿Por qué no entramos tras él como si fuéramos su séquito?

A Jason le gustó la idea. Sarah rio. El coche llegó.

—¡Aquí estamos! —nos recordó Jason—. ¡Que nadie tropiece!

Con ese cuidado, nos apeamos del coche y caminamos por la alfombra saboreando cada momento. Antes de que nos diéramos cuenta nos hallamos sentados en nuestro sitio, viendo cómo la sala iba llenándose.

—¡Mirad, Tom Hanks! —anunció Hillary, emocionada.

Allí estaba Hanks, en efecto, entrando en la sala. Su estrella no podía lucir más en aquel momento, tras el éxito que aquel verano había tenido la película *Apolo 13*. Vimos a muchas otras «voces» de la película: Tim Allen, Wally Shawn, John Ratzenberger. Incluso Michael Eisner, el consejero delegado de Disney, estaba presente, lo que consideramos que era tener un detalle especial con Pixar, dada la cantidad de estrenos de Disney a los que debían de invitarlo. Y vimos, por supuesto, a John Lasseter, Ed Catmull y otras figuras clave de Pixar, acompañados todos de sus familias, pues Disney había hecho del preestreno un acontecimiento familiar.

El único que faltaba era Steve. No le gustaba mucho la idea de la Casa de la Risa, porque creía que era gastar dinero para llegar a muy poca gente, y había preferido un preestreno en Silicon Valley que destacara el lugar donde se había hecho la película. Había organizado un pase en San Francisco para la noche siguiente.

Pronto se llenó la sala, las luces se apagaron y se hizo el silencio. Con gran expectación nos dispusimos todos a ver cómo la primera película de animación hecha con ordenador cobraba vida. ¡Y vaya si la cobró!

No tardamos en ser conscientes de que la película que veíamos estaba



haciendo historia. Yo había visto gran parte de ella en forma de guion gráfico, con animación rudimentaria y secuencias sin iluminar, pero ver la versión final, con la música, el sonido, el color en tres dimensiones, era simplemente pasmoso. Nunca había visto la animación final de los siniestros juguetes mutantes de la casa de Sid y me sorprendí con la garganta anudada cuando Woody y Buzz se dan cuenta de que aquellas macabras criaturas quieren ayudarles. Aún me emocioné más cuando los ayudan a escapar de la casa de Sid. Aplaudí para mí cuando vi las escenas de exterior en las que Woody y Buzz vuelan en un cohete, lo que no sólo era un momento culminante de la película, sino también un logro técnico que parecía imposible hasta poco antes.

Cuando acabó la película, los aplausos y los vítores en la sala se prolongaron hasta el término de los créditos. Las luces se encendieron y la sala se llenó de rumores de entusiasmo.

—¡Genial! —exclamó Jason—. El final es magnífico.

—La apariencia tridimensional está muy lograda —dijo Hillary—. Daba gusto verlo.

—He visto muchos vídeos de la película —dije—, pero verla acabada me ha dejado pasmado. Me decía: «¿Cómo lo han hecho?», y eso que he visto cómo lo hacían.

—¿Qué es lo que más te ha gustado, Sarah? —preguntó Jason.

—Me gusta cuando Woody le dice a Etch que dibuje —contestó Sarah— y cuando Buzz vuela por la habitación.

—¿Pues sabéis lo que más me ha gustado a mí? —preguntó Hillary.

—¿Qué? —dijo Jason.

—¡Ver el nombre de Jenna entre los bebés de la película, en los créditos del final!

Es verdad. Hillary no olvidaría aquello en mucho tiempo.

Después de ver la película, nos condujeron directamente a la Casa de la Risa, un edificio de tres plantas lleno de entretenimientos para niños. Allí pasamos las dos horas siguientes, visitando el Cuarto de los Soldaditos Verdes, con su carrera de obstáculos de lagos y puentes de juguete, el Rodeo de Woody con su banda de música del Oeste en directo, la caseta de tiro con

láser de la Galaxia de Buzz y el Pizza Planet Café con su surtido de comida basura, incluyendo la viscosa baba alienígena, como si no hubiera bastantes golosinas.

Pero lo que más nos atrajo fue el Cuarto de Juegos del Señor Patata, una sala llena de monigotes de la que Sarah, que se puso a jugar con los dibujos y juegos de Lite-Brite, no quería salir. No nos fuimos hasta que los encargados empezaron a dar palmas y a instarnos amablemente a salir. Se habían puesto en fila en los pasillos que llevaban a la salida y daban palmas mientras salíamos, lo que dio a Sarah la impresión de que nos echaban. Volvimos al coche que nos esperaba y regresamos a casa, adonde llegamos rendidos de cansancio pero encantados. Habíamos vivido un momento histórico en Hollywood. Seguro que ni Jason ni Sarah se explicarían cómo había yo dudado si trabajar en Pixar.

Pasada la emoción del estreno de *Toy Story*, empezaban las dos semanas decisivas.

**PIXR**

—¿Puedo pasarme un momento, de camino a casa? —le pregunté a Steve por teléfono al salir de Pixar, dos días después del preestreno de *Toy Story*. Era jueves, 21 de noviembre, la víspera del estreno oficial de la película.

Era una conversación que quería mantener en persona.

—Claro, pásate.

Cuando franqueé la verja lateral de la casa de Steve, noté un escalofrío que me bajó por la espalda y se me puso la piel de gallina.

Steve estaba en el despacho de su casa, sentado a la mesa, trabajando en su ordenador.

—Los de Robertson Stephens me han llamado esta tarde —le dije.

Steve esperaba con ansiedad los resultados de nuestra gira de contactos.

—Lo hemos conseguido, Steve —proseguí, casi sin voz—. Lo hemos conseguido —repetí, ya más alto—. Los inversores están dispuestos a comprar y nuestras acciones no darán abasto. Robertson Stephens está listo y quieren sacarnos a bolsa a finales de la semana que viene.

—¿Y sabes cuál será el precio? —me preguntó Steve.

—No exactamente. Pero Robertson Stephens cree que es muy posible que la OPV supere los doce a catorce dólares propuestos, y por mucho. Hay un gran interés.

—¡Guau! —dijo Steve, con una sonrisa retozándole en los labios—. ¡Es

fantástico!

—¡Es asombroso! —dije—. A los inversores les gusta el proyecto. Saben que tenemos mucho trabajo por delante, que es una inversión a largo plazo. Pero creen en Pixar. Creen que podemos conseguirlo. Y quieren formar parte de la aventura.

—¡Bien! —dijo Steve, asimilando la noticia—. ¡Está muy bien!

El precio final de la OPV no se fijaría hasta un día o dos antes de la salida a bolsa. Entretanto, estábamos pendientes de la otra cifra: la recaudación de fin de semana de la película.

La mañana del sábado 25 de noviembre esperamos con impaciencia. Habíamos concertado una serie de llamadas telefónicas para saber cuánto había recaudado la película la noche del viernes. Yo recibiría una llamada de Sarah Staff, que estaba en estrecho contacto con la fuente de información en Pixar. Necesitábamos saber la cifra exacta y cómo interpretarla. Sabíamos que los estrenos del fin de semana de Acción de Gracias no eran lo mismo que los de los fines de semana normales. Para empezar, la película se estrenó oficialmente el miércoles, el día anterior al de Acción de Gracias. El viernes era el gran día de compras después de la festividad, circunstancia que también había que tener en cuenta. Disney nos había prometido que nos ayudaría a interpretar las cifras.

—¿Cuándo lo sabréis? —me preguntó Hillary.

—Dijeron que a eso de las diez —contesté.

Eran ya casi las diez y media. No tardaríamos en saber la primera cifra mágica, la de la recaudación del fin de semana del estreno de *Toy Story*. Yo me conformaría con 10 millones, me dije de nuevo, pero más de 15 millones estaría muy bien.

—Estoy nerviosa —dijo Hillary.

Veinte minutos después sonó el teléfono. Me apresuré a contestar.

—Sí, sí, ya veo. Entiendo. Gracias. Sí, me gustaría ver los detalles. Tienes mi número de fax. Gracias.

Colgué el teléfono, tratando de asimilar lo que acababan de decirme.

—¿Y bien? —me preguntó Hillary, sin poder esperar.

—Es enorme —contesté—, pero enorme. Les parece mentira. ¡Disney

prevé una recaudación para el fin de semana de casi treinta millones! Sólo la taquilla de anoche fue de casi once millones y medio.

Chocamos los cinco.

—¡Guau! —exclamó Hillary—. Es mucho mejor de lo que nos habíamos imaginado.

—¡Treinta millones! —proseguí—. Y, además, las encuestas a pie de sala son buenísimas. Disney cree que la película estará mucho tiempo en cartelera y que recaudará más de cien millones y seguramente más de ciento cincuenta.

Cinco minutos después el teléfono sonó de nuevo. Era Steve.

—¡Sorprendente! —dijo entusiasmado—. He hablado con los del departamento de comercialización de Disney, con John, con Eisner. ¡Tremendo! Dicen que podría ser la película más taquillera del año.

La película más taquillera hasta ese momento era *Batman Forever*, con una recaudación total de 184 millones de dólares. La segunda era *Apolo 13*, con 172 millones. A ninguno se nos había ocurrido pensar que pudiéramos llegar a ese nivel.

—¿De veras? —dije—. Eso significa que serán casi doscientos millones.

—Es posible —dijo Steve—. Lo hemos conseguido, Lawrence.

Sentí de nuevo escalofríos espalda abajo cuando colgué y comuniqué lo que Steve me había dicho. «La película más taquillera del año. Pixar. *Toy Story*.» Estábamos pasmados. Los espectadores estaban enamorándose de Woody y de Buzz. «¡Dios mío! —pensé—. Se convertirán en iconos culturales, como Mickey Mouse y Bambi.» Aquella primera cifra, la recaudación del fin de semana del estreno, había superado nuestras expectativas más optimistas.

El ambiente el lunes en Pixar era de júbilo. Más que de júbilo, de éxtasis. Creo que nadie pudo trabajar, porque todo fue contarnos nuestra experiencia del fin de semana en el cine, con la familia o con amigos. Se respiraba una mezcla de orgullo humilde y de total incredulidad ante la magnitud de las cifras de la recaudación.

Pero mi equipo y yo tuvimos poco tiempo para asimilarlo. Robertson Stephens había confirmado que estaban preparados. El miércoles salíamos a bolsa.

Ese mismo día llamé a Steve.

—Robertson Stephens cree que pueden fijar el precio de la acción a más de veinte dólares —le dije—. Mucho más que los doce o catorce.

Esos 12 o 14 dólares habían sido el precio propuesto antes de la gira de contactos con los inversores. Ahora hablábamos de un precio mucho mayor.

—Están pensando en veintidós dólares —proseguí—. Es el que aceptarían sus inversores, aunque si el precio es mucho más alto, temen que alguno pueda echarse atrás. Eso significa que el valor de Pixar es de ochocientos millones de dólares y que obtendremos más de ciento cuarenta en efectivo.

—¿Estás seguro de que es el precio más alto que están dispuestos a aceptar? —me preguntó Steve.

—Sí —le contesté—. Concertaré una llamada para que hables directamente con Mike McCaffrey. Es un precio increíble. Y eso que sigue habiendo preocupación por los riesgos del negocio de Pixar.

Steve habló con el consejero delegado de Robertson Stephens, Mike McCaffrey, y cada uno habló por teléfono con los miembros de la junta directiva. Todos convinieron.

—¡Enhorabuena! —nos dijo Steve a todos—. Estamos todos de acuerdo. ¡Adelante!

Habíamos convenido en el precio de salida.

Dos días después, el miércoles 29 de noviembre, Steve, Ed y yo nos apiñábamos ante un ordenador en las oficinas de Robertson Stephens en Nueva York. El Nasdaq había abierto a las seis y media de la mañana, una media hora antes. Robertson Stephens estaba preparado para lanzar la OPV de Pixar, que cotizaría con el nombre de PIXR. Con nosotros estaban, por parte del banco, Todd Carter, Mike McCaffrey, Brian Bean y Ken Fitzimmons, que era el encargado de poner materialmente las acciones en manos de los inversores. Su tarea era procurar que la venta empezara suavemente. El Nasdaq no es un lugar físico como la Bolsa de Nueva York. No hay campanadas que suenen, sólo símbolos de valores en una pantalla de ordenador.

Apenas pasadas las siete, seis millones de acciones de Pixar se pusieron a

la venta al precio de 22 dólares cada una. Cualquier persona que quisiera comprar una parte de Pixar podía hacerlo a partir de ese instante.

—¡Ahí está! —exclamó Todd Carter—. La primera cotización de Pixar.

Vimos nuestro símbolo PIXR por primera vez. Estábamos vivos. Pixar acababa de salir a bolsa.

Pero la cotización no empezó a 22 dólares. Ése era el precio que los primeros inversores pagaron a Pixar por comprar acciones. El precio subió inmediatamente a casi 40 dólares. La demanda era grandísima.

Todos mirábamos aquello entre contentos e incrédulos.

Todd Carter rompió el silencio. Se volvió a Steve y dijo:

—Enhorabuena, Steve. Eres multimillonario.

Al final del primer día de bolsa, la acción de Pixar se cotizaba a 39 dólares. Eso daba a Pixar un valor de mercado de casi 1.500 millones de dólares y convertía a Steve, en efecto, en multimillonario. Luego supe que, mientras yo estaba pegado a la pantalla del ordenador viendo la cotización de Pixar, Steve fue un momento a un despacho contiguo e hizo una llamada telefónica a su amigo Larry Ellison, el fundador y consejero delegado de Oracle Corporation, para decirle, al parecer: «Larry, lo he conseguido.»

Al día siguiente, el titular de la noticia sobre la salida a bolsa de *The Wall Street Journal* rezaba:

## STEVE JOBS ATACA DE NUEVO Y SE HACE MULTIMILLONARIO CON LA OPV DE PIXAR

El artículo decía:

Muchos analistas piensan que el valor de mercado de Pixar, unos 1.460 millones de dólares, es señal de que los inversores se han vuelto locos. Disney se llevará entre el 80 y el 90 por ciento de las ganancias de *Toy Story*, y tiene sujeto a Pixar a un contrato de tres películas hasta al menos 1999 que promete ser mucho más provechoso para Disney que para Pixar.<sup>[5]</sup>

Respondiendo a este escepticismo respecto de la valoración de Pixar, *Los Angeles Times* citaba a Steve: «No soy yo quien decide lo que vale, para eso

hay un mercado. Pero somos los segundos estudios en sesenta años que producen una película animada que es un éxito, y lo hacemos en un nuevo medio de computación gráfica tridimensional.»[6]

Esto resultó más que cierto. *Toy Story* acabó siendo la película más taquillera de 1995, con una recaudación total de casi 192 millones de dólares. Por entonces, era la tercera película animada más taquillera de la historia, sólo después de *Aladdin* y *El rey león*.

Si al final del día en el que Pixar salió a bolsa alguien me hubiera visto ir a por mi coche al aparcamiento de la empresa, estoy seguro de que me habría visto caminar casi a saltos. Sentía algo entre la incredulidad y el júbilo. Me había pasado casi todo ese año preocupado por lo que me esperaba, tratando simplemente de sacar las cosas adelante, a veces sin avanzar más que unos centímetros. Y, de pronto, en una semana vertiginosa, Pixar salía disparada. Habíamos pasado de ser una aletargada empresa casi olvidada a estrenar una de las películas de animación más taquilleras de la historia y lanzar una de las OPV más exitosas del año. El precio de la acción, que había sido un motivo de angustia unos meses antes cuando hablábamos de las opciones de compra, era más alto de lo que nadie en Pixar esperaba. Era inmensamente gratificante pensar en lo mucho que los genios humildes, pacientes y pioneros de Pixar lo merecían.

Años después supe más del papel que desempeñé en la salida a bolsa de Pixar. Me encontré con Todd Carter y éste me contó lo cerca que estuvo de no tomarse la decisión de Robertson Stephens de sacar Pixar a bolsa. El Comité de Compromisos que tomó esta decisión se reunió no una, ni dos, sino tres veces para debatir si los inversores aceptarían los riesgos inherentes a la empresa. Estuvieron dudando mucho si seguir adelante, y sobre todo preocupados por la insistencia de Steve en poner un precio muy alto y por la posibilidad de que a los inversores no les gustara que Steve dividiera sus responsabilidades entre Pixar y NeXT.

Todd me explicó también lo importante que había sido mi influencia para que la balanza se inclinara. El comité se fio porque mi idea de los riesgos coincidía con la suya y creyeron que yo influiría sensatamente a la hora de valorar Pixar. También creyeron que mi presencia compensaría la dedicación



de Steve a Pixar. Por halagador que esto fuera, era yo quien les estaba agradecido por haberse jugado su reputación apostando por el triunfo de Pixar en Hollywood, y eso antes incluso de que estrenáramos nuestra primera película.

Si ese Comité de Compromisos hubiera decidido lo contrario, todo habría sido diferente. Nos habríamos quedado sin tiempo para salir a bolsa en 1995, y quién sabe lo difícil que habría sido entonces reunir el capital que necesitábamos para construir Pixar. Se mirara como se mirase, el destino de Pixar había pendido del más fino de los hilos.

Aunque estaba muy contento por la salida a bolsa, también sabía que mi responsabilidad empezaba entonces. Sentía toda la presión que suponía ser el director financiero de una sociedad anónima. Los siguientes meses exigirían una gran dosis de finura porque los analistas de Wall Street empezarían a escribir sobre Pixar y la comunidad inversora examinaría nuestra capacidad de ejecutar nuestro plan de negocios. Después de todo, salir a bolsa era sólo uno de los cuatro pilares que habíamos expuesto. Nos quedaba incrementar radicalmente la producción de Pixar, conseguir un porcentaje mucho mayor de los beneficios de nuestras películas y fabricar la marca Pixar. Pixar distaba de haber alcanzado una situación estable. Pero aquel momento era un momento memorable que había que disfrutar. Habíamos emprendido la carrera de obstáculos larga, tortuosa y cara a la que Hal Vogel se había referido clarivamente en su libro, y habíamos salido victoriosos.

Pero no acabó aquí la participación de Hal Vogel en esta historia. Algunos años después hizo un pequeño cambio en su libro. A continuación del párrafo en el que decía que las salidas a bolsa de estudios cinematográficos eran «una pesadilla para los inversores», añadió este otro:

Una excepción fue la OPV que lanzó Pixar a finales de 1995, en la que se vendieron 6,9 millones de acciones a 22 dólares la acción, con lo que consiguió un total de 150 millones de dólares. La salida a bolsa de Pixar fue un gran éxito no sólo porque la empresa realizó *Toy Story* (que se estrenó la misma semana de la OPV) con una nueva tecnología de animación por ordenador, sino porque estuvo respaldada por un contrato de varias películas con los grandes estudios de Disney y la dirigía un consejo de administración formado por ejecutivos de impresionante y consolidada reputación.[7]

Seguramente soy la única persona del mundo que ha advertido este cambio en el libro de Hal. Pero sigue haciéndome sonreír siempre que lo pienso.

## TERCERA PARTE

## **Películas que salgan del corazón**

Aunque conseguir 140 millones de dólares pueda parecer un gran triunfo, aún quedaba por transformar aquello en un verdadero negocio de éxito. Como en el comercio de especias de las islas de Banda, aún teníamos por delante todos los riesgos del viaje.

Para los inversores, incluso el éxito de *Toy Story* sería pronto cosa del pasado..., el viaje especiero del último año. Lo que determina el éxito de una empresa es su rendimiento sostenido, y Pixar estaba lejos de eso. Todo dependía de los otros pilares del plan: hacer películas con mayor frecuencia que una cada cuatro años, obtener un porcentaje mayor de los beneficios de esas películas y convertir Pixar en una marca. Pero antes de afrontar estos retos, teníamos que vérnoslas con el mayor de todos: hacer «grandes» películas. Sin eso, e hiciéramos lo que hiciéramos, Pixar podía pasar a la larga historia de éxitos únicos que empedraban la vía del entretenimiento.

Reaparecer después de un gran éxito es un reto muy espinoso. El problema del éxito, aunque sea un éxito pequeño, es que nos cambia. Dejamos de caminar a lo largo del precipicio que nos llevó a hacer un gran trabajo antes que nada. Ahora tenemos algo que defender: una reputación, dinero en el banco, una marca, las expectativas del público. El éxito puede embotar el ingenio.

Para que el motor de Pixar siguiera funcionando, teníamos que producir

otro éxito, y luego otro, y luego otros más. ¿Cómo podíamos mantener aguzado el ingenio creativo de Pixar? No podíamos convocar una reunión, sacar una pizarra y escribir en ella: HACED UN GRAN ÉXITO. Era como querer clonar a Mozart.

Dos asuntos, en particular, eran fundamentales en este desafío: con qué frecuencia haríamos películas y quién tendría la última palabra en cuestión de decisiones creativas.

A finales de 1995 Pixar había desarrollado bastante su «reaparición», una película llamada *Bichos, una aventura en miniatura*. La dirigía John, pero, ocupado como estaba comercializando *Toy Story*, había dado a Andrew Stanton un gran papel en la realización de la película, papel que esperaba que sirviera a éste de preparación para dirigir sus propias películas en el futuro. El trabajo había empezado como un año antes, en 1994, y Disney había aprobado la película ese verano.

Una vez más, el equipo narrativo bordeaba los límites de lo tecnológicamente posible: los exoesqueletos de insectos eran mucho más complicados que las superficies de plástico de los juguetes; casi toda la película estaba ambientada en el exterior; el mundo en miniatura de los insectos exigía una luz resplandeciente creada por el sol brillando entre hojas y árboles, y, quizá lo más difícil de todo, la película iba de un hormiguero. Unas cuantas hormigas no bastarían; necesitábamos legiones de ellas. Este reto recayó en Bill Reeves, que encabezaba el equipo que debía inventar la tecnología necesaria para animar muchedumbres de hormigas automáticamente.

El estreno de *Bichos, una aventura en miniatura* no estaba previsto hasta finales de 1998 como muy pronto, casi tres años después de *Toy Story*. Teníamos que decidir cuándo empezar a producir futuras películas, lo que nos obligaba a plantearnos uno de nuestros cuatro pilares: hacer películas más a menudo. La cuestión era: ¿cuán a menudo?

—Es cuestión de equilibrio —le dije a Steve una noche por teléfono—. Cuantas más películas estrenemos, más riesgo asumimos con la calidad creativa. Cuantas menos, más riesgo asumimos con la viabilidad financiera de la empresa.

—¿Qué ritmo de estrenos reduciría los riesgos? —me preguntó Steve.

—Según las cifras, uno al año como mínimo —le contesté—. Incluso dos películas al año, pero no creo que podamos conseguirlo.

La siguiente vez que hablamos del tema estábamos en Pixar, y con Ed.

—Es un salto demasiado grande —dijo Ed—. El equipo narrativo no está preparado para producir una película al año.

El equipo narrativo, al que solíamos llamar el *brain trust* o grupo de expertos, lo componían John Lasseter, Andrew Stanton, Pete Docter y Joe Ranft. Lee Unkrich, el editor de *Toy Story*, también desempeñaba un papel principal. Todos habían sido decisivos en la realización de *Toy Story* y estaban destinados a hacer grandes cosas en el futuro. John no sólo tenía talento para hacer grandes películas, sino también para reconocer el talento de otros y prepararlos para hacer también grandes películas. A veces Steve, Ed y yo nos referíamos al equipo narrativo como la «escuela de dirección de animación John Lasseter».

Pero aún era pronto para hablar de nuevos directores. Con una única película en nuestro haber, no sabíamos cuánto tardaríamos en necesitarlos. Es más: como cada película requería muchas habilidades artísticas, técnicas y de producción, tampoco sabíamos cuánto tardaríamos en contratar al personal necesario para crecer. Pixar tenía una plantilla de 150 empleados cuando hizo *Toy Story*, un número casi irrisoriamente bajo para todo lo que estaba haciendo. Este número tendría que aumentar considerablemente.

—Por mucho que me gustaría —dije—, a nadie convence la idea de hacer una película al año. Pero con una película cada dos años las cuentas no salen. Si una película nos falla, será una sequía de cuatro años. Perderíamos mucha iniciativa.

Otra opción era estrenar una película cada dieciocho meses. Seguiríamos aprovechando las dos grandes temporadas de estrenos, un estreno de verano un año y un estreno de invierno al siguiente, aunque las cuentas no salieran tan bien como saldrían si estrenábamos una película al año. Necesitaríamos mayores éxitos, y los fracasos dolerían más. Pero podíamos suponer que estrenar película cada dieciocho meses funcionaría, y a eso nos comprometimos.

Cuando pensamos en lo que necesitaríamos para estrenar una película cada dieciocho meses, vimos claramente que sería preciso hacer la empresa al menos tres o cuatro veces más grande. A partir de ahí, el desafío era encontrar el talento que necesitábamos para ello. El grado de talento artístico, técnico y animador de Pixar era excepcional, casi irreplicable. Multiplicarlo sería como formar de la nada dos o tres equipos de béisbol de la Serie Mundial. Necesitaríamos todo un sistema capaz de encontrar y contratar a las personas adecuadas.

Recluté a Rachel Hannah para dirigir el proceso de contratación. Con un entusiasmo contagioso y gran diligencia, Rachel creó los sistemas que nos permitirían encontrar a los mejores talentos técnicos, artísticos y animadores del mundo. También teníamos que formar a las personas contratadas para que fueran eficientes lo antes posible. A Ed se le ocurrió crear —y se encargó de hacerlo— una Universidad Pixar, y contrató a Randy Nelson para que la dirigiera. Los dos crearon una escuela dentro de Pixar para formar a los empleados nuevos y viejos. Su idea de la Universidad Pixar iba más allá de la mera formación y desarrollo profesional y abarcaba un amplio programa de educación en bellas artes que incrementaría y perpetuaría el talento y el potencial creativo de Pixar.

Contratamos también a Sarah McArthur, una ejecutiva de Disney, para que dirigiera al personal de producción de Pixar. Sarah tenía una reputación excelente en la industria, habiendo desempeñado un papel principal en la realización de *La bella y la bestia* y *El rey león*, y ocupaba el cargo de vicepresidenta primera de producción en Walt Disney Feature Animation. Contar con ella fue una gran suerte para Pixar, algo que habría sido inimaginable antes del éxito de *Toy Story*.

Pero cuando se trató de aumentar la calidad creativa de Pixar, vi que el reto más importante de todos para el futuro de la empresa era el segundo: ¿quién aprobaría las decisiones creativas? Al entrar en Pixar no fui consciente de lo relevantes que eran estas decisiones. Ahora era lo que más me preocupaba. Desde el punto de vista creativo, una película podía fracasar por muchos motivos.

Todas las películas empezaban con una «idea», que era un resumen del

argumento. En el caso de *Bichos, una aventura en miniatura*, era algo como «una película sobre un grupo de inadaptados que salvan un hormiguero de una banda de malvados saltamontes». En el argumento se incluían luego los elementos básicos de la historia y los personajes principales. A partir de ese argumento, se allegaban los fondos necesarios para desarrollar la historia y el proyecto.

El argumento no era sino el principio de un largo camino creativo lleno, por decirlo así, de puestos de control. Alguien debía dar el visto bueno al guion gráfico y a los diálogos, al diseño de los personajes, a los dibujos, a los modelos computarizados de los personajes, a los actores que pondrían voz a esos personajes, al número de secuencias de la película y a la manera de animar esas secuencias, a la música y a la canciones, al título de la película y hasta al metraje.

Además, el proceso requería que se diera el visto bueno a todo aquello una y otra vez. La visión creativa no nace ya formada. Evoluciona, zigzaguea y avanza tropezando hasta su realización. Los cuatro mil dibujos del guion gráfico de una película se dibujaban de nuevo cinco o seis veces en el proceso. ¿Quién sería el responsable de aprobar todo aquello? Íbamos a invertir más de 100 millones de dólares de los inversores en hacer películas. Teníamos que supervisar todo con la mayor responsabilidad.

Disney había perfeccionado un sistema para tomar decisiones creativas. Los ejecutivos de la empresa —Jeffrey Katzenberg, hasta que se fue, Peter Schneider y Tom Schumacher— intervenían en todas las fases del proceso creativo. Los directores de las películas animadas de Disney respondían directamente ante los altos ejecutivos, y muy pocas cosas pasaban sin la aprobación de éstos.

Era fácil entender por qué Disney trabajaba de esta manera. Remediar los errores creativos puede resultar muy caro. Si hay un cambio importante en la historia o en alguno de los protagonistas cuando el proceso de producción está muy avanzado, ese cambio afecta a todos los aspectos de la película y puede fácilmente suponer millones y aun decenas de millones de dólares en costes imprevistos. La mayoría de los ejecutivos no están dispuestos a asumir este tipo de riesgos y por eso suelen vigilar muy de cerca el proceso creativo.



De hecho, yo empezaba a entender por qué a tantas empresas de entretenimiento no les gustaba correr ningún riesgo en este sentido. Los ejecutivos suelen controlar el desarrollo creativo porque prefieren apostar sobre seguro a hacer experimentos arriesgados.

Cuanto más se jugaba Pixar, más presión sentíamos para que hubiera alguna forma de supervisión ejecutiva que garantizara que el proceso creativo de Pixar no se extraviara. Teníamos un pequeño grupo de artistas que habían hecho una película y se enfrentaban ahora a presupuestos de producción que pronto llegarían a los 100 millones de dólares por película. Nos preguntábamos cuánta libertad debía tener el equipo creativo. Ed, Steve y yo nos reunimos con John para hablar del tema un viernes, cuando Steve estaba en Pixar.

—Entiendo vuestra preocupación con esto, de veras —dijo John—, pero nosotros no queremos hacer películas seguras. Queremos seguir rompiendo barreras en la narración y la animación. Nuestro equipo narrativo es excepcional. Tienen mucha vista y talento. Tenemos que confiar en ellos.

—¿Y qué me dices de Disney? —preguntó Steve—. Han hecho grandes películas pero ejecutivos como Jeffrey Katzenberg supervisaron su creación.

Katzenberg había propiciado el resurgimiento de Disney en el mundo de la animación, supervisando películas como *La sirenita*, *Aladdin*, *El rey león* y otras. Ahora estaba creando sus propios estudios de animación en DreamWorks. Pero mencionar a Jeffrey Katzanberg delante de John era casi como enseñarle un trapo rojo a un toro. La primera película de Katzenberg en DreamWorks iba de hormigas, igual que la siguiente película de Pixar. Pixar creía que Katzenberg había desarrollado la idea después de oír hablar de la película de Pixar.

—Nosotros no vamos a hacer películas como Katzenberg —se apresuró a replicar John—. Tenemos ideas de historias increíbles, originales. Es muy difícil hacer cosas originales. Nosotros podemos hacerlo, «debemos» hacerlo.

—¿Cómo crees que debería ser el proceso de decisión creativa? —le pregunté.

—Nuestras películas deben salir del corazón —explicó John—. No se trata sólo de entretener. Se trata de contar historias con las que el espectador

conecte emocionalmente. Y la manera de conseguirlo es hacer películas personales, que signifiquen algo para nuestros directores.

John hablaba con tanta pasión, con tanta convicción sincera, que casi era imposible no conmoverse oyéndolo. Hablaba llevándose literalmente la mano al corazón.

—Tenemos que confiar en nuestro equipo —prosiguió—. Tienen que creer que confiamos en ellos.

—O sea, según tú —dijo Steve—, tenemos que apostar por nuestro talento creativo sin que importe el riesgo.

—Sí —contestó John—. Sé que es pedir mucho, pero es lo que creo que deberíamos hacer.

Lo que John nos pedía no tenía precedentes. Quería que dejáramos en manos del equipo narrativo de Pixar todas las decisiones creativas. Esto nunca se había hecho. Disney nunca lo había hecho. Y los pocos directores de Hollywood que ejercían un control absoluto sobre sus películas tenían un largo historial de grandes películas. La verdad no dejaba de ser que Pixar sólo había hecho una película y la mayoría de sus futuros directores dirigirían una por primera vez. Si les permitíamos que controlaran sin restricciones las decisiones creativas, podíamos acabar con un exceso de producción que no sólo nos hundiría financieramente, sino que nos haría parecer como los novatos en Hollywood que éramos.

Cuando John abandonó la reunión, Steve le preguntó a Ed lo que pensaba.

—Desde los cortometrajes de Pixar hasta *Toy Story* lo hemos hecho como John dice —contestó Ed—. Ahora es cuando nos jugamos más porque queremos hacer más películas y los presupuestos de producción son más altos. Pero tenemos que considerar seriamente lo que John dice. Demasiadas veces sacrifican los estudios la creatividad por la seguridad.

Barajamos las posibilidades que teníamos. La primera era intervenir nosotros más en el proceso de realización de las películas. A nadie le parecería absurdo que la oficina presidencial de Pixar quisiera tener voz y voto en las películas que hacíamos. Por evidente que esto parezca, sobre todo según el patrón hollywoodiense, sabíamos perfectamente que no teníamos ni la experiencia ni la cualificación necesarias para juzgar decisiones creativas.

Teníamos nuestro gusto y opinión personales, como cualquier otra persona, cierto, pero evaluar una historia requería una capacidad, un arte, una ciencia específicos. Pasar de nuestro juicio personal de una película a una crítica profesional de ella era dar un gran salto. Por mucho que nos tentara intentarlo, simplemente no confiábamos en poder dirigir las películas nosotros solos.

La segunda posibilidad era más convincente.

—Podríamos contratar a alguien que supervisara las decisiones creativas de Pixar —propuso Steve—. Con el éxito de *Toy Story*, seguro que podemos encontrar a alguien que nos ayude en esa tarea.

—Podemos hablar con Joe Roth, de Disney —dije—. Seguro que se le ocurre algo.

Los siguientes días miramos de contratar a un ejecutivo creativo y sopesamos unos cuantos nombres que nos salieron al paso. Pero ninguno nos convenció. En animación, no encontramos a nadie. Los mejores en este ámbito ya trabajaban para Disney o para DreamWorks. Como mucho, podíamos optar por un ejecutivo creativo del cine convencional.

Yo intuía que entraba en juego otra cosa. Poníamos poco empeño en encontrar un director creativo y no sólo era porque no encontráramos ninguno. Lo que había dicho John había tocado nuestra fibra sensible.

Steve y yo lo hablamos un fin de semana.

—¿No tendríamos que hacer grandes películas como él dice? —me preguntó Steve—. ¿Que salgan del corazón de los cineastas? ¿Para qué queremos a nadie que interfiera en eso? Lo importante debe ser la creación, no los plazos ni los presupuestos.

—Disney ha hecho algunas grandes películas con supervisión ejecutiva —le señalé—. A todos nos gustan *Aladdin* y *El rey león*.

—¿Pero tenían a alguien como John Lasseter? —preguntó Steve, pensativo.

Era una gran pregunta. En Disney había, desde luego, directores de animación de gran renombre, pero John y su joven equipo parecían cortados por otro patrón. Estaban prácticamente inventando cómo contar historias en un medio completamente nuevo: la animación por ordenador.

—Y aspiramos a hacer algo diferente —añadió Steve—. Películas realmente originales. Historias nunca vistas.

En este punto, y en mi calidad de director financiero, tendría que haberle recordado a Steve los enormes riesgos de los sobrecostos, citarle casos de películas famosas por sus grandes presupuestos y sus fracasos en taquilla y exponerle los peligros de dejar que los equipos creativos actúen por su cuenta. Para entonces ya conocía ejemplos de todo aquello. Pero no los mencioné. Yo no había entrado en Pixar por eso. Había entrado porque creí en Ed, en John y en Pixar. Ahora me sorprendía ver a Hollywood tan reacio al riesgo. A mí me gustaba la idea de hacer películas con la audacia típica de Silicon Valley.

Además, John no decía: «Apostad por mí.» Decía: «Apostad por nuestro equipo; apostad por nuestro proceso.» Él sería el primero en saber hasta qué punto ese proceso descansaba en la crítica constante del trabajo de unos por parte de otros y en la voluntad de dejar aparte el ego para escuchar esas críticas. Cuando consideré todo esto, toda mi iniciativa empresarial me dijo que era hora de apostar por nuestro equipo. Sería hacer cine a lo Silicon Valley. Sin miedo al riesgo. Apostando por la innovación, por las cosas grandes. Intentando cambiar el mundo.

—No tenemos que hacerlo como se hace en Hollywood —dije—. Estoy completamente de acuerdo con lo que dices.

Con todo, ceder el control creativo a John y a su equipo no era una decisión racional. Un planteamiento más tradicional sería decir: «No queramos romper moldes; no seamos tan ilusos que creamos que podemos hacer las cosas mejor de lo que las hacen en Hollywood.» Me preguntaba también qué pensaría Wall Street cuando supiera que los tres miembros de la oficina presidencial no tenían voz ni voto en el proceso creativo.

El viernes siguiente, cuando vino a Pixar, Steve nos reunió para hablar del tema por última vez. Por mis conversaciones con Ed, yo ya sabía que respaldaba la idea.

—Así que confiamos en John y en el equipo —dijo Steve—. Apostamos por ellos.

—Sí —dijo Ed.

—Es la mejor decisión —añadí.

Aquello significaba que, en adelante, todas las decisiones creativas relacionadas con las películas de Pixar las tomarían John, Andrew, Pete, Joe y su creciente equipo. Steve, Ed y yo no influiríamos en el contenido de las películas de Pixar, ni controlaríamos el proceso creativo. Si John y su equipo querían hacer una película muda sobre un robot que se enamora, no podríamos rechistar. Si querían cambiar al protagonista de una película en mitad de la producción, lo aprobaríamos. Nos sentaríamos aparte y veríamos trabajar al equipo, los ayudaríamos, los apoyaríamos, los secundaríamos por todos los medios, pero no intervendríamos en sus decisiones creativas.

Aunque yo estaba completamente de acuerdo con aquella decisión, como director financiero que era no pude menos de tragar saliva. Era una decisión muy arriesgada porque suponía que podíamos dejar de controlar los presupuestos y los plazos de producción. En efecto, era valorar la ventaja de la libertad creativa por encima del riesgo de que los presupuestos y los plazos se salieran de madre debido a errores creativos.

Ahora bien, alguien podría decir que ceder el control creativo cuando teníamos a alguien como John Lasseter en nuestro equipo era fácil. Pero, según mi experiencia, nunca lo es. Y, desde luego, nunca lo fue para Pixar. Todas y cada una de las películas de Pixar atravesaron por una serie de crisis creativas que nos ponían los pelos de punta y sometían a prueba nuestra decisión. La excelencia creativa es como un baile al borde del precipicio del fracaso, una batalla contra la tentación de la seguridad. No hay atajos, ni fórmulas, ni caminos trillados que lleven a la victoria. Nos pone a prueba constantemente.

Pero me sentía muy orgulloso de aquella decisión. Habíamos apostado por el talento, enviábamos una señal a los líderes creativos de Pixar de que confiábamos en ellos. No sé si este planteamiento será bueno para todas las empresas. Pero sí sé que, nos dediquemos a embotellar agua, crear juegos para móviles o fabricar chips de ordenador, la decisión de quién controla los aspectos creativos es una de las más importantes que una empresa puede tomar. El miedo y el ego conspiran para reprimir la creatividad y es fácil dejar que la inspiración creativa retroceda ante el instinto de seguridad. Una

cosa es proclamar el lema: «Lo importante es la historia» y otra muy distinta obrar de acuerdo con él.

## Anatomía de un acuerdo

A principios de 1996 Pixar se había organizado para producir no una sino dos películas. *Bichos, una aventura en miniatura* estaba en plena realización y habíamos empezado a trabajar en *Toy Story 2*, una secuela de *Toy Story* que no se estrenaría en sala e iría directamente al mercado del vídeo. Disney había tenido algunos grandes éxitos con películas comercializadas directamente en vídeo como *El retorno de Jafar*, una secuela de *Aladdin*. Como estas secuelas no disfrutarían de los beneficios que suponía la exhibición en sala, había que hacerlas a mucho menor coste que la película original para que tuvieran sentido, financieramente hablando.

Yo era conocido por mi escepticismo respecto de la capacidad de Pixar de reducir los costes de producción de manera que la comercialización directa en vídeo fuera rentable. Los mismos desafíos nos planteaba la creación de un videojuego de *Toy Story*. El juego estaba muy bien, pero los costes de producción eran prohibitivamente altos. Disney había perfeccionado los medios para abaratar las secuelas de películas de animación tradicionales, pero Pixar carecía de un método para hacer poco costosa la animación por ordenador.

Otro problema que teníamos con *Toy Story 2* era que prolongaría el contrato con Disney porque no contaría como una de las tres películas originales que, según ese contrato, teníamos que producir. Yo había buscado

por todos los medios una forma de escapar del contrato y aquello no haría sino prolongarlo más. Pero la verdad es que había muchas razones para hacer una secuela. Los equipos creativos y de producción de Pixar pensaban que podían hallar la forma de hacerla antes y a menor coste que una película de estreno en sala, y al menos tenía la ventaja de que nos ayudaría con los costes de bienes inactivos, que consistían, como queda dicho, en pagar el sueldo a los empleados que, de otra manera, no trabajarían en ninguna película. En la suposición de que llevaría mucho menos tiempo que una película para estreno en sala, decidimos hacer la secuela.

Al mismo tiempo, Steve y yo empezamos a ocuparnos de otro de nuestros cuatro pilares: aumentar nuestra parte de los beneficios de las películas. Esto dependía de los términos del acuerdo de distribución cinematográfica, que en aquel momento teníamos con Disney pero que, en el futuro, podríamos tener con cualquiera de los grandes estudios: Disney, Universal, Fox, Paramount, Warner Brothers o Columbia.

Estos estudios habían controlado el negocio de la distribución cinematográfica durante dos generaciones. A través de sus vastas redes, sólo ellos podían exhibir películas en las salas de todo el mundo. Sólo en Estados Unidos, una gran película se estrenaba en 2.500 o 3.000 salas. Para tener este alcance, Pixar debería llegar a un acuerdo con uno de los grandes estudios, acuerdo que especificaría al detalle el porcentaje de beneficios de Pixar y contemplaría los términos en que se concretaría otro de nuestros pilares: la marca. Si nuestras películas se distribuyeran bajo la marca Pixar, los estudios que las distribuyeran tendrían que aceptar esos términos.

Nuestras opciones eran: o aguantábamos hasta que se cumpliera el contrato que teníamos con Disney y entonces firmábamos uno nuevo con Disney o con otros estudios, o renegociábamos el contrato con Disney ya. Si esperábamos a que se cumpliera el contrato vigente, tendríamos mucha flexibilidad al final, pero podía tardar hasta ocho años. En resumen, la cuestión era decidir qué opción nos convenía más: renegociar ya con Disney, si es que podíamos, o firmar luego otro contrato con Disney o con otros estudios. Como la salida a bolsa, esta cuestión empezó a ocupar gran parte de mi tiempo con Steve.



—Si vamos a renegociar con Disney —le dije una noche de principios de enero de 1996—, tendríamos que empezar ya, con el éxito de *Toy Story* aún fresco.

—O quizá nos conviene esperar —dijo Steve— hasta que seamos libres para negociar con otros estudios y tener más flexibilidad para elegir la distribuidora que más nos convenga.

Ninguno de los dos teníamos claro si debíamos dirigirnos a Disney para intentar cambiar nuestro acuerdo o cuándo hacerlo. Sabíamos que si lo hacíamos ya, podríamos conseguir mejores condiciones para nuestras dos siguientes películas, pero también que, si esperábamos, después podríamos obtener mejores condiciones. Pensábamos una cosa y la otra, unas veces él y otras veces yo. Decidir actuar ya sólo tendría sentido si creíamos que podríamos negociar un acuerdo lo suficientemente bueno que justificara renunciar a nuestras opciones futuras. Pero ¿cómo podíamos saberlo?

No hay una fórmula que permita juzgar estas cosas fácilmente. En las relaciones de negocios, como en las de cualquier otro tipo por cierto, hay dos factores que determinan nuestra capacidad de cambiar cosas: poder y negociación.

El «poder» es la capacidad de influir. Es la facultad que tenemos de cambiar las cosas a nuestro favor. Cuanto más poder tengamos, más posibilidades habrá de que consigamos lo que queremos. En póquer, sería el equivalente a la fuerza de la mano que nos ha tocado. «Negociar», por el contrario, consiste en usar las tácticas adecuadas para conseguir las mejores condiciones que podamos, dado nuestro poder. Es cómo jugamos nuestras cartas. Valor, miedo, tenacidad, confianza, calma, ganas de abandonar, de actuar irracionalmente, todo esto interviene en la negociación. El poder es la capacidad de usar nuestra fuerza; negociar es saber cómo poner esa fuerza a nuestro servicio. Un buen negociador puede obtener más cosas con el mismo poder que uno no tan bueno.

En el primer contrato con Disney, Pixar no se había hecho valer ni desde el punto de vista del poder ni desde el de la negociación. Pixar no tuvo capacidad de influencia porque acababa de cerrar su negocio de hardware, luchaba por mantenerse a flote y no había hecho ninguna película. En cuanto

a la negociación, a Steve lo habían pillado en uno de sus pocos momentos de debilidad. Pero de todo esto hacía más de cuatro años. Steve solía repetir el dicho: «La primera vez que me engañes, será culpa tuya; la segunda, será culpa mía.» Lo ocurrido hacía cuatro años no iba a volver a ocurrir.

Debíamos saber cuánto poder teníamos para negociar un buen acuerdo con Disney ya. Si llamábamos a Disney sin fuerza suficiente que nos respaldara, seríamos educadamente, o no tan educadamente, despedidos a las primeras de cambio.

Un viernes de finales de enero de 1996, estando Steve en Pixar, pasamos a la pequeña y ciega sala de reuniones que había cerca de mi despacho y hablamos de la situación en la que se hallaba Pixar con respecto a Disney. Siempre anotábamos los puntos del orden del día en una pizarra blanca. Había una en la sala, con un marco de madera. Habíamos hablado de aquellos puntos antes, pero nos ayudaba verlos escritos. Steve cogió un rotulador y trazó dos columnas en la pizarra: Disney y Pixar. En la columna de Disney anotaríamos los puntos que daban poder a Disney. En la columna de Pixar, los puntos que favorecían a Pixar.

Punto uno para Disney: NO ESTÁN OBLIGADOS A CAMBIAR EL CONTRATO.

—Sabemos que nada puede obligar a Disney a negociar con nosotros —dijo Steve—. Tienen un contrato por tres películas y pueden atenerse a ese contrato cuando les dé la gana.

—Nos tienen atados para dos películas más —añadí yo—. Se quedan con la mayor parte de los beneficios y no podemos hablar con otros estudios hasta que el contrato acabe. Es un gran chollo para ellos. ¿Por qué habrían de cambiarlo?

Steve anotó otro punto en la columna de Disney: PUEDEN INVERTIR TAMBIÉN EN ANIMACIÓN POR ORDENADOR.

El éxito de *Toy Story* había hecho que Disney se planteara qué posibilidades tenía en el campo de la animación por ordenador. Podían perfectamente empezar a contratar a animadores con talento y dotarse de la capacidad de hacer sus propias películas.

—Si Disney invierte bastante en animación por ordenador —dijo Steve—, a lo mejor no le interesa prolongar el contrato con nosotros.

—Disney tiene recursos de sobra para hacerlo —añadí yo—. Y además el tiempo corre a su favor. Con el acuerdo que tienen con nosotros podrían ir tirando mientras se dotan de la capacidad de hacer sus propias películas de animación por ordenador. Estamos dándoles el tiempo que necesitan para prepararse.

Era una estrategia perfecta para Disney. Podían usar Pixar para que los abasteciera de películas hasta que no nos necesitaran, llevándose de paso la mayor parte de los beneficios. Después podrían hacer sus propias películas de animación por ordenador y deshacerse fácilmente de nosotros.

—Otro punto que anotar en la columna de Disney —añadí— es que ellos pensarán sin duda que nos ofrecen más de lo que ningún otro estudio puede ofrecernos, dada su experiencia en el cine de animación.

Steve escribió en la columna de Disney: LAS DEMÁS OPCIONES DE PIXAR SON PEORES.

Los estudios Disney eran claramente los que mejor distribuían las películas. Tenían una capacidad de comercialización extraordinaria, que les permitía producir en masa juguetes, prendas y otros artículos comerciales; tenían los mejores parques temáticos para publicitar las películas y los personajes de las películas, y la marca Disney daba a la película que la llevaba un prestigio que ningún otro estudio podía proporcionar. ¿En qué otra parte podría encontrar Pixar tamaña capacidad de distribución? Disney podía muy bien concluir que Pixar necesitaba a Disney mucho más que Disney a Pixar, y quizá con razón. Desde luego, eso disminuiría nuestro poder de influencia con ellos.

Steve añadió a la columna de Disney: PIXAR SÓLO HA HECHO UNA PELÍCULA DE ÉXITO.

—Sólo tenemos un éxito —dijo—. Hasta que demostremos que podemos repetirlo, Disney podría resistirse a cambiar el contrato.

Era el problema del éxito único. Un solo éxito es una pobre acreditación.

—¿Algo más en favor de Disney? —preguntó Steve.

—Ya hemos hablado del tema —dije—, pero a lo mejor Eisner pierde interés por el cine de animación. Acaba de comprar la cadena de televisión ABC, que incluye a ESPN, lo que es apostar fuerte. El cine de animación podría ser algo secundario para él.

Michael Eisner era el consejero delegado de Disney. Tenía fama de persona inconstante e imprevisible. La idea de que el cine de animación podía no interesarle quizá era infundada, pero era posible que le interesaran más la televisión y otros medios de comunicación. Acababa de comprar ABC por 19.000 millones de dólares. A lo mejor aquello daba un nuevo rumbo a Disney.

Steve escribió en la columna de Disney: LA ANIMACIÓN PODRÍA NO SER PRIORITARIA.

A aquellas alturas, la columna de Disney decía:

## DISNEY

- NO ESTÁN OBLIGADOS A CAMBIAR EL CONTRATO.
- PUEDEN INVERTIR TAMBIÉN EN ANIMACIÓN POR ORDENADOR.
- LAS DEMÁS OPCIONES DE PIXAR SON PEORES.
- PIXAR SÓLO HA HECHO UNA PELÍCULA DE ÉXITO.
- LA ANIMACIÓN PODRÍA NO SER PRIORITARIA.

Ninguno de estos factores por separado auguraría nada bueno para Pixar. Juntos, pintaban un panorama desolador del poder de influencia de Pixar. Algunos podrían decir que Disney tenía toda la fuerza, que Pixar no era más que una mosca al lado de un elefante. Disney podía dejarnos revolotear mientras le fuéramos útiles y luego aplastarnos en un instante.

Pero había otra columna.

Lo primero que Steve anotó en la columna de Pixar fue: EL DINERO DE LA OPV PARA COSTEAR PRODUCCIONES.

—Ahora podemos pagarnos nuestras producciones —dijo Steve—. Disney no tiene que sufragar todos los costes.

Para eso habíamos salido a bolsa. Si el dinero mandaba, ahora teníamos

bastante. Habíamos calculado que los costes de producción de la siguiente película de Pixar podrían rondar los 50 millones de dólares, y los de las siguientes aún más. Si ofrecíamos aportar la mitad, seguro que Disney nos hacía caso.

Yo añadí otro punto: EL ÉXITO DE TOY STORY.

Steve lo apuntó en la columna de Pixar.

—Nadie esperaba que *Toy Story* tuviera tanto éxito —dije—. Y menos que nadie Disney.

*Toy Story* seguía en cartelera y había sobrepasado los 170 millones de taquilla, superando con mucho las expectativas de Disney. Para sorpresa de ellos, el curioso experimento de animación por ordenador se había convertido en un fenómeno de masas. El mundo quizá no supiera que la película la había hecho Pixar, pero Disney sí lo sabía, por lo que no les sería fácil relegar Pixar y el cine de animación por ordenador a negocio secundario.

—Eso no obligará a Disney a renegociar —añadí—, pero hará que prefieran tenernos contentos.

Skip Brittenham, el eminente abogado de Hollywood que ahora era miembro de la junta directiva de Pixar, nos había dicho que el éxito contaba mucho en Hollywood. Si eso era verdad, la estrella de Pixar brillaba un poco más aquellos días, lo que nos daría sin duda cierto poder de influencia.

—Y hay otro factor que hay que tener también en cuenta: DreamWorks —dije.

DreamWorks se fundó en 1994 después de que Jeffrey Katzenberg dimitiera sonadamente de Walt Disney Company tras la decisión de Michael Eisner, consejero delegado, de no nombrarlo presidente de la compañía. Como director de Walt Disney Studios, Katzenberg relanzó el negocio de la animación. Junto con sus dos otros fundadores, Steven Spielberg y David Geffen, la idea de DreamWorks era, además de producir películas convencionales, crear unos estudios de animación que compitieran directamente con Disney.

La existencia de DreamWorks implicaba dos cosas para Pixar. Primera, DreamWorks Animation era un posible competidor de Pixar. Segunda, y más importante para la cuestión que nos ocupaba, la competencia de DreamWorks

podía hacer que Disney se lo pensara dos veces antes de renunciar a Pixar. Para Disney era mejor tener a Pixar de su lado que exponerse a tener no uno sino dos serios competidores en el sector, cuando llevaba sesenta años sin ninguno.

—Katzenberg estará deseando superar a Disney en el cine de animación —dijo Steve—. Es una espina que Disney tiene clavada. Si por culpa de Eisner, Pixar pasa a otros estudios, y DreamWorks tiene éxito en la animación, Eisner podría caer en desgracia por ser el consejero delegado de Disney que perdió la animación.

Steve escribió en la columna de Pixar: DREAMWORKS AMENAZA DISNEY.

Y a continuación anotó: MEJOR CONTRATO SI ESPERAMOS.

—Si no negociamos ahora con Disney —dijo—, luego conseguiremos un contrato mejor, cuando el vigente se extinga. Para entonces tendremos varios estudios que se disputarán el negocio de Pixar. Podríamos incluso llevarnos el 80 o el 90 por ciento de los beneficios, mucho más de lo que seguramente consigamos con Disney ahora.

—No podemos contar con eso —repuse—. Si nuestras próximas películas no rinden como debieran, quizá luego tengamos que aceptar condiciones peores. Este factor puede actuar a favor o en contra de nosotros. Además, si renegociamos con Disney ahora, podríamos conseguir mejores condiciones ya, incluso para *Bichos, una aventura en miniatura*.

—Pero creo que Disney nos exigirá más si nos asociamos con ellos —añadió Steve— porque tienen más experiencia en el cine de animación que otros estudios. Si negociamos luego con otros, podemos obtener mejor condiciones.

Yo estaba de acuerdo en que Disney nos exigiría más si nos asociábamos con ellos, seguramente imponiendo un porcentaje de beneficios mayor del que podríamos conceder a otros estudios. También creía que cualquier acuerdo que hiciéramos con otros estudios dependería de nuestro historial. Pero de momento no hacía falta sacar a colación este punto.

La tabla estaba así:

Disney	Pixar
No están obligados a cambiar el contrato. Pueden invertir también en animación por ordenador.	El dinero de la OPV para costear producciones.
Las demás opciones de Pixar son peores. Pixar sólo ha hecho una película de éxito. La animación podría no ser prioritaria.	El éxito de <i>Toy Story</i> . Dreamworks amenaza Disney. Mejor acuerdo si esperamos.

Era difícil saber si aquello funcionaría. Tanto Disney como nosotros teníamos poder de influencia. Pero ¿bastaba el que teníamos nosotros para forzar una negociación en aquel momento y en condiciones favorables? Me parecía que al menos podíamos intentarlo. Uno solo de nuestros puntos podía bastar para sentar a Disney en la mesa de negociación. Y no nos importaba esperar si la cosa no se materializaba enseguida.

—Creo que debemos intentarlo —le dije a Steve.

—Sería mejor que Disney nos lo planteara primero —contestó Steve—. Acabamos de tener un exitazo. ¿No querrá Eisner tenernos contentos?

Steve llevaba razón. Sería mucho mejor que Disney diera el primer paso. No queríamos parecer débiles o necesitados. También me preguntaba qué pasaría si Pixar daba ese primer paso.

—Sería mejor, sí —convine—. Pero por lo que sabemos, Eisner no funciona así. No muestra sus cartas. Aunque Disney quisiera suavizar el acuerdo con Pixar, nada les obliga a hacerlo ahora. Quizá deberíamos intentarlo ahora, aprovechando el éxito de *Toy Story*.

—Pero si se niegan —añadió Steve—, nuestra relación podría viciarse y eso dificultaría la realización de las dos próximas películas.

—Espero que no afecte a la producción de películas —dije—. Tenemos que separar la relación de negocios de la relación creativa.

—Veamos qué queremos si les planteamos negociar —prosiguió Steve.

Éste era otro tema del que Steve y yo hablábamos mucho. Si le pedíamos a Disney que renegociáramos nuestro acuerdo, teníamos que tener muy claro lo que queríamos. Se trataba de trazar nuestra estrategia negociadora.

La tendencia general a la hora de negociar es adoptar una posición desde

la que poder regatear. Esto significa que sabemos que no es la posición final y nos reservamos una posición alternativa. El peligro de regatear es que nos obliga a pensar en posiciones alternativas, lo que debilita nuestra convicción en la posición original. Es como negociar contra nosotros mismos. El plan A puede ser el mejor resultado, pero por dentro ya nos hemos convencido de aceptar el plan B.

Tanto a Steve como a mí nos disgustaba mucho negociar de este modo. Preferíamos defender nuestras posiciones sin necesidad de pensar en un plan B. Una vez que Steve decidía lo que quería obtener de una negociación, se convencía casi religiosamente de ello. Si no conseguía lo que quería, no podía conformarse con ninguna otra cosa y abandonaba la negociación. Esto lo convertía en un negociador muy duro de pelar. Se aferraba a sus posiciones con una fuerza casi inquebrantable. El riesgo era empeñarnos tanto que no consiguiéramos nada. Si no queríamos negociar un plan alternativo, teníamos que tener mucho cuidado con lo que pedíamos.

Steve cogió un rotulador de otro color y en otra parte de la pizarra escribió: NUEVO CONTRATO.

Y debajo escribió: 1. CONTROL CREATIVO.

—Necesitamos controlar nuestro destino creativo —afirmó Steve—. Hemos demostrado que podemos hacer grandes películas. No podemos estar siempre pendientes de que Disney apruebe nuestras decisiones creativas.

Salvo que uno fuera Steven Spielberg, Ron Howard u otro director famoso, era casi imposible que una productora independiente cuyas películas se costeaban con dinero ajeno tuviera el control creativo. Éste solía tenerlo el que ponía la pasta. Ya habíamos decidido que John y su equipo tendrían el control creativo «dentro» de Pixar. Ahora queríamos reducir toda influencia externa.

—Tenemos a nuestro favor que estamos dispuestos a costear nuestras películas —dije—, pero los de Disney no estarán tranquilos mientras pongan también dinero.

Estábamos de acuerdo, sin embargo, en que tener el control creativo era fundamental para el futuro de Pixar.

—Otra cosa irrenunciable es que las películas se estrenen en un buen



momento —dije.

Cuándo se estrenaba una película era una cuestión muy importante, sobre todo en el caso de películas para toda la familia de gran presupuesto. Había dos momentos buenos: a principios de verano y el día de Acción de Gracias, de cara a la Navidad. Ningún otro momento podía compararse en lo que a recaudación se refería. Cualquier contrato que firmáramos, con Disney o con quien fuera, debía garantizar que las películas de Pixar se estrenaran en el momento oportuno. Steve escribió en la pizarra: 2. ESTRENAR EN UN BUEN MOMENTO.

—Disney tiene que estrenar las películas de Pixar como si fueran suyas —añadió Steve para subrayar este punto.

Y escribió: 3. BENEFICIOS AL 50 POR CIENTO REAL.

Este punto era muy importante. Todas nuestras previsiones financieras nos decían que debíamos llevarnos al menos el 50 por ciento de los beneficios de nuestras películas.

—Al cincuenta por ciento real —dijo Steve—. Calculado justamente.

—Sin usar los viejos métodos contables de Hollywood que favorecen a los estudios —convine. Y añadí—: Ahora queda el tema de la marca: las películas de Pixar con el nombre de Pixar.

De esto habíamos hablado muchísimo. Steve escribió: 4. MARCA DE PIXAR, y dijo:

—Nosotros hacemos las películas. El mundo tiene que saberlo.

Éste era el cuarto pilar del plan de negocio de Pixar.

—¿Algo más? —me preguntó Steve.

—Importante, no —contesté—. A estas cuatro cosas tenemos que aferrarnos, pase lo que pase.

Ahora había una columna en la pizarra que decía:

## NUEVO CONTRATO

1. CONTROL CREATIVO.
2. ESTRENAR EN UN BUEN MOMENTO.
3. BENEFICIOS AL 50 POR CIENTO REAL.

#### 4. MARCA DE PIXAR.

Sabíamos que habría muchas otras cuestiones que habría que negociar, pero nuestra idea era mantenernos firmes en aquellas cuatro. Si cedíamos en alguna de ellas, el futuro de Pixar peligraría seriamente. Eran nuestras condiciones *sine qua non*.

—Creo que estamos listos —dije.

—Llamaré a Eisner y le diré lo que pensamos.

Yo estaba seguro de que era el paso que teníamos que dar. Aunque daba un poco de miedo. Si Eisner nos daba calabazas porque pensaba que pedíamos demasiado, las posibilidades de mejorar nuestra situación financiera a corto e incluso a medio plazo podían esfumarse. Pero lo habíamos pensado muy bien. Era hora de intentar renegociar con Disney. No podíamos prever lo que ocurriría, pero una cosa estaba clara: cuando Steve cogió el teléfono para llamar a Eisner, Pixar se la jugaba.

## 20

### La hora del póquer

Steve llamó a Eisner a principios de febrero de 1996 para empezar a hablar de la renegociación con Disney. Le explicó que estábamos dispuestos a emplear el dinero que acabábamos de conseguir en costear total o parcialmente nuestras películas, y le resumió las cuatro condiciones que más nos importaban. Eisner contestó diciendo que estaba dispuesto a negociar y a considerar aquellas cuatro condiciones, y que quería ampliar el contrato vigente incluyendo más películas, algo que esperábamos. La conversación fue bien. Eisner dijo que nos llamaría pronto.

Nos preparamos, pues, para la negociación con Disney. Yo tenía que supervisar todos los detalles y el borrador del contrato, como había hecho con la OPV de Pixar, y Steve estaría en contacto con Eisner para salir de los *impasses*. Reunimos un equipo que garantizara que no dejábamos nada al azar. Queríamos redactar el contrato nosotros y para eso contamos con Gary Moore. Gary había trabajado para Steve en NeXT y representaba a Pixar en nuestros acuerdos de cesión de patentes con Microsoft y Silicon Graphics. Aunque, como nosotros, Gary no tenía experiencia en derecho del entretenimiento, era un gran abogado y entendía mucho de contratos.

Como experto en derecho del entretenimiento teníamos a Sam Fischer, nuestro abogado en la materia. Yo tenía una excelente relación con Samy, sabía que podía confiar en él cuando tratábamos con el mundo de Hollywood.

Contábamos también con un par de expertos en Hollywood para que nos ayudaran a redactar las condiciones contables que nos garantizaran un porcentaje justo de los beneficios. Estaba también Skip Brittenham, uno de los miembros de la junta directiva, que nos ayudaría a negociar las cuestiones importantes y podía tratar directamente con Michael Eisner si fuera menester. Era un equipo de primera para negociar contratos con Hollywood. Por falta de autoridad legal no quedaría.

Pero lo que pasó a continuación nos sorprendió a todos. Y fue... que no pasó nada.

Tras la conversación telefónica que Steve tuvo con Michael Eisner, esperamos algún tipo de consecuencia. Que alguien de Disney llamara a Steve, o a mí, para empezar a mover las cosas. Pero nadie nos llamó. Era como si aquella conversación nunca hubiera tenido lugar. Al cabo de unas semanas, Steve volvió a llamar a Eisner, que le reiteró su interés en negociar y dijo que se pondría manos a la obra. Transcurrieron más semanas. Nada.

La pauta se repitió otra vez, tras lo cual Steve empezó a mosquearse. Le parecía que Eisner estaba jugando con él, porque decía una cosa por teléfono y luego no hacía nada. Comprendíamos que para Disney aquél era un acuerdo entre muchos, quizá ni siquiera muy importante, pero esto no explicaba por qué Disney no movía un dedo, contra lo que Eisner le decía a Steve por teléfono. Al final, Steve empezó a tomárselo como una cuestión personal.

—A lo mejor es que no le gusto a Eisner —me dijo un día, en la primavera de 1996—. Me dice una cosa y luego no la hace. No lo entiendo.

Steve tenía la reputación que tenía y quizá Eisner no confiaba en él. Los dos estaban acostumbrados a controlarlo todo. Quizá no se caían bien. Pero a mí no me convencía que ésta fuera la razón de que Disney no hiciera nada. Había consultado con Sam Fischer y éste me había dicho que Eisner estaba muy ocupado con la compra de la cadena ABC. Esta fusión, que se había completado sólo dos meses antes, era la mayor fusión de la historia de Estados Unidos, después de la compra por 25.000 millones de dólares de RJR Nabisco Inc. por la empresa de capital privado Kohlberg Kravis Roberts en 1989. A Sam le extrañaba también que Eisner no diera señales de vida, pero no creía que se debiera a desavenencias entre Eisner y Jobs.

—No creo que sea nada personal —le dije a Steve—. Estamos pidiéndole mucho a Disney, condiciones que seguramente nunca ha concedido a nadie. Dudo que nadie se haya llevado un 50 por ciento de los beneficios, menos aún en el cine de animación, y desde luego no el acuerdo sobre la marca que pedimos. Hay muchas razones por las que Eisner puede estar tomándose su tiempo, y una de ellas puede ser la reciente compra de ABC.

Para mí, había que tener paciencia. Disney no había dicho que no. Pero Steve no estaba acostumbrado a que lo ningunearan y no le gustaba. Cuanto más tiempo pasaba, más se mosqueaba.

Un día, exasperado, me dijo:

—¡Así no se puede trabajar!

Que un acuerdo fracasara por la enemistad de los representantes de ambas partes no carecería de precedentes, pero yo no creía que fuera un buen momento para desistir del empeño de negociar, al menos por lo pronto. Yo mismo había conocido a Eisner hacía unos meses, antes del estreno de *Toy Story*. En uno de mis viajes a Hollywood con Steve nos pasamos a saludarlo. Fue un encuentro cordial en el que hablamos del inminente estreno. Eisner me había impresionado. Era alto y esbelto, tendría unos cincuenta y pico años. Llevaba un traje más bien holgado y entró en la estancia con un andar ligero y desenfadado. Daba la impresión de ser una persona simpática, encantadora y carismática. Hablamos informalmente del negocio del cine y de la propaganda que estaban haciendo de *Toy Story* con vistas a su estreno.

Recordando aquel encuentro, le dije a Steve:

—Todo el mundo dice lo mismo de Eisner. No le gusta enseñar sus cartas. No hay pruebas de que sea nada personal.

Skip Brittenham se había ofrecido a intervenir muchas veces, aunque no habíamos aceptado porque no queríamos parecer desesperados. Pero ahora ya había pasado tiempo suficiente.

—¿Y si aceptamos el ofrecimiento de Skip? —le dije a Steve—. Podría averiguar qué pasa, con delicadeza. ¿Por qué no lo llamamos?

Steve habló con Skip, que dijo que tantearía el terreno a ver si se enteraba de algo. No llamaría sólo para eso, sino que esperaría a tener algún otro asunto que tratar con Disney que le permitiera plantear la cuestión con

naturalidad.

Skip se puso en contacto con nosotros un par de semanas después, ya en mayo. Hablamos por teleconferencia.

—Creo que están interesados en hablar —nos dijo—. Quieren asociarse con Pixar. Pero están estudiando bien las condiciones. Pedimos mucho. Tenemos que ser pacientes.

Skip tenía razón. Poco después de esta conversación, Disney nos hizo saber que querían hablar. Eisner llamó a Steve y le dijo que quería empezar a mover las cosas. No podía decir que aceptaba todas las cosas que Steve pedía, pero estaba abierto a negociarlas. Eisner propuso que empezaran a hablar para ir viendo los detalles. Había nombrado a un joven ejecutivo de nombre Rob Moore que supervisaría el proceso. Moore era vicepresidente ejecutivo y director financiero de Walt Disney Pictures and Television.

Pero Steve no las tenía todas consigo.

—Quizá no deberíamos seguir si no estamos seguros de que aceptarán nuestras condiciones principales —se quejó.

Yo estaba de acuerdo. A veces es mejor dejar las cosas claras desde el principio. Pero pensé que era mejor seguirles la corriente.

—Eisner sabe lo que queremos —le dije—. Y se lo repetiremos a Moore. Creo que deberíamos empezar a negociar y ver lo que pasa.

Steve convino en ello pero quiso que le prometiéramos que no daríamos un paso atrás en las cuestiones fundamentales.

Cuando hablé por primera vez con Rob Moore por teléfono no esperé gran cosa. Los negociadores de Disney tenían fama de ser inflexibles y, según el mundillo, más que negociar contratos, los imponían. Di por supuesto que Moore era así.

Pero Moore no era como esperaba, sino todo lo contrario. Era amable y franco y gastaba mucho sentido del humor. Tenía un trato tan fácil que casi me pilló desprevenido. Pronto entramos en los detalles del acuerdo. Primero los tratamos de viva voz y luego los consignamos por escrito en un borrador. Moore resultó ser una persona muy constructiva. En una empresa famosa por ser dirigida desde arriba, no temía pensar por sí mismo ni asumir riesgos con tal de avanzar.

Aquel contrato era inmensamente complicado, porque tenía un montón de condiciones de contabilidad, fecha de estrenos, comercialización, vistos buenos de producción y mucho más. Había muchas partes en las que podíamos tropezar.

Y, en efecto, en noviembre de 1996, tras seis meses de trabajo, tropezamos.

En el tema de la marca, pedíamos que Pixar figurara al mismo título que Disney. Sabíamos que Disney nunca permitiría que Pixar gozara al 100 por ciento del reconocimiento de marca y, a decir verdad, eran los estudios con los que menos nos importaba compartirla, porque Disney daba una credibilidad enorme a la animación. Pero insistimos en que figuráramos al mismo título.

Eisner se resistía porque creía que Disney se emplearía a fondo para convertir Pixar en una gran empresa del entretenimiento y el día que el contrato acabara podía haber creado a su peor enemigo. Según él, bastaba con que a Pixar se le reconociera la autoría de las películas, pero sin figurar al mismo título que Disney ni tener marca propia en juguetes y demás artículos comerciales. Ésta era su línea roja.

Yo entendía la postura de Eisner. Si la animación por ordenador triunfaba, la pequeña empresa que era Pixar podía convertirse algún día, efectivamente, en una amenaza para Disney. Pero en este punto no teníamos posición alternativa. Debíamos decidir si renunciar por completo al acuerdo o conformarnos con menos en la cuestión de la marca. En principio, Disney había aceptado todas nuestras otras demandas, con detalles que había que concretar. En esta cuestión, el destino de Pixar pendía de un hilo.

Si nos echábamos atrás ahora, renunciaríamos a las demás ventajas y tendríamos que seguir sometiéndonos a las condiciones del contrato vigente durante años, esperando poder llegar a un acuerdo mejor con Disney u otros estudios después. Si seguíamos adelante con el acuerdo, nuestros beneficios se cuadruplicarían ya, pero no gozaríamos de la reputación de marca que queríamos. Todos teníamos que pensarlo: Steve, Ed, John y yo. Hiciéramos lo que hiciéramos, debíamos hacerlo juntos. Nos reunimos un día en la sala de reuniones de Pixar.

John estaba completamente enfrascado en la realización de *Bichos, una aventura en miniatura* y en la supervisión de *Toy Story 2*. Una reunión como aquella no era normal. Entendió que si habíamos querido que estuviera presente, algo gordo se cocía.

—He hablado con cada uno de vosotros —dijo Steve—. La negociación con Disney no está siendo fácil. Hemos hecho muchos progresos, pero estamos atascados en la cuestión de la marca. No me parece bien. Pixar tiene que tener su marca. Las películas son nuestras. Merecemos en exclusiva el mérito de hacerlas.

Steve no tenía ningún aire conciliador. Hablaba como si aquello fuera un insulto.

—¿Y por qué no quieren? —preguntó John.

—Eisner teme que Pixar se convierta en una gran marca del cine de animación —contesté yo.

—Partimos de una injusticia —dijo Ed—. Nosotros hacemos las películas y el mérito es para ellos.

Ed casi nunca se alteraba. Pero con aquel tema estaba picado. La cuestión del reconocimiento de marca se había convertido en una cuestión de principios.

—Si nuestras dos próximas películas tienen éxito, Disney se lleva el reconocimiento —dije—. Si no, Eisner nos echa la culpa y nos pone de patitas en la calle.

—¿Por qué no pueden hacer simplemente lo que está bien? —dijo John—. Esas historias y esos personajes los creamos nosotros aquí, en este edificio. No allí. Lo único que queremos es el reconocimiento por hacerlo. ¿Por qué quieren quitárnoslo?

John se lo tomaba muy a pecho y se comprendía por qué. Se había pasado años desarrollando aquellos personajes. Eran como hijos, los hijos de Pixar. Yo estaba seguro de que no le apetecía nada ver otro cartel en el que dijera «*Toy Story* de Disney» y Pixar en letras pequeñas.

—Consideremos el otro lado del caso —dije—. Si nos plantamos, renunciamos al 50 por ciento de los beneficios de nuestras dos próximas películas. Si estas películas son un éxito, podrían ser cincuenta millones por



cada una.

El nuevo contrato sustituiría al anterior y las dos siguientes películas se harían bajo las nuevas condiciones.

—¿Y cuánto sería si Pixar tuviera su propia marca? —preguntó Steve—. Podría ser tanto o más después, cuando nos libráramos de Disney y poseyéramos todos los derechos de nuestras películas. Fijaos en cómo el público se fía de la marca Disney. Van a ver películas y a visitar parques temáticos por eso. Si Pixar tuviera una marca así, luego podríamos ganar mucho más que lo que perdemos ahora.

—Pero estaríamos sujetos al viejo contrato a corto plazo —dije.

—¿Y no crees que el sacrificio merece la pena a largo plazo? —preguntó Steve.

—No estoy seguro —contesté—. Apostaríamos por nosotros mismos, eso seguro, pero el precio a corto plazo es muy alto.

—Lo sabían desde el principio de las negociaciones —continuó Steve—. Si era un problema tan grande, tendrían que habérselo dicho hace mucho. Nosotros hacemos esas historias y esos personajes. Son nuestros. ¿Cómo vamos a dejar que el mérito se lo lleve otro?

Todos se lo tomaban muy a pecho. Nadie tenía ánimo de transigir.

—Lo único que podemos hacer es suspender las negociaciones —dije—. Tendríamos que levantarnos de la mesa y no habría vuelta atrás.

—No quiero forzar la decisión —dijo Steve—, pero no creo que nos sintiéramos bien con nosotros mismos si cediéramos en esto. Veríamos cómo Disney se lleva todo el mérito otra vez y sería muy triste. Si no transigimos, conservaremos nuestra dignidad y seguro que luego conseguimos mejores condiciones.

—Yo estoy de acuerdo —dijo John—. Haremos las dos próximas películas y luego tendremos toda la libertad que necesitamos.

—Yo también —dijo Ed—. Nos ha costado mucho llegar hasta aquí. Lo conseguiremos.

Yo había ido a aquella reunión sin haberme decidido. Sabía que era una cuestión de todo o nada, pero quería estar seguro de que no nos dejábamos cegar por el orgullo. Los principios son importantes, pero no podíamos

permitirnos ser arrogantes. Después de todo, Pixar sólo tenía una película en su haber. Habíamos conseguido que aceptaran todas nuestras condiciones económicas, y queríamos romper un acuerdo simplemente porque Disney, la única compañía en dos generaciones de cine de animación que tenía una marca famosa, se negaba a que Pixar figurara en los créditos al mismo título que ellos. Tampoco estaba yo seguro de que a los accionistas de Pixar les importara la cuestión de la marca si cuadruplicábamos nuestro porcentaje de beneficios.

Pero hay momentos en los que los principios cuentan y parecía que aquél era uno de esos momentos. No podríamos sentirnos bien si cedíamos en la cuestión de la marca. Y en Pixar era vital sentirnos muy bien con lo que hacíamos. Formaba parte de la esencia de nuestra cultura. ¿Cómo íbamos a hacer grandes películas rabiando porque otros se llevaran casi todo el mérito? Sería imposible.

—Estoy con vosotros —dije—. Tenemos que aceptar nuestras decisiones, no sólo aprovecharnos de ellas.

Estábamos todos de acuerdo. Habíamos resuelto suspender las negociaciones.

Me sentí muy orgulloso de esta decisión. Allí estaba Steve, defendiendo con vehemencia los derechos de Pixar, dispuesto a jugársela por lo que pensaba que era justo. Y John, Ed y yo estábamos con él. Si Pixar cometía un error, lo cometeríamos juntos.

Llamé a Rob Moore y le dije que no había acuerdo. Creo que no se sorprendió mucho. Él y yo habíamos hablado por extenso de la condición de la marca. Sabía lo importante que era para nosotros. Rob se tomaba estas cosas con calma. Algunas veces se llegaba a un acuerdo, otras no. Yo estaba seguro de que enseguida pasaría a otro asunto.

Pero para mí fue una gran decepción. Después de hablar con Rob me sentí como desinflado. Realmente se había acabado. Como hacía a veces cuando necesitaba tomarme un respiro, salí a caminar por Point Richmond. Había un parque tranquilo cerca de Pixar, con grandes vistas de la bahía de San Francisco. Yo conocía bien los riesgos de negociar acuerdos tan complicados como aquél. Me había pasado toda mi carrera haciéndolo.

Estaba de acuerdo con Steve en que seguiríamos teniendo nuestra oportunidad cuando acabáramos las próximas dos películas. Pero esto añadía presión para que esas dos películas fueran un éxito. Y rechazábamos un acuerdo que habría sido bueno para Pixar, muy bueno. ¡Con lo cerca que habíamos estado!

Ahora teníamos que pensar en un futuro en el que cada vez era menos probable que estuviera Disney. Una vez más nos la jugábamos.

# 21

## El último 20 por ciento

Tras la ruptura de las negociaciones con Disney, John y Ed enseguida se sumieron en los desafíos creativos y de producción que planteaban *Bichos, una aventura en miniatura* y *Toy Story 2*, mientras, en Palo Alto, Steve pasaba unas tranquilas Navidades con su familia. Yo volví a mi tarea de crear la infraestructura de Pixar. Mi equipo se encargaba de satisfacer las crecientes necesidades informáticas, de instalaciones y de recursos humanos, así como de cuidar los aspectos financieros de la expansión de la empresa. Las necesidades informáticas ya eran por sí solas enormes. Conforme la sofisticación técnica de las películas crecía, crecía también la capacidad procesadora necesaria para generar las imágenes. Por suerte habíamos contratado a Greg Brandeau, un brillante informático, para que nos ayudara en esta tarea.

Bregando como estábamos por expandir los estudios, no me sorprendió poco el que, un día, en las primeras semanas de 1997, estando yo en mi despacho, me llamara Steve para notificarme ciertas novedades.

—Me ha llamado Eisner —dijo—. Quiere reanudar las negociaciones.

—¿Qué? —exclamé con incredulidad—. ¡No me lo creo!

—Dice que tiene una idea para desatascar la situación —prosiguió Steve—. Yo le he dicho que estoy dispuesto a hablar, pero que no quiero perder el tiempo. No vamos a cambiar nuestra posición. Me ha pedido un día o dos y

me ha dicho que me llama.

—Eso ya lo ha hecho otras veces —dije algo escéptico—, aunque ahora sí ha llamado, cosa rara en él.

Esperamos con paciencia, preguntándonos qué estaría pensando Eisner. A los dos días llamó a Steve.

—Quiere cerrar el acuerdo —me informó Steve—, y cuanto antes. Nos concede figurar al mismo título que Disney.

—¡Guau! —dije, casi sin creérmelo—. Eso es un giro radical. ¿Y cómo es que ha aceptado?

Yo estaba seguro de que habría que pagar un precio si Eisner cedía en lo de la marca.

—Quiere derechos de compra de acciones de Pixar —contestó Steve—. Dice que si Disney va a ayudar a crear la marca Pixar, tiene que poder beneficiarse. Si posee una parte de Pixar, puede justificar la cesión de la marca.

—¡Es fantástico! —exclamé.

Era estupendo. A Eisner le interesaba la animación. Le interesaba Pixar, tanto como para querer comprar una participación en la empresa. Era algo grande.

—¿Te ha dicho algo sobre invertir en Pixar? —le pregunté.

Steve me explicó que Eisner no había dado detalles. Había dicho que no hacía falta que Disney poseyera un gran porcentaje de Pixar. No quería comprometer nuestra independencia, sólo participar en el éxito de la empresa. También esto era perfecto. Pero Steve se mostraba cauto.

—Tenemos que pensarlo bien —dijo—, no vayamos a dejar un resquicio por el que Disney pueda colarse y controlar Pixar poseyendo acciones, entrando en la junta directiva o lo que sea.

—Podemos elaborar un acuerdo para protegernos de eso —le dije—. Larry Sonsini sabrá cómo hacerlo. Eisner no dice que quiera controlar nada ni entrar en la junta directiva. Yo me fiaría.

Steve dijo que podíamos considerarlo. Si nuestros abogados nos garantizaban que Disney invertiría pasivamente, nos lo pensaríamos. Enseguida tomé cartas en el asunto. Llamé a Larry y me dijo que se

asegurarían de que Steve no tuviera de qué preocuparse.

Larry y su equipo diseñaron la inversión según nuestros deseos y Eisner cumplió su palabra. Por fin teníamos vía libre para hacer lo que nos diera la gana, antes de la segunda película y años antes de lo que me parecía posible. Pusimos en juego todos nuestros recursos y a principios de febrero casi me mudé a Los Ángeles para trabajar en la sede de Disney, donde Rob Moore y nuestros respectivos equipos ultimarían los detalles del acuerdo.

En las negociaciones contractuales, como en muchas otras, el último 20 por ciento puede requerir el 80 por ciento del esfuerzo. En el último 20 por ciento se concretan los detalles con precisión. Se pierde una enorme cantidad de tiempo en estipular contingencias que es muy poco probable que ocurran. Por ejemplo, si se produce un terremoto en Point Richmond que retrasa la realización de una película, ¿incumple el contrato Pixar por entregarla tarde? ¿Hasta qué punto debe Pixar asegurarse contra el riesgo de un terremoto? En realidad, no es una pregunta absurda, sobre todo para quien hace películas al borde de la tristemente famosa Falla de San Andrés.

O, si Disney y Pixar compran a medias ordenadores para hacer películas según el acuerdo, ¿puede Pixar usar esos ordenadores para otros proyectos que no sean con Disney? Y, si puede, ¿debe compensar económicamente a Disney? Como es posible imaginar una serie casi infinita de riesgos y contingencias, una de las características de un buen negociador es saber dónde trazar la línea para que las cosas puedan avanzar. En una negociación, hay una tensión constante entre miedo y progreso. Es como un ejercicio de gestión del riesgo.

Un ejemplo que ilustra esta idea apareció pronto en el proyecto de acuerdo con una cláusula llamada «Ideas de películas», en la que se estipulaba que, para cada película que se hiciera según el nuevo contrato, Pixar debía someter a la consideración de Disney una o más ideas de películas por escrito. Pero ¿cuánto había que escribir? ¿Podía ser una línea en una ficha: «Un padre parte a la aventura para encontrar a su hijo; ah, y los dos son peces»? Esto probablemente no serviría. Así que el contrato consigna los detalles: la idea debe exponerse en menos de tres páginas que puedan ser la base de un guion.

Pero Pixar solía explicar sus ideas oralmente, con dibujos y breves guiones gráficos. ¿Y si se prefería este método? El contrato debía contemplar también esta posibilidad. Y Disney quería que las ideas fueran de películas originales, no de secuelas ni de precuelas, y todo esto había que especificarlo.

Cuando Pixar entrega a Disney una idea por escrito, ¿qué pasa entonces? ¿Puede Disney tardar todo el tiempo que quiera en responder? ¿Tres meses (demasiado para Pixar), dos semanas (demasiado poco para Disney)? ¿Y si Disney no responde? Está haciendo otras cosas; las películas de Pixar no les interesan; el texto ha ido a parar al fondo del cajón de alguien. Esta cuestión es seria. ¿Puede Pixar seguir adelante y hacer lo que quiera? Después de todo, Disney tuvo la posibilidad de revisar las ideas. Pixar no tiene la culpa de que Disney no responda. Y si Disney no responde y Pixar sigue adelante sin el beneplácito de Disney, ¿es razonable pedirle a Disney que ponga su marca y su capacidad de distribución al servicio de una película que nunca aprobó?

La mayoría de estas contingencias nunca se producirían, claro. En el mundo real, lo más probable era que el personal de Pixar colaborara normalmente con Disney y juntos revisaran las ideas de películas propuestas y trabajaran en ellas de una manera armoniosa, sin tener que recurrir al contrato. La resolución de la mayoría de las disputas de la vida no depende de un contrato. Pero una vez que los compromisos se consignan en un contrato escrito, éste tiene que contemplarlos de una manera razonable, de suerte que, si las cosas se tuercen, sepamos a qué atenernos.

Las cláusulas sobre ideas de películas eran sólo una disposición del contrato. Si multiplicamos esto por cien, nos haremos una idea de la complejidad de la negociación: ¿hasta qué punto tenía Disney derecho a controlar la producción de Pixar? ¿En qué medida tendría Disney acceso a la tecnología de Pixar? ¿Tendría Pixar derecho a intervenir en la comercialización de las películas? ¿Quién aprobaría los aumentos de presupuesto? ¿Tendría Disney derecho a usar los personajes de las películas de Pixar en sus parques temáticos? ¿Qué pasaba con su nueva línea de cruceros? ¿Tendrían que pagar a Pixar?

Había una cláusula que se refería a una categoría de productos llamada «trabajos derivados», que eran los productos basados en películas originales,

como secuelas, precuelas, series de televisión, videojuegos, espectáculos sobre hielo, musicales de Broadway y parques temáticos. ¿Tendría Pixar derecho a producirlos por sí solo? Y si lo tenía, ¿cómo se repartirían los costes y los beneficios, y qué obligación tenía Disney de distribuirlos? Si Pixar no producía los trabajos derivados y Disney sí, ¿tenía Pixar que ser compensada? ¿Con cuánto?

Si todas estas estipulaciones eran complejas, aún palidecían comparadas con las que especificaban cómo había que calcular y repartir los beneficios de las películas. Para entender estas cláusulas había que ser, literalmente, experto en contabilidad.

Nos correspondió a Rob Moore y a mí bregar con todas y cada una de estas disposiciones, y correspondió a nuestro equipo de abogados acordar y redactar las fórmulas contractuales que las detallaban. Moore y yo debatíamos mano a mano, en un diálogo de ida y vuelta constante, las soluciones de todos los detalles de la futura relación que tendría Pixar con Disney. Enseguida trabamos una relación fluida y muchas veces daba la impresión de que estábamos en el mismo bando, trabajando para resolver lo que parecía una serie interminable de cuestiones. Presentábamos las soluciones a Steve y a Eisner, y si no estaban conformes, las revisábamos otra vez. Poco a poco el acuerdo se concretó al fin. Cuando terminamos, las cuatro cuestiones fundamentales que Steve le había planteado a Eisner la primera vez que lo llamó por teléfono estaban resueltas.

Sobre la cuestión del control creativo, el acuerdo estipulaba que Pixar tendría el control creativo final de las películas que dirigiera John Lasseter, lo mismo que de las películas que dirigiera alguien que ya hubiera dirigido o codirigido una película que hubiera recaudado más de 100 millones de dólares; en todos los demás casos, Pixar y Disney tendrían el control creativo por igual. Esto significaba que incluso directores primerizos como Andrew Stanton o Pete Docter podrían tener control creativo si ya hubieran dirigido una película de éxito con John Lasseter, como fue el caso de Andrew con *Bichos, una aventura en miniatura*.

En el tema del estreno, Disney se comprometía a estrenar las películas de Pixar en el mejor momento del verano o de los períodos vacacionales y darles



tiempo a que triunfaran. Se comprometía, en esencia, a tratar las películas de Pixar como propias.

Con respecto al reparto de los beneficios de las películas, acordamos un 50 por ciento real. Tras pagar a Disney una comisión fija por el uso de su red de distribución, y amortizados los costes de comercialización, los beneficios se repartirían a partes iguales entre Disney y Pixar. El acuerdo incluía disposiciones específicas para calcular esos beneficios; hasta donde se nos alcanzaba, era la primera vez que cuestiones de este tipo se consignaban por escrito en aquellos términos.

Por último, y en lo que a la marca se refiere, el acuerdo contemplaba disposiciones que yo estaba seguro de que nunca se habían estipulado antes. Se decía que la marca de Pixar tendría la misma relevancia que la de Disney en las películas, y que el logo de Pixar se usaría de manera que fuera «perceptivamente igual» al logo de Disney. Aunque el estilo de los logos era distinto, y las letras de uno eran mayúsculas y las del otro minúsculas, habían de «aparecer» del mismo tamaño. Además, y a partir de aquel momento, las películas de Pixar se comercializarían como producciones de «Disney • Pixar», y no con la fórmula «Walt Disney Pictures presenta...». En resumen, Pixar compartiría marca con Disney a partes iguales en todo lo relacionado con nuestras películas. Nunca más seríamos vistos como inferiores a Disney por el trabajo que hacíamos.

—Pixar tendrá su marca —me dijo Steve cuando ultimamos los términos de esta cláusula—. Todo el mundo sabrá que esas películas las hicimos nosotros.

—Así es —dije—. Desde las películas hasta las figuras articuladas y las camisetas de Buzz Lightyear. Lo hemos conseguido.

El 24 de febrero de 1997, Rob Moore y yo nos encontramos en una sala de reuniones de la sede principal de Walt Disney en Burbank. Ante nosotros teníamos sendas copias finales del nuevo contrato de coproducción entre Walt Disney Company y Pixar Animation Studios. Tomamos una pluma y Moore en nombre de Disney y yo en nombre de Pixar firmamos el contrato. Estaba hecho. Habíamos completado los dos últimos pilares del plan de negocio de Pixar: un 50 por ciento de los beneficios de nuestras películas y

que Pixar fuera una marca reconocida en todo el mundo.

De todos los acuerdos que he hecho en mi vida, creo que ninguno me regocijó más.

Al día siguiente *The New York Times* informaba:

Walt Disney Company anunció ayer una asociación inusual de diez años con Pixar Animation Studios para coproducir cinco películas, en lo que es un acuerdo que refleja el creciente valor que Hollywood otorga al lucrativo sector de las películas de animación.

Disney y los jóvenes estudios compartirán a partes iguales costes, beneficios y reconocimiento de esas cinco películas. En definitiva, ambos estudios compartirán una marca, pues las películas se llamarán «producciones Disney-Pixar».[8]

En efecto, la prensa se hizo eco de la parte del acuerdo por la que nos lo habíamos jugado todo: los famosos estudios Disney se avenían a compartir protagonismo con Pixar.

Durante mucho tiempo después, siempre que Steve y yo pasábamos por una tienda de Disney, entrábamos a ver los muñecos de Buzz y Woody y demás artículos comerciales derivados de las películas de Pixar. Mirábamos el dorso de las etiquetas para comprobar que los logos Disney • Pixar se veían por igual.

Estoy seguro de que nadie más en la tienda sonreía tan contento de ver los pequeños logos en el dorso de las etiquetas.

## Cuestión de créditos

La salida a bolsa de Pixar, la renegociación con Disney, nuestras decisiones sobre el control creativo, expandir los estudios y muchas otras iniciativas cruciales nos habían tenido muy ocupados durante mis dos primeros años en Pixar. Sin embargo, no todas las cuestiones que se nos planteaban guardaban relación con grandes iniciativas estratégicas. En concreto, un asunto menor llamó mi atención e inflamó mis pasiones.

La cosa empezó a principios de 1998, poco antes del estreno de *Bichos, una aventura en miniatura*, y tuvo que ver con la cuestión de los créditos de la película. Me puse con el tema casi sin querer, y probablemente no lo hubiera seguido con tanto empeño de no ser por un incidente anterior sobre el hecho de compartir reconocimiento que me hizo ver que estaba cometiéndose una injusticia.

Esta injusticia tenía su origen en un artículo sobre Pixar que se publicó en una revista en septiembre de 1995, artículo para el cual Steve llevaba un tiempo trabajando. Ese verano había empezado Steve a querer contar la historia de Pixar, astutamente mezclada con la suya, en algún medio de comunicación. En esto Steve era un maestro, capaz de desplegar una estrategia y una paciencia dignas de un leopardo que acecha a su presa. No se conformaría con menos que una gran presa, un artículo de portada en una gran revista. Incluso prefería rehusar la publicación de artículos menores para

esperar el gran reportaje. Steve sondeó a periodistas conocidos suyos de *Time*, *Newsweek* y otras revistas para ver quién estaba interesado. Al final fue Brent Schlender, de la redacción de la revista *Fortune* en Silicon Valley, quien se mostró más interesado.

Invitado por Steve, Schlender visitó las instalaciones de Pixar y habló con todas las personas relevantes. También pasó mucho tiempo con Steve. En el número del 18 de septiembre de 1995, *Fortune* publicó exactamente lo que Steve quería: un gran reportaje, el primero en el que se contaba el regreso de Steve y la nueva estrategia de Pixar. En la portada decía: «El acuerdo de Steve Jobs con Disney.» En la primera página doble se veía, a la izquierda, a toda página, un primerísimo plano de la cara de Steve, y a la derecha un gran titular que decía:

## LA ASOMBROSA AVENTURA CINEMATOGRAFICA DE STEVE JOBS

El encabezamiento de la primera página del artículo rezaba:

DISNEY APUESTA POR EL QUE FUERA EL NIÑO PRODIGIO DE LA INFORMÁTICA PARA PRODUCIR EL TAQUILLAZO DE ESTAS NAVIDADES. ¿PODRÁ HACER POR HOLLYWOOD LO QUE HIZO POR SILICON VALLEY?

El artículo confirmaba el retorno de Steve y describía lo que era Pixar con gran precisión. Hablando de lo que *Toy Story* significaba para Steve, Brent Schlender escribía:

El estreno de *Toy Story* marca el comienzo de un nuevo capítulo en la historizada carrera de Steve Jobs. Si la película tiene éxito, Steve se codeará con las grandes figuras del nuevo mundo feliz del entretenimiento digital, magnates del cine como Eisner y Steven Spielberg y estrellas como Hanks y Allen. Y es que Jobs puede haber encontrado, por fin, su elemento natural, un negocio en el que fantasía y tecnología se potencian mutuamente. Con Pixar y *Toy Story*, la «realidad» que Jobs crea podría, por una vez, superar su inflamada retórica.[9]

Era un artículo muy bueno para Steve y para Pixar, muy bien escrito por Schlender. Pero, en Pixar, la reacción fue muy contenida. Era, desde luego, el

texto más emocionante que se escribía sobre Pixar en años, el primero que presentaba la nueva imagen de empresa del entretenimiento de Pixar y hablaba al mundo de sus proezas cinematográficas. Pero algo pasaba. Yo había estado en empresas en momentos en los que recibían buenas noticias de la prensa. La reacción habitual de chocar los cinco y celebrarlo, curiosamente, brilló por su ausencia en Pixar. Hubo más muestras educadas y políticamente correctas de aprobación que de celebración jovial de un éxito mediático.

Dado el tradicional recelo que había habido en Pixar con Steve, poco costaba comprender que en la empresa se hubiera acogido el artículo con reacciones encontradas. El texto versaba demasiado sobre la persona de Steve. Parecía que la estrategia y la dirección cinematográficas de Pixar fueran obra exclusiva suya. Hasta el quinto párrafo no se mencionaba a Pixar, y era sólo para hablar de *Toy Story* como de la «nueva película de Jobs». No cabe duda de que Steve merecía mucho reconocimiento por haber perseverado en Pixar durante los años difíciles, pero aunque el articulista describía Pixar con cierto detalle, incluyendo varias fotos de gran tamaño, seguía haciendo de Steve el protagonista absoluto de una aventura de la que casi todo el tiempo había estado al margen.

Aunque Steve me parecía una persona muy celosa de su vida privada, cuando podía ser el centro de atención no le gustaba compartirlo con nadie. Su habilidad para tejer historias en torno a grandes ideas era legendaria, y la aplicaba con la misma convicción a su propia historia. Trabajar para Steve significaba trabajar en la sombra; no era lo que se dice generoso a la hora de compartir públicamente el reconocimiento. Por mí, me daba igual. Pero me importaba más cuando pensaba que toda la empresa había quedado eclipsada. Por eso, tal vez, cuando tuve oportunidad de poner de manifiesto el trabajo de otros, lo hice con no poco apasionamiento.

Esta oportunidad se me presentó al tratar la cuestión aparentemente baladí de los créditos de *Bichos, una aventura en miniatura*. Los créditos son la lista de las personas que han realizado una película y que se ve al final, mientras los espectadores cogen la chaqueta y van saliendo de la sala. Los empleados de Pixar asignados a una película eran incluidos automáticamente en los

créditos. Pero ¿qué pasaba con aquellas personas que no eran asignadas a una película en particular pero trabajaban en todas ellas?

La mayoría de estas personas trabajaban para mí, en finanzas, recursos humanos, instalaciones, compras y otras labores administrativas y auxiliares. Estas personas trabajaban día y noche y con gran entrega en las películas de Pixar —desde luego no trabajaban en nada más—, pero, como no estaban asignadas a una película en concreto, nunca salían en los créditos de las películas. Todos los demás empleados de Pixar veían su nombre en esos breves momentos en los que los créditos desfilan por la pantalla. Y aunque sólo fuera su familia la que siguiera sentada y lo viera, al menos para ellos era un momento de gloria, un motivo de orgullo personal y familiar digno de recordación. Yo creía que mi equipo tenía derecho a vivir la misma experiencia.

Este equipo incluía a Sarah Staff, mi mano derecha, que gestionaba los sistemas financieros y contables de la empresa y desempeñó un papel fundamental en nuestra salida a bolsa; Greg Brandeau, el brillante informático que se encargaba de subvenir a las complicadísimas necesidades informáticas de la empresa; Tom Carlisle, nuestro incansable encargado de las instalaciones que se ocupaba de acondicionar las áreas de trabajo con enorme entusiasmo y habilidad; Rachel Hannah, que creó de la nada los procesos de contratación que necesitábamos para hacer crecer la empresa; Milan Parikh, director de presupuestos que me había seguido de mi anterior empresa y trabajaba con ahínco en el desarrollo del plan de negocio de Pixar; Lisa Ellis, que estaba en Pixar desde mucho antes de que yo entrara y se ocupaba de nuestros seguros médicos; Mary DeCola y Kathi Cozzetta, en contabilidad; Bryan Richardson, en comunicación con inversores; Katherine Singson, Katherine Sarafian y Jonas Rivera, en recursos comerciales y creativos; Robert Taylor, en contabilidad de cine; Marty Eshoff, en presupuestos; DJ Jennings, en compras, que hacía lo que fuese para que los vendedores de Pixar hicieran las entregas a tiempo y dentro de lo presupuestado, y mi estupenda ayudante, Diane Phillips. En total, eran cuarenta y dos personas.[\[10\]](#)

En el mundo de los famosos, estas personas, como yo, serían poco

conocidas, pero en mi mundo eran estrellas. Se desvivían por contribuir al éxito de Pixar. Muchos no sólo se preocupaban por su ámbito de responsabilidad, sino también por la empresa en general. Para ellos, Pixar era algo personal. Eran héroes anónimos de Pixar, las tropas auxiliares cuyos nombres nunca se conocerían pero cuyos esfuerzos eran tan importantes como los de cualquiera.

—Tendrían que aparecer en los créditos —le dije a Steve un día—. No nos costaría nada incluir el nombre de todo el personal administrativo al final de los créditos de la película. Serían unos cuantos segundos más de metraje, nada más. ¿Qué te parece?

—Eso será mejor que lo hables con Darla —me contestó Steve.

Eso no era ni un sí ni un no, pero dejaba abierta la puerta. Y lo aproveché.

Darla Anderson era la coproductora de *Bichos, una aventura en miniatura*, junto con Kevin Reher. Había dirigido la sección de anuncios publicitarios de Pixar y aquél era su primer largometraje. Yo había insistido mucho para que ocupara el puesto que ocupaba. Consultó de muy buen grado con Disney la cuestión de los créditos.

Darla me llamó un par de semanas después.

—Lo siento —me dijo—. Lo de los créditos es imposible. Disney tiene sus reglas en materia de créditos. Nunca lo han hecho con sus películas y no van a hacerlo con las nuestras.

La petición había sido rechazada de plano. No me parecía justo. Quise averiguar por qué eran tan rígidos en este punto.

Supe que los créditos habían evolucionado hasta convertirse en una especie de currículum de las personas que figuraban en ellos. Ser incluido en los créditos no era algo que se concediera así como así. Además, Disney había desarrollado un estilo propio según el cual el personal administrativo quedaba fuera de los créditos de las películas, y no querían romper la tradición por Pixar. Pero aquello no me convenció. Eran «nuestras» películas. Acabábamos de negociar un contrato que dejaba eso claro. Pixar tenía el control creativo. Aquello lo decidíamos nosotros. Volví a hablar con Steve.

—No quiero aceptar un no por respuesta en esto —le dije—. Es una oportunidad que tenemos de hacer algo significativo por los empleados de

Pixar y sin coste para nadie.

—Si consigues que te apoyen John y Ed —me dijo Steve—, le insistiremos a Disney.

John y Ed eran miembros de la Academia de las Artes y las Ciencias Cinematográficas y conocían bien la política de créditos. Quedé con ellos para hablar del tema.

—El problema —me explicó John— es que Hollywood se toma muy en serio lo de los créditos. No quieren desvirtuar el sentido de los créditos añadiendo nombres que no forman parte estrictamente del equipo. Para ellos, es una cuestión de precedentes.

—Pero la animación es diferente —rebatí yo—. No hay equipos que se dispersen cuando la película acaba. Nuestro personal trabaja día y noche, lo mismo que los equipos de producción. Estamos en el mismo edificio, trabajando codo con codo con el mismo objetivo.

Hablamos un rato más pero no llegamos a ninguna conclusión. Ed propuso que nos tomáramos más tiempo para pensarlo.

Unos días después, Ed y yo volvimos a hablar del tema. Yo repetí que era cuestión de justicia. Era arbitrario dejar fuera a tanta gente que trabajaba con el mismo fin. Discurrimos posibles soluciones que no alteraran las cosas.

—¿Y si introducimos unos créditos distintos? —sugirió Ed—. Algo que aparezca al final y sea distinto de los créditos normales.

—Eso estaría muy bien —contesté—. Eso vamos a pedir. No importa que no sean los mismos créditos que los otros. El caso es que los nombres aparezcan en la pantalla.

Por fin una solución.

A raíz de aquella conversación, Ed, John y yo, en colaboración con los productores de *Bichos, una aventura en miniatura*, desarrollamos la idea de unos créditos de «agradecimiento» que irían después de los créditos corrientes y serían distintos de ellos. Steve estuvo de acuerdo y propuso la idea a Disney.

Unas semanas después obtuvimos respuesta.

—Están de acuerdo —dijo Steve—, con una excepción.

—¿Cuál? —le pregunté.



—Que en los créditos no figuren los ejecutivos. No quieren saltarse ese precedente.

Enseguida comprendí lo que aquello significaba. Steve y Ed ya habían figurado más que merecidamente como productores ejecutivos en los créditos de *Toy Story*. Pero, como ejecutivos que éramos, ninguno de nosotros aparecería en los créditos de *Bichos, una aventura en miniatura*. Por lo tanto, yo sería el único alto ejecutivo de Pixar que nunca vería su nombre en la pantalla. Todos los que trabajaban para mí verían el suyo.

Tengo que reconocer que me dolió un poco. Habría sido muy bonito ver mi nombre allí, siquiera una vez, siquiera por mi familia. Pero no podía ser. No importaba. Había conseguido lo que quería. El siguiente paso era evidente.

—¡Estupendo! —le dije a Steve—. Lo hemos conseguido. Gracias por plantear el tema a Disney.

Los nuevos créditos se añadieron a *Bichos, una aventura en miniatura* por primera vez. Al final de los créditos normales, cuando ya parecía que habían pasado todos, por la parte inferior de la pantalla aparecía lo siguiente:

GRACIAS A TODAS LAS PERSONAS DE PIXAR  
QUE HAN HECHO POSIBLE ESTA PELÍCULA

y a continuación venía el nombre de todo el personal financiero, comercial y administrativo de Pixar. De todos los momentos que viví en Pixar, el de ver aquello por primera vez se cuenta entre los más gratificantes. Aún lo fue más cuando pasó a ser una tradición viva en todas las películas de Pixar.

Desde entonces mi familia sabe que cuando vemos una película de Pixar, tienen que esperar al final de los créditos para que yo pueda ver emocionado la lista del personal auxiliar. Siempre se me hace un nudo en la garganta. A muchas de esas personas ni las conozco, pero sé lo duro que trabajan, lo importantes que son para la película y cuánto merecen ser famosos durante un momento fugaz.

# 23

## Destellos

La firma del nuevo contrato con Disney no fue el único acontecimiento importante que ocurrió en febrero de 1997. Apple Computers compró NeXT, lo que fue un gran éxito para Steve. Era irónico que Apple comprara una empresa que Steve había fundado en desafiante rebelión contra Apple. En aquel momento no fui consciente del alcance de aquello, pero la firma del contrato con Disney y la compra de NeXT por Apple desencadenaron una serie de acontecimientos que habían de cambiar mi viaje con Steve. Una ligerísima fuerza empezó a llevarnos en direcciones diferentes. Yo tardé tiempo en ver a dónde me llevaba esa fuerza. En el caso de Steve, el cambio llegó antes.

Steve se alegró mucho de venderle NeXT a Apple. NeXT había lanzado su primer ordenador en 1988, pero no había podido competir en el activo mercado de los ordenadores de sobremesa. En 1993 cerró su negocio de hardware y se centró en vender su sistema operativo y en desarrollar software. Vender la empresa a Apple permitió a Steve encontrarle a NeXT una salida digna y le dio la oportunidad de seguir trabajando en el desarrollo de software avanzado. No sorprende que estuviera tan contento.

—El software de NeXT será la base de un sistema operativo de nueva generación de Apple —me dijo después de la venta—. Lo necesitaban.

A medida que las responsabilidades de Steve en NeXT disminuían,

empecé a preguntarme si su presencia en Pixar sería más frecuente que la visita semanal de costumbre. Pero nada cambió. Pixar seguía trabajando con normalidad en *Bichos*, *una aventura en miniatura* y en *Toy Story 2*, y poniendo en práctica el plan de expansión. Steve estaba contento con el funcionamiento de Pixar y no parecía dispuesto a cambiarlo.

Durante este tiempo, mi relación con Steve evolucionó. Se vio más libre de las presiones de los dos años anteriores. Habíamos conseguido en dos años y medio lo que pensamos que tardaríamos diez en conseguir. Con la salida a bolsa y el contrato con Disney hechos, Steve parecía más relajado. Muchos fines de semana se acercaba a mi casa y salíamos a caminar o nos sentábamos en el patio y hablábamos. Nuestras conversaciones pasaban de Pixar a los negocios, nuestros hijos o nuestra vida personal.

En una ocasión me vi en medio de una urgencia médica. Un pariente próximo había tenido un problema de salud que podía ser muy grave. Una noche, cuando estábamos pensando qué hacer, llamó Steve. Contestó Hillary, y cuando Steve le preguntó cómo se encontraba, mi mujer se derrumbó y rompió a llorar. Cuando le explicó el problema, Steve dijo: «Os encontraré al mejor médico del mundo y os lo traeré si lo necesitáis.»

Resultó que el mejor médico estaba en San Francisco, a una hora de coche. Tuvimos mucha suerte y al final el problema se resolvió. Pero Hillary nunca olvidó el ofrecimiento de Steve y siempre estimó a éste por ello.

En varias de nuestras conversaciones de entonces, sobre todo después de la venta de NeXT, Steve reflexionaba sobre Apple. Pensaba que la empresa había perdido el rumbo y pronto no sería ni la sombra de lo que era. Culpaba a una serie de consejeros delegados que, según él, no sabían cómo devolverle a Apple su grandeza. Steve creía que la compra de NeXT ayudaría a Apple pero que no sería suficiente.

Poco a poco empecé a darme cuenta de que las reflexiones de Steve no eran sino destellos de un violento fuego interior. Las ideas de Steve sobre el futuro de Apple eran mucho más que teorías. Lo confirmé un sábado de principios del verano de 1997 que quedamos en Palo Alto.

—Estoy pensando en volver a Apple —me dijo—. La junta directiva me pregunta si me interesaría.

—¡Guau! —dije—. ¡Estupendo! ¿Y tú qué piensas? Llevan perdidos mucho tiempo y necesitan un montón de ayuda. ¿Estás seguro de querer asumir esa responsabilidad?

—No lo sé —contestó Steve—, pero podría intentarlo. No cobraría nada. Podría aportar mis ideas y proponer lo que crea que hay que hacer.

Enseguida supe que ya lo tenía decidido. Steve dudaba de que Apple pudiera salvarse. Y lo que menos quería era volver a Apple y ser luego tenido por responsable de no haber sido capaz de rescatar la vacilante empresa. No cobrar un sueldo era como decir: «No me pagáis, luego no me echéis la culpa de que la empresa se hunda.» Y si lograba darle la vuelta a la situación, ya tendría ocasión de que lo recompensaran con creces más tarde. Era una apuesta segura.

Pero buscaba algo más de mí.

—Mira, si te decides, no tienes que preocuparte por Pixar —le dije—. Está bajo control. Ahora que hemos firmado el contrato con Disney, sabemos lo que tenemos que hacer. Y tampoco te vas. Seguiremos en contacto como hasta ahora, aunque no vengas a Point Richmond tanto como antes.

Lo que yo sospechaba que Steve quería con esta conversación era asegurarse de que no pensáramos que abandonaba Pixar. En cierto sentido, quería el permiso y el beneplácito tácitos de Pixar para volver a Apple. Yo sabía que tendría la misma conversación con Ed y John. También sabía que éstos lo apoyarían completamente. Esto se debía a un cambio que, entre los muchos que había habido en los últimos años, le había dado una confianza que sé que le importaba mucho. Tras una difícil relación con Pixar que había durado casi diez años, Steve se había granjeado algo que no existía cuando yo entré en la empresa: respeto.

Esto se me hizo patente un día en que nos invitaron a los ejecutivos a una proyección de una de las películas que estábamos haciendo. Como de costumbre, nos reunimos en la sala de proyección y vimos los rollos más acabados de la película. Al final de la proyección, John se volvió a Steve y le preguntó:

—Steve, ¿qué te parece?

—Me parece muy bien —contestó Steve—, aunque lo que yo piense

importa poco.

—Claro que importa —dijo John.

—No. Decidís vosotros —repuso Steve—. Confío en vosotros.

—Pero queremos saber lo que opinas —dijo John con énfasis.

Fue un detalle, de cuya importancia dudo que nadie se diera cuenta, pero para mí fue una señal de algo que nunca antes había visto en Pixar. El equipo creativo, el equipo al que hacía tiempo que habíamos cedido toda la responsabilidad creativa, quería saber lo que pensaba Steve. En el mundo de Pixar era un gran honor. Implicaba el mayor de los respetos. De hecho, en Pixar no quedaba ni rastro de animosidad contra Steve. Había dado la cara por la empresa y ahora era visto no como el dueño temido sino como el protector fiable. Nunca hablamos del tema, pero sé que para él era muy importante.

De hecho, visto retrospectivamente, creo que aquello y otras experiencias que Steve tuvo en Pixar produjeron cambios en él que fueron fundamentales para lo que iba a ocurrir.

Uno de estos cambios fue que Steve empezó a entender lo que era la industria del entretenimiento. Ya no era un consejero delegado especializado sólo en tecnología, sino también en la industria del entretenimiento. Muy pocos ejecutivos pueden presumir de ser competentes en ambos campos, una cualificación que había de ser esencial cuando condujera Apple por las complejas espesuras de la música y el entretenimiento.

También me pareció que el proceso por el cual Steve y yo tratamos del negocio y los retos estratégicos de Pixar influyó en él. Sus fracasos comerciales en Apple, NeXT y los primeros años en Pixar se debieron en gran medida a su desinterés por las realidades del negocio. El Lisa, el Macintosh original, el NeXT Computer y el Pixar Image Computer habían fracasado porque eran demasiado caros o porque pasaron por alto importantes consideraciones de mercado. En Pixar, combinar las realidades del negocio con las prioridades creativas fue siempre esencial en nuestra colaboración.

Por último, claro está, Steve volvía a tener éxito. Era multimillonario. Nada de lo que ocurriera en Apple le quitaría eso. Incluso si Apple se hundía, su regreso quedaría intacto.

En general, hubo muchos aspectos de Pixar que tuvieron un gran influjo en Steve: convertirse en multimillonario, rehabilitarse triunfalmente a ojos del público, aprender lo que era la industria del entretenimiento, disfrutar de una nueva relación con Pixar y saber armonizar las exigencias creativas con las empresariales. Combinadas con su talento estético y su visión comercial, estas influencias formaron una gran fuerza que lo impulsó al vértice de Apple. Es más, quizá Pixar no fue sino un interludio en su trayectoria —interludio que sigue siendo la fuente de la mayor parte de su riqueza—, pero sin Pixar podemos muy bien pensar que la revolución que llevó a cabo en Apple tras su regreso nunca se habría producido.

Para terminar nuestra conversación sobre su posible regreso a Apple, quise comentarle otra cosa.

—Sé que estás deseando volver a Apple, pero ahora no te hallas en la misma situación que hace unos años. Tienes la ocasión de interesarte por otros aspectos de la vida. Tiempo para ti, para tu familia, tus amigos, para desarrollar otras cosas. No lo olvides.

Steve no contestó. Yo aludía a ciertos aspectos de su vida que creía que merecían atención. Cuando entré en Pixar, conocía perfectamente la fama de persona dura que tenía Steve —era legendaria—, si bien yo nunca lo viví en mi relación personal con él. Desde el momento en el que nos conocimos, nuestra relación fue siempre constructiva y respetuosa, incluso cuando no estábamos de acuerdo. No recuerdo una sola palabra gruesa entre nosotros. Eso no significa que nunca viera a Steve mostrarse maleducado o desdeñoso con otros. Podía ser implacable y poco indulgente con los errores.

Pero en Pixar estos lances eran raros. Contribuía a ello el hecho de que todos los asuntos los ventiláramos juntos y de que, a diferencia de lo que ocurría en Apple y en NeXT, Steve no era quien hacía los productos. Él no hacía las películas. Para que Pixar funcionara, debía confiar en otras personas como seguramente nunca había confiado. Yo estaba convencido de que el mismo espíritu de confianza y colaboración que reinaba en Pixar podía beneficiar a Steve en otras cosas.

Cuando Steve volvió a Apple, en julio de 1997, no pude evitar sentir cierto vacío. Aquello constituyó un cambio en el viaje que llevábamos

haciendo juntos los últimos años. Habíamos caminado, hablado, debatido, planeado, compartido y cavilado cómo hacer que Pixar estuviera donde debía estar. Ahora Steve entraba en un mundo nuevo, al que yo no podía acompañarlo. Mi trabajo estaba en Pixar: velar por la aplicación del nuevo acuerdo con Disney, mantener con firmeza el rumbo de los negocios, trabajar con Wall Street y nuestros inversores, procurar la prosperidad de Pixar.

En los siguientes diez años, mi relación con Steve siguió desenvolviéndose de una manera que nunca me habría imaginado. En 2003 le diagnosticaron cáncer y en años sucesivos se sometió a una serie de tratamientos. Yo pasé mucho tiempo en la cabecera de su cama mientras él se enfrentaba a la enfermedad y a los tratamientos. Visitaba a menudo su casa y me deslizaba dentro para ver si estaba. En muchas de estas visitas no hablábamos. Simplemente veíamos un episodio de alguna de sus series favoritas.

Los buenos días, Steve me enseñaba muy orgulloso los productos en los que trabajaba en Apple. La primera vez que escuché música en un iPod, hablé con un iPhone y jugué en un iPad, fue en el despacho de su casa. Me invitaba a todas las presentaciones de los grandes productos de Apple, en el Moscone Convention Center de San Francisco, donde año tras otro encantaba al mundo. Vi incluso los asombrosos diseños de un yate que Steve soñaba con construir. El genio estético de Steve trascendía el mundo de la tecnología.

Pero también había partes de su vida que Steve no compartía. Sabía separar las diferentes facetas de ella y sólo él tenía la llave de todos los compartimentos. Si uno estaba en un compartimento, tenía poco acceso a los demás. Cuando se hizo famosísimo y empezó a tratar a líderes y famosos de todo el mundo, nuestra relación pasó a un segundo plano. Pero siempre que su salud se lo permitía, venía a verme a mi casa y salíamos a caminar o pasábamos el rato juntos. Y hasta el final pude colarme por la puerta de la cocina de su casa e ir a visitarlo a su habitación.

En momentos de enfermedad y adversidad, es difícil saber si decimos o hacemos lo que debemos. No hay guía ni fórmula que nos lo diga. Ahora que lo pienso, quizá Steve nació más para la acción, menos para ser mimado, para repasar su vida, para dejarse consumir por la enfermedad. Muchas veces me

preguntaba qué más podía hacer por él. Era imposible saberlo. En aquel tiempo se mostró muy agradecido por nuestra amistad. A mí me alegraba saberlo. Y yo sentía lo mismo que él, claro está.

No soy quien para juzgar a nadie, pero creo que mi trabajo con Steve en Pixar fue importante para los dos. Yo fui muy afortunado por trabajar con él, porque era un magnífico compañero. Y sigo sin tener palabras para expresar la gratitud que siento por que un día de finales de 1994 descolgara el teléfono y me llamara.

Durante su enfermedad, y mientras seguía al frente de Apple, vivimos otra aventura, tuvimos otra ocasión de emprender una nueva ruta. Sería la última vez que trabajamos juntos y la digna conclusión de nuestro viaje en Pixar.



# 24

## Sigue nadando

El 21 de octubre de 2005, en una columna de *USA Today* titulada «Gestionar nuestro dinero», Matt Krantz decía:

Las acciones de Pixar también han subido muchísimo. En los últimos cinco años, su valor se ha incrementado en un 171 por ciento, lo que supone un aumento anual medio del 22 por ciento. Es realmente increíble, habida cuenta de que el índice Standard & Poor's 500 ha caído en los último cinco años.

Pero en la segunda mitad de 2005 se advierte un cambio de tendencia.[\[11\]](#)

Las acciones de Pixar subieron muchísimo, en efecto. En los cinco años anteriores, el valor de Pixar pasó de 1.500 millones a 3.000 y finalmente a casi 6.000 millones de dólares. Como Steve seguía poseyendo la mayoría de las acciones, su riqueza creció enormemente. Más importante aún, el alza de las acciones de Pixar reflejaba una racha sin precedentes en la filmografía de Pixar. Las cinco películas originales del nuevo contrato con Disney habían sido *Bichos, una aventura en miniatura*, *Monstruos, S.A.*, *Buscando a Nemo*, *Los Increíbles* y *Cars*, de próximo estreno. *Toy Story 2* se exhibió al final en salas como secuela pero no se contó entre las cinco películas originales que el contrato estipulaba. Estas películas recaudaron de media unos 250 millones de dólares. También ganaron numerosos premios.

*Bichos, una aventura en miniatura* ganó un premio Grammy a la mejor

composición instrumental. *Toy Story* ganó dos Globos de Oro a la mejor película, comedia o musical, y un Grammy a la mejor canción escrita para una película. *Monstruos, S.A.* tuvo cinco nominaciones a los Óscar y ganó un Óscar y un premio Grammy a la mejor canción original. *Buscando a Nemo* ganó un Óscar a la mejor película de animación. *Los Increíbles* fue nominada a cuatro Óscar y ganó dos, a la mejor película de animación y a la mejor edición de sonido. Si, diez años antes, les hubiera dicho a los de Wall Street que las películas de Pixar tendrían aquel éxito, se me habrían reído en la cara.

Dejé mi cargo de director financiero de Pixar en abril de 1999. Me tomé un año sabático para dedicarme a intereses personales que al final me llevaron por nuevos derroteros. Por entonces Steve me pidió que entrara en la junta directiva de Pixar. Como directivo, mi trabajo era velar por Pixar desde el punto de vista estratégico, más o menos como siempre había hecho. Tal y como indicaba *USA Today*, y pese al éxito sin precedentes de Pixar, en 2005 empecé a preocuparme de nuevo.

Las leyes de la física dicen que no podemos movernos en una única dirección para siempre. Tarde o temprano, algo hará que nos detengamos. Ya se trate de acciones, precio de viviendas, economías o civilizaciones enteras, incluso las cosas de mayor pujanza se estancan. Construimos castillos, iglesias y monumentos creyendo que durarán siempre; nuestra percepción de la solidez nos oculta muchas veces un movimiento subyacente difícil de percibir. En ocasiones podemos ver venir la corriente de cambio. Pero la mayoría de las veces nos arrastra consigo. Yo veía que Pixar se enfrentaba a esa corriente.

Cuando el precio de las acciones de una empresa sube y sube como consecuencia del crecimiento del negocio, la primera señal de que ese crecimiento se ralentiza puede crear una enorme presión a la baja sobre el precio de la acción. Las dos últimas películas de Pixar, *Buscando a Nemo*, estrenada en el verano de 2003, y *Los Increíbles*, estrenada a finales de 2004, fueron las películas más taquilleras hasta entonces. *Buscando a Nemo* recaudó casi 1.000 millones de dólares en todo el mundo. Estas películas alcanzaron tan altas cotas de éxito que yo temía que el menor signo de ralentización haría temblar las acciones de Pixar.

Como señalaba el artículo de *USA Today*, esto ya había ocurrido tras la noticia de que las ventas de DVD podían estar cayendo. Las acciones se recuperaron, pero había pruebas fehacientes de que el terreno era resbaladizo, a lo que contribuía el hecho de que Pixar dependiera de los taquillazos. Un pequeño traspíe y se corría el riesgo de caer estrepitosamente, lo que no sólo perjudicaría a los accionistas de Pixar, sino a la empresa en su conjunto. La demanda de cambios por parte de los accionistas puede crear una gran presión en una empresa. Era mejor salir al paso de este riesgo.

La solución era reducir el riesgo de que un pequeño revés hiciera que las acciones se desplomaran. Había dos maneras de reducir ese riesgo. Una era aprovechar la alta cotización de Pixar para comprar otras empresas. Comprar otras empresas diversificaría el negocio y, en caso de que la animación sufriera una caída, ésta no afectaría tanto a la empresa. La diversificación había sido la estrategia que había seguido Walt Disney todos aquellos años pasados.

La otra manera de disminuir el riesgo era buscarle un comprador a Pixar. Si un gran conglomerado empresarial comprara Pixar, los accionistas de Pixar cambiarían sus acciones al altísimo valor del momento por acciones de una empresa mayor mucho más diversificada. Steve y yo llevábamos años especulando con la posibilidad de que Disney acabara comprando Pixar, aunque nunca nos la tomamos en serio.

Pero en octubre de 2005 me convencí de que Pixar debía explorar al menos uno de estos dos caminos. Las presiones financieras para producir taquillazo tras taquillazo eran enormes y la burbuja de Pixar no tardaría en estallar. En una de nuestras caminatas de fin de semana, se lo comenté a Steve.

—Me gustaría hablar del precio de las acciones de Pixar —le dije.

—¿Qué estás pensando? —me preguntó.

—Creo que Pixar se halla en una encrucijada —le contesté—. Se cotiza demasiado y temo lo peor. Si cometemos un error, aunque sea pequeño, Pixar podría perder la mitad de su valor de la noche a la mañana, y tú podrías perder la mitad de tu riqueza. —Hice una pausa y añadí—: Nos la estamos jugando. Llevamos una racha increíble: diez años seguidos de éxitos. Pero

creo que es hora de que Pixar aproveche su altísima cotización para diversificarse con nuevos negocios, como hizo Disney, o...

—O se la vendemos a Disney —concluyó Steve.

—Sí, o se la vendemos a Disney, o a cualquiera que nos ofrezca las mismas oportunidades de diversificar el negocio y proteger Pixar que Disney ofrece.

Consideramos la primera opción, que Pixar se diversificara con otros negocios.

—Diversificar significaría ampliar el personal administrativo de Pixar —dije—. El que ahora tenemos se ha especializado en animación. No tiene ni la capacidad de abarcar más cosas ni la experiencia para investigar y adquirir nuevos negocios. Necesitaríamos ejecutivos que supieran hacerlo, y tú, como consejero delegado que eres, tendrías que buscarlos. Y, entre tus responsabilidades en Apple y tu salud, no creo que puedas hacerlo.

Estaba claro que Steve no podía ocuparse de todo aquello. Aunque había muchos motivos de esperanza en lo que a su salud se refería, tenía que cuidarse. Seguía entregado en cuerpo y alma a Apple; no era posible que se ocupase de nada más. La salud de Steve, unida al hecho de que el personal administrativo de Pixar estuviera especializado en la animación, nos llevaba a la opción dos: encontrarle un comprador a Pixar, siendo Disney el más evidente.

—Déjame pensarlo —me dijo—. Me hago cargo de lo que dices. Quizá deberíamos consultar con Larry.

Me pareció bien. Larry Sonsini seguía formando parte de la junta directiva de Pixar. Nos ayudaría a decidir qué hacer. Unos días después fuimos a visitarlo a su despacho de Palo Alto. La idea le pareció de perlas. Convino en que la cotización de Pixar había alcanzado cotas altísimas que sería difícil mantener y propuso que habláramos con Disney para tantear el terreno.

Uno nunca sabe si un suceso que parece perjudicial es, en realidad, parte de un esquema mayor que no vemos. Un año y medio antes, a principios de 2004, cuando se acercaba el fin del contrato de coproducción que yo negociara con Rob Moore, Steve suspendió las negociaciones que

emprendimos con Disney para prolongarlo. *The New York Times* informó: «Los resabios de varios años de difícil relación y la repugnancia de Jobs por la manera como Eisner lleva los negocios con Pixar pueden haber agravado los problemas típicos de las relaciones entre socios hasta convertirlos en desavenencias irreconciliables.»[12]

Eisner contestó diciendo que las condiciones que Pixar pedía eran más de lo que Disney podía aceptar. Diez años de éxitos sin precedentes habían sido incapaces, sorprendentemente, de acercar a Steve y a Eisner lo bastante para que encontraran la manera de que Pixar y Disney siguieran juntos.

Para colmo, el fracaso de Eisner en la negociación para prolongar el contrato entre Pixar y Disney aumentó enormemente las presiones que sufría. Roy Disney, sobrino de Walt Disney, dimitió de su cargo en la junta directiva de Disney en 2003 y había lanzado una campaña llamada «Salvemos Disney» con la que criticaba la gestión y el liderazgo de Eisner y pedía su dimisión. Romper la relación con Pixar no hizo sino añadir leña al fuego.

Roy Disney insistía en que sin un líder en animación, Disney perdería su espíritu creativo. Eisner, incapaz de resistir la presión, anunció, el 9 de septiembre de 2004, que dejaría el cargo cuando acabara su contrato, dos años después. Al cabo de unos meses, en marzo de 2005, se anunció el nombre del sucesor de Eisner: Bob Iger, que entró en Disney en calidad de presidente de ABC Television cuando Disney compró esta cadena de televisión en 1996. A finales de octubre de 2005, Eisner dimitió de pronto tanto de su cargo de consejero delegado como de miembro de la junta directiva, lo que dejó a Iger el control total de la compañía. Fue en este momento cuando empezamos a pensar en la posibilidad de vender Pixar a Disney.

Si había un momento a propósito para negociar una compra, o cualquier otra operación, era aquél. La gran pregunta era: ¿hasta qué punto era la animación importante para Iger? Disney tenía prósperos negocios en televisión, parques temáticos y cine convencional. Iger había hecho su carrera en la cadena ABC y pertenecía más al mundo de la televisión que al del cine de animación. No se sabía si para él la animación era un vestigio del pasado de Disney o una parte esencial de su futuro.

Para responder a estas preguntas, concertamos un encuentro con Iger y Dick Cook, el presidente de Walt Disney Studios. Steve ya había hecho tratos con Iger a propósito del uso de contenido de Disney en el dispositivo de vídeo iPod de Apple que se anunciaría pronto. Por la parte de Pixar asistimos Steve, Larry, Ed y yo. Nos reunimos en una sala de reuniones de la sede de Apple en Cupertino, California.

Desde el primer momento, el tono de la relación entre Pixar y Disney cambió. Se acabaron los celos y las simulaciones que habían caracterizado la relación de Steve y Eisner. Con Iger no hubo juegos, politiquero ni fingimiento. Era inteligente, directo y franco. Fue la reunión más positiva que había habido a ese nivel en décadas.

A Steve le cayó bien enseguida, lo que florecería en una estrecha colaboración y amistad. Además, Iger dejó bien claro que la animación le importaba mucho a él y a Disney. Dijo que era el alma de la compañía y que relanzarla era parte fundamental de su idea de Disney. Iger no tenía que ser tan sincero con nosotros. Cuanto más proclamara lo necesaria que era la animación para Disney, más poder de influencia daba a Pixar. Pero era su estilo, que con Steve funcionó a las mil maravillas.

—Me encanta —dijo éste al acabar la reunión—. ¿Qué pensáis vosotros?

—Iger entiende lo que es Pixar —dijo Larry— y quiere usar Pixar para rediseñar Disney. ¡Es fantástico!

Yo convine en ello.

En la reunión barajamos varias posibilidades de que las dos empresas trabajaran juntas, desde firmar un acuerdo de distribución de películas como antes hasta formar una sociedad conjunta, pasando por la compra directa de Pixar por Disney. Al final de la reunión, todas las opciones seguían sobre la mesa.

Pero no tardó la idea de la compra en ir imponiéndose. Por el lado de Pixar, había dos cuestiones. La primera, y como es normal en cualquier compraventa, era la del precio. En general, el comprador paga una cantidad extra por conseguir el control total de una empresa, y había mucho margen para negociar lo que esa cantidad extra podía ser. La segunda cuestión ya era menos normal en una operación de este tipo, y resultó la más importante.

Nosotros queríamos que Disney se comprometiera a respetar el funcionamiento y la cultura de Pixar tal y como habían sido siempre. Habíamos trabajado durísimamente para proteger y preservar la manera de hacer las cosas de Pixar, desde el momento en el que decidimos que los ejecutivos de Pixar no intervendrían en el proceso creativo. En esta compra debía preservarse todo aquello por lo que habíamos trabajado; no estábamos dispuestos a que fuera de otra manera.

—Disney tiene que comprometerse a no cambiar Pixar —dijo Steve—. Ed y John han de seguir en la empresa. Tienen que saber que se trata de preservar lo que hemos creado.

Para nosotros, era una condición *sine qua non*.

Iger estuvo de acuerdo desde el primer momento. Dijo que no sólo quería preservar la manera de hacer las cosas de Pixar, sino también que esa manera de hacer las cosas imbuyera la cultura de Disney Animation para que Disney se pareciera más a Pixar. Era una postura que todos aprobamos.

El siguiente paso que debía dar la junta directiva de Pixar era evaluar el negocio y los activos de Disney para asegurarnos de que podíamos recomendar a los accionistas de Pixar que cambiar las acciones de Pixar por las de Disney era un buen negocio. En compañía de nuestros asesores y banqueros, pasé algún tiempo en Disney conociendo sus negocios y situación financiera. Lo que vi me convenció aún más de las bondades del acuerdo.

La fuerza de dos de los negocios de Disney, sobre todo, me sorprendió. Estos negocios eran Walt Disney World y ESPN. Tan sólida me pareció la situación de estos negocios que pensé que tenían por delante muchos años de segura prosperidad. Con esto, desde el punto de vista financiero, la operación aún tenía mejor pinta. Los accionistas de Pixar cambiarían su inversión en una empresa de animación altamente arriesgada por una inversión diversificada que incluía algunos de los activos de mejor calidad del mercado de los medios de comunicación, incluyendo Disney World, ABC y ESPN. Entre estos activos se incluiría Pixar, desde luego. Quedé convencido de que, financieramente, era una gran operación.

El 24 de enero de 2006, Disney anunció que compraba Pixar por 7.400 millones de dólares. Steve seguía poseyendo más del 50 por ciento de Pixar,

con lo que su parte de la empresa valía casi 4.000 millones de dólares. En un instante, se convirtió en el mayor accionista de Disney. Tanto Steve como Iger dejaron claro que la venta de Pixar no amenazaría la cultura de la empresa, e Iger, citado en *The New York Times*, dijo: «Es importante proteger la cultura de Pixar y permitir que continúe.»[13]

John Lasseter pasó a ser director creativo de Disney Animation y de Pixar Animation, y principal asesor creativo de los parques temáticos de Disney. Ed Catmull fue presidente de los dos estudios.

En los años venideros, la compra de Pixar por Disney resultó ser una de las operaciones empresariales más exitosas del momento. La valoración de los negocios de Disney se disparó y en pocos años el valor de las acciones de Disney casi se cuadruplicó. Los accionistas de Pixar disfrutaron de todas las ventajas de este aumento del valor, a la vez que se aprovechaban de la diversificación de negocios de Disney. Steve pasó a ser el mayor accionista de Disney y el valor de su parte llegaría a alcanzar los 13.000 millones de dólares, con lo que su inversión en Pixar se convirtió en el origen de la mayor parte de su riqueza personal.

Casi de la noche a la mañana, Pixar devolvió a Disney la supremacía en el cine de animación, produciendo una serie de éxitos como *Cars*, *Ratatouille*, *Wall-E*, *batallón de limpieza*, *Up*, *Toy Story 3*, *Brave (Indomable)* y *Del revés (Inside Out)*. Ed y John relanzaron con éxito Disney Animation, que, en 2013, estrenó *Frozen, el reino del hielo*, que se convirtió en la película de animación más taquillera de todos los tiempos. Además, Steve, cuya salud seguía lamentablemente decayendo, quedó libre de la carga de dirigir Pixar. Tuvo en Ed, John e Iger a unos amigos y socios de confianza con los que podía intercambiar ideas y consejos y disfrutar de los triunfos que siguieron. La operación no pudo haber sido más rentable, en todos los sentidos.

En todos los sentidos menos, quizá, en uno.

—Pareces un poco abatido —me preguntó Hillary, como a la semana del anuncio de la compra.

—No sé —contesté—. Quizá un poco.

—¿Cómo te sientes?

Era duro admitirlo. El abogado, el director financiero, el estratega, el



directivo que había en mí me decían que la venta de Pixar era lo que tocaba, el mejor desenlace de la historia de Pixar en aquel momento. De esto no tenía duda alguna. Pero también era el final del camino para Pixar y para mí. Tan pronto como Disney comprara Pixar, la junta directiva de Pixar quedaría disuelta y todos mis lazos formales con Pixar se romperían. Mi viaje con Pixar había terminado.

Casi doce años habían transcurrido desde aquella primera llamada de Steve. Doce años en los que casi no recuerdo un día en el que no me sintiera responsable del bienestar de Pixar. Incluso después de dejar mis deberes diarios, y mientras fui miembro de la junta directiva, casi no pasó una semana o dos sin que Steve y yo habláramos de Pixar. Preocuparme por Pixar había sido una gran parte de mi vida.

—Quizá dejar Pixar es más duro de lo que pensé —dije.

Aunque no sabía exactamente por qué. Después de todo, era un negocio; era como el ajedrez; todo consistía en saber mover las piezas. Ya había dejado otras empresas antes. Pero aquella tenía algo que perduraba. Me sentía como cuando vi a mis hijos salir para la escuela por primera vez, o cuando asistí a la entrega de sus títulos de bachiller. ¿Por qué me sentía así?

Quizá porque, en muchos sentidos, Pixar había sido como un hijo para mí: dulce, inocente, juguetón y lleno de sorpresas y posibilidades. Se necesitaba cierto grado de vulnerabilidad, de humildad y de delicadeza para que Pixar funcionara. Ed, Steve, John y yo velamos por la empresa. Nos entregamos a ella en cuerpo y alma, exigiéndonos unos a otros, aprendiendo unos de otros, ayudándonos unos a otros. Hicimos todo lo que pudimos para cuidar y proteger cuanto de grande había en Pixar.

Recordaba aquellos años en Point Richmond, California, en los que para localizar la vulgar sede de Pixar había que saber que estaba enfrente de una refinería de petróleo, un edificio humilde que contrastaba con la magia que había dentro. Me gustaba recordar cómo se había mostrado Pixar a sus visitantes, dándoles una serie de sorpresas que no olvidarían en mucho tiempo.

Recordaba los retos que planteaba el plan de opciones de compra de acciones de Pixar y cómo deseé que nuestra mejor gente se quedara y viera

prosperar la empresa. Recordaba con qué emoción fuimos mi familia y yo al estreno de *Toy Story*, y con qué ansiedad esperábamos en casa que nos llamaran para decirnos lo que habían recaudado las películas de Pixar el fin de semana de su estreno.

Me veía a mí mismo entrando por primera vez en los despachos de los magos creativos y técnicos de Pixar y quedándome pasmado al ver su trabajo. Recordaba casi riendo nuestras primeras incursiones en la industria del entretenimiento y cómo logramos confeccionar nuestro primer modelo financiero relacionado con el cine. Recordaba cómo Steve y yo les dimos todas las vueltas posibles a todas las opciones de estrategia y negocio de Pixar.

Recordaba el triunfo de la salida a bolsa de Pixar y la carrera de obstáculos que fue llegar a ella, así como la larga negociación con Disney que permitió a Pixar empezar a obtener verdaderos beneficios y convertirse en una marca mundialmente conocida.

Pero todo aquello quedaba ya atrás. Pixar estaba en nuevas manos, manos seguras, manos que en adelante se encargarían de la empresa. Sin duda me esperaban otras aventuras, pero era la última vez que volvía la vista atrás para ver cómo aquella desaparecía de mi vista.

No podía menos de pensar en lo que sentía el padre de Nemo, Marlin, en esa exquisita escena de *Buscando a Nemo* en la que se ve sin fuerzas para seguir buscando a su hijo. Su nueva compañera, Dory, con su singular aire inocente y encantador, le dice a Marlin: «Cuando te sientas triste, ya sabes lo que tienes que hacer», y a su dulce y entusiasta manera empieza a cantar:

*Sigue nadando,  
sigue nadando,  
sigue nadando, nadando, nadando.*

Eso es lo que yo tenía que hacer.

## CUARTA PARTE

## Buscando mi «deli»

Tras la venta de Pixar a Disney, empecé a ocuparme de un proyecto cuyo origen se remontaba a varios años antes. Este proyecto empezó a finales de 1999, cuando comencé a preguntarme si debía dejar mis responsabilidades diarias en Pixar. La cosa acabó dando una nueva dirección a mi vida que quizá no me esperaba, y que acabaría haciéndome ver Pixar bajo una luz completamente nueva.

A finales de 1999, el plan estratégico que había trazado en Pixar funcionaba y yo había contratado a un equipo extraordinario para que cuidara de los detalles comerciales y financieros. No tenía ninguna intención de perder de vista Pixar; significaba mucho para mí. Pero empecé a preguntarme si debía continuar como director financiero.

Yo siempre había disfrutado de mi trabajo. Cuando ejercía de abogado, me sentía orgulloso de orquestar acuerdos complejos y convertirlos luego en contratos escritos. Como ejecutivo, me gustaba la creatividad y sutileza que suponía desarrollar y poner en ejecución una estrategia, la emoción de negociar, la posibilidad de formar parte de un equipo que quería hacer grandes cosas.

Pero algo echaba de menos.

Para mí el mundo de los negocios y las finanzas era como un juego. Aunque podía jugar a él, experimentaba las limitaciones de la vida

empresarial. Sabía que, al fin y al cabo, todo eran productos, beneficios, mercados y competencia. Todo esto importa mucho, lo sé bien. Hice carrera en ello. Pero veía también que estas prioridades planteaban problemas de identidad y de sentido. Es fácil perdernos en medio de imperativos y obligaciones empresariales, sentir que estamos ante fuerzas que quizá no responden a nuestras aspiraciones y prioridades personales, ni son la manera como nosotros deseáramos realizarnos en la vida.

Había trabajado para grandes líderes —Steve Jobs, Efi Arazi— y para clientes maravillosos cuando ejercía de abogado. No podrían haber sido mejores, pero yo no dejaba de trabajar para ellos. Ahora empezaba a preguntarme qué se sentiría si echaba a volar por mi cuenta.

Tras el estreno en 1999 de *Toy Story 2*, la tercera película de Pixar, empecé a darle vueltas a esto. Pensaba muchas veces en una historia familiar que se remontaba a 1974, cuando yo tenía catorce años y vivía en Londres. Uno de mis primeros trabajos fue el de lavaplatos, en un «deli» o establecimiento de comida preparada que tenía mi abuela. Mi tarea consistía en recoger los platos de los mostradores —no había espacio para poner mesas— y meterlos en un pequeño lavavajillas que me envolvía en vapor caliente cada vez que lo abría. Me ganaba unos chelines y se me permitía comer sentado al mostrador, lo que hacía contemplando por la ventana el flujo constante de transeúntes que pasaban por la calle, camino de sus ocupaciones.

Lo que llamaba mi atención era el origen de este negocio. Mi abuela Rose, nacida en Londres en 1914, era la mayor de cinco hijos de un matrimonio de inmigrantes judíos rusos. Era menuda, de pelo castaño rojizo, linda cara y profundos ojos azules. Su padre, Sam, mi bisabuelo, era sastre. La familia compró la mejor porcelana y la ropa más rica que pudieron permitirse y cultivaron los buenos modales y la fina etiqueta. Rose creció siendo toda una dama inglesa. Tenía la casa como los chorros del oro y siempre iba vestida impecablemente, y si uno le hacía una visita, no tardaba ni cinco minutos en servirle té y pastas en la más fina porcelana británica. Rose se pasó la mayor parte de su vida cuidando de su hogar y criando a su familia.

Pero a los cincuenta y pico años empezó a sentirse inquieta. Ella y mi

abuelo Mick, que había dejado los negocios, estaban buscando el modo de ganarse un dinero extra. Nadie sospechaba lo que Rose tenía pensado hacer al respecto.

—Abriremos un deli —le dijo a mi abuelo un día.

—Debes de estar loca —replicó mi abuelo sin hacer caso.

Resultó que lo estaba.

El deli, llamado City Fare, era un localito en el distrito financiero de Londres. Rose y Mick se levantaban todos los días a las cuatro de la mañana para comprar comida en el mercado y abrir a tiempo para el desayuno. Rose trataba a todos sus clientes como si fueran viejos amigos que la visitaban para tomar el té. Recordaba las comidas favoritas de cada cliente y se las tenía preparadas antes incluso de que le llegara el turno. Las colas pronto se prolongaron en la calle.

Lo que siempre me llamó la atención de City Fare fue lo mucho que Rose amaba aquello. Cuando todo el mundo habría dicho que era una anciana ama de casa a punto de jubilarse, ella emprendió algo nuevo. Con aquel deli, Rose abandonó su papel de ama de casa tradicional y de abuela chocha e inició una vida completamente distinta. Los años que pasó trabajando allí fueron sin duda los mejores de su vida.

Yo me preguntaba cuál podía ser mi deli.

Curiosamente, quizá, lo que ardía dentro de mí era el deseo de saber más sobre religión y filosofía, sobre todo en sus variantes orientales. Siempre me fascinaron las ideas que buscan mejorar la experiencia humana y aumentar nuestro bienestar. En el poco tiempo que me quedaba libre, siempre leía literatura y filosofía que hablaban de estos temas. Mi novela favorita era *La montaña mágica*, del premio Nobel Thomas Mann, una obra maestra que contaba el viaje de su protagonista, Hans Castorp, a un sanatorio para tuberculosos de los Alpes suizos. Me gustaba este libro porque presentaba un amplio panorama de la experiencia humana —enfermedad, amor, muerte, filosofía— y contaba una historia sinuosa de crecimiento intelectual, emocional y espiritual.

También me gustaba lo que decían los filósofos indios que hablaban de nuestra capacidad de purificar la experiencia humana. Me fascinaban ideas

como las de Nagarjuna, que hacia el año 200 escribió: «No hay diferencia entre el samsara [sufrimiento] y el nirvana [satisfacción].» ¿Qué significaba esta críptica idea? Parecía apuntar a algo realmente importante.

También me inspiraban estas palabras de Annie Dillard en *Vivir, escribir*: «La vida de la sensación es la vida de la codicia; quiere cada vez más. La vida del espíritu quiere cada vez menos; el tiempo es vasto y su paso dulce.»[14]

«Donde el tiempo es vasto y su paso dulce»: esto parecía exactamente lo contrario de lo que era la vida empresarial. ¿Era una fórmula poética o algo a lo que podíamos aspirar? Quería descubrirlo.

Pero aquellas inquietudes me avergonzaban un poco. ¿Qué hacía un ejecutivo de Harvard filosofando? Yo era un guerrero de los negocios, un defensor de empresas. Sabía muy bien cómo desempeñar este papel. Aunque ahí estaba el reto. Era como un papel. Por mucho que me entregara a ese papel, siempre me sentía un poco como un actor en un escenario. En el fondo, latía otra cosa.

Para remate de estos pensamientos había una observación que Hillary y yo hacíamos a menudo: pese a toda la innovación y prosperidad que la economía moderna creaba, parecía haber un aumento paralelo del estrés y la ansiedad. Si el conocimiento y la prosperidad son señales de buen vivir, a estas alturas tendríamos que ser una raza de criaturas iluminadas. En nuestra parte del mundo, la educación y el bienestar material habían alcanzado cotas de desarrollo como seguramente nunca antes se habían alcanzado en la historia, pero no parecía que eso nos diera más sabiduría, felicidad, ni paz de espíritu. Al contrario, el grado de estrés y el afán de rendir eran más fuertes que nunca. Si el afán de triunfar era tan intenso, me preguntaba también, ¿qué pasaría cuando la enfermedad, la vejez u otros reveses de la vida menguaran nuestras capacidades?

En este sentido, Hillary y yo siempre procurábamos guiar a nuestros hijos en medio de la olla a presión que es la educación infantil moderna. Una vez le pregunté a uno de los maestros de Sarah por qué mandaban tantos deberes en primera enseñanza.

—Porque es lo que le pasará en enseñanza secundaria —me contestó.

«Pero ahora están en primera enseñanza», me dije.

Quería averiguar lo que podíamos hacer con las presiones y angustias de la vida contemporánea, y suponía que debía de haber soluciones en lo que decían los filósofos y pensadores espirituales del mundo.

Así que, aprovechando que no tenía tanto trabajo en Pixar, pensé que había llegado la hora de decir «basta», hacer una pausa en la vida empresarial y buscar las respuestas a las preguntas que me apasionaban. El éxito de Pixar me permitía tomarme algún tiempo libre, algo que nunca había hecho antes. Hillary y yo pasamos directamente del instituto a la universidad y de ésta a trabajar y a formar una familia, sin tomarnos nunca un respiro. Por suerte me hallaba en una situación en la que por fin podía tomármelo. Quizá esta pausa me sirviera para algo.

Resolví tomarme un tiempo sabático para leer, aprender y profundizar en mis intereses. Calculé que necesitaría unos seis meses o un año para ello, y al entrar el nuevo siglo decidí hablar con Steve de mis aspiraciones. Un día le pregunté si podíamos vernos en su casa a media tarde.

—Me cuesta decir esto —empecé—, pero es hora de que deje mis ocupaciones diarias en Pixar.

Creo que Steve no se sorprendió mucho. Sabía que Pixar marchaba sobre seguro y que yo tenía menos trabajo.

—¿Qué quieres hacer? —me preguntó.

—Quiero estudiar filosofía y pensamiento oriental sobre el bienestar del hombre —contesté— y cómo integrarlos en la vida moderna.

—¿Y cómo lo harás? —quiso saber Steve.

—No lo sé muy bien —contesté—. Tengo una larga lista de lecturas y algunas ideas para empezar.

—¿Buscarás un maestro? —me preguntó.

Yo sabía que Steve admiraba el budismo zen y conocía la importancia de los buenos maestros.

—Ahora no tengo —contesté—. Ya lo decidiré sobre la marcha.

Entonces Steve dijo algo que se me quedó grabado mucho tiempo:

—Me alegro de que alguno de nosotros lo haga.

He reflexionado mucho sobre lo que Steve quiso decir con eso; ¡lo dijo



tan sinceramente! Con el paso del tiempo, llegué a la conclusión de que Steve era consciente de las posibilidades que ofrecía una vida al margen del rendimiento empresarial y del desarrollo de productos, de que el hombre de negocios intuía la existencia de honduras interiores que había que sondear, y de que, en su caso —consciente o inconscientemente—, una cosa había cedido a la otra.

Consideramos varias posibilidades de que me quedara en Pixar, incluyendo la de ser presidente. Aunque era muy halagador, yo sabía que eso no cambiaría mucho. Steve, Ed y yo seguiríamos trabajando igual. Ni tampoco me ayudaría a descubrir el deli que yo buscaba. Al final, acepté entrar en la junta directiva y le dije que estaría allí siempre que me necesitaran.

—Te echaremos de menos —me dijo—, más de lo que piensas. Pero lo entiendo.

Le agradecí mucho su apoyo.

No fue fácil despejar mi despacho y decir adiós a Pixar. Escribí un correo electrónico a todos los compañeros diciéndoles lo mucho que los echaría de menos, lo estupendos que eran todos y lo contento que me sentía de entrar en la junta directiva de Pixar. El mensaje terminaba así:

No puedo imaginar mejor relación de trabajo que la que se creó entre Steve, Ed y yo. He aprendido mucho de ellos y he acabado queriéndolos y respetándolos como socios, como líderes y como personas.

Los que practicáis yoga sabréis que al final de la sesión es costumbre juntar las manos y pronunciar el saludo indio «Namaste». Significa: «Celebro el lugar de amor, de verdad y de paz que hay en ti. Cuando tú estás en ese lugar que hay en ti y yo estoy en ese lugar que hay en mí, somos un solo ser.» Namaste.

La respuesta que recibí a este correo fue impresionante. De todos los rincones de la empresa, de personas a las que conocía bien e incluso de personas a las que no conocía, me llegaron mensajes de gratitud, amistad, inspiración y apoyo. Cuando me disponía a irme, Ed y John me dieron un regalo. Era un dibujo hecho a mano y preciosamente enmarcado de los personajes de *Toy Story* y de *Bichos, una aventura en miniatura*. Encima del dibujo se leía, en letras grandes: ¡GRACIAS, LAWRENCE!, y en torno a él

muchos de los colegas habían escrito conmovedores mensajes de agradecimiento y apoyo. Después de todo lo que me había esforzado por mantener separada mi vida privada de la laboral, era evidente que había fracasado estrepitosamente.

## 26

### Cien años

Mi entusiástico salto a un nuevo mundo resultó ser más bien una serie de traspiés. Uno tarda tiempo en encontrar su camino cuando se adentra en un territorio nuevo, y es difícil, quizá imposible, hacerlo sin perderse. Me internaba en un mundo de filosofía y meditación oriental del que sabía muy poco.

Me interesaba la observación de Joseph Campbell de que «uno de nuestros problemas hoy es que conocemos poco la literatura del espíritu».[15] *La literatura del espíritu*. Esto parecía un buen punto de partida.

Reuní un conjunto de libros que incluían literatura, mitología y filosofía occidentales, física y biología contemporáneas, así como libros sobre religión occidental, cábala y misticismo cristiano, y obras de yoguis hindúes, místicos sufíes y maestros budistas. Pronto tuve mis favoritos.

*El universo elegante*, de Brian Green, era una obra maestra de la física moderna. *La totalidad y el orden implicado*, de David Bohm, iba más allá de la física y exponía importantes ideas filosóficas. *Ecstatic Spontaneity*, de Herbert Guenther, era un tributo al sabio budista Saraha, y en él se decía: «Los hombres somos seres fragmentados y divididos, en pugna con nosotros mismos y con el mundo que nos rodea. Sufrimos por nuestra fragmentación y anhelamos la totalidad.»[16] Este contraste entre fragmentación y totalidad parecía ser muy frecuente.

Leí a T. R. V. Murti y a Jay Garfield, dos brillantes estudiosos cuya exposición de la filosofía de la Vía del Medio budista no tenía precedentes en lengua inglesa; el pionero *La filosofía perenne* de Aldous Huxley; *Kabloona*, una fascinante crónica de la vida de Gontran de Poncins con los inuits; el influyente *Sobre la muerte y los moribundos*, de Elisabeth Kübler-Ross, que inspiró todo un movimiento por la humanización de la muerte, y el clásico de Brenda Ueland *Si quieres escribir*, un monumento a la expresión de sí, escrita o no escrita. Leí a Nietzsche y a Kafka, a Camus y a Wolfe, a Pirsig y a Didion, a Heinlein y a Clarke. Me sumé en la lectura de estas y otras obras, siguiendo con emoción los hilos de sus notas a pie y citas, tomando nota de los pasajes que más me impresionaban, y en general instruyéndome como nunca había tenido tiempo de instruirme.

Una idea que me atraía poderosamente era la de la Vía del Medio, una antigua filosofía budista que había inspirado y guiado a maestros de meditación durante siglos. Se basaba en el principio de que la mente no puede comprender toda la complejidad de lo real. En lugar de eso, y para poder funcionar, nos formamos ideas aproximadas de la realidad, normalmente en forma de imágenes, modelos, conceptos e historias que tenemos en nuestra mente. Estas ideas aproximadas forman una estructura que nos permite vivir, una «realidad funcional», como la llaman los pensadores de la Vía del Medio.

Pero como estas ideas aproximadas que usamos para funcionar no coinciden con la realidad de las cosas, muchas veces sufrimos cuando la realidad choca con nuestras percepciones. La Vía del Medio consiste en saber armonizar la «estructura» que nos ayuda a funcionar y la «fluidez» que nos permite vivir con más facilidad, riqueza y conexión con el mundo.

Una manera de ilustrar la idea de la Vía del Medio es imaginar que dentro de nosotros hay dos personas. Una es un burócrata; la otra, un artista, un espíritu libre. El trabajo del burócrata es hacer que las cosas funcionen: levantarse a su hora, pagar las facturas, sacar buenas notas. Al burócrata le gusta la estabilidad, las reglas, y valora la eficiencia y el rendimiento. El artista o el espíritu libre que hay en nosotros busca el gozo, el amor, la aventura, la espontaneidad, la creatividad, y quiere sentirse vivo y

profundamente conectado con el mundo. El espíritu libre quiere atravesar la red de convenciones y expectación en la que muchas veces nos sentimos atrapados.

La idea de la Vía del Medio es que quedarse en alguno de esos dos estados lleva inevitablemente a la frustración. Si nos centramos demasiado en funcionar, acumular y rendir, podemos acabar preguntándonos si hemos vivido de verdad. Si, por otro lado, sólo nos dedicamos a vivir libremente siguiendo nuestras pasiones, podemos acabar frustrados por falta de objetivo o fundamento. La Vía del Medio sostiene que la mejor solución consiste en armonizar estas dos vertientes y potenciar nuestra naturaleza positiva, nuestro espíritu y nuestra humanidad sin olvidar la vida práctica. Y esto exige necesariamente tener el valor de ir más allá de las convenciones que dictan nuestra manera de funcionar.

Aquella era una filosofía —y además un sistema de meditación para realizarla— en la que quería profundizar. Para hacerlo, necesitaría un maestro, alguien que me ayudara a explorar aquel territorio.

Aunque conocí a estudiosos occidentales y a lamas tibetanos que entendían del tema, sentí que nos separaba un abismo. Los lamas tibetanos manejaban ideas que me interesaban, pero sus paradigmas monásticos y tibetanos eran un obstáculo. Me costaba mucho conectar con sus rituales, como el de inclinarse hasta el suelo y recitar en tibetano. En lugar de identificarme con estos rituales, no paraba de preguntarme: «¿Por qué tengo que hacer esto?» Sentía demasiada resistencia. Por otro lado, los estudiosos occidentales sabían mucho, pero veía que me enredaban en matices académicos en vez de enseñarme los métodos pragmáticos que yo esperaba encontrar.

Todo esto me hacía desesperar bastante de encontrar a un maestro en el que pudiera confiar, pese a que lo busqué muchos meses. Hasta que, un día del año 2000, un estudioso de la filosofía india del que me había hecho amigo nos presentó a Hillary y a mí a su maestro, un budista tibetano de origen brasileño llamado Segyu Choepel Rinpoche, que se hacía llamar con el nombre honorífico de Rinpoche.

Nos invitó a conocer a Rinpoche en su casa de las colinas de Sebastopol,

California, a una hora y media en coche al norte de San Francisco. «Casa» no era en verdad la palabra más exacta para describir aquello. Era un templo, un templo de meditación budista tibetana tradicional, lleno de imágenes e iconos, bonitos y auténticos, aunque de un tipo con el que me costaba conectar. A lo largo de las paredes había cojines para meditar y un olor a incienso llenaba el ámbito. Cuando llegamos, Rinpoche estaba sentado cómodamente en unos cojines en una punta de la estancia. Tendría unos cincuenta años, era de mediana estatura, corpulento, con la cabeza afeitada y una sonrisa cálida y magnética. Hablaba con acento portugués y llevaba la túnica de color rojo oscuro típica de los monjes budistas.

—Adelante, adelante —nos dijo calurosamente—. ¿Os apetece un té?

Nos sentamos y le explicamos por qué habíamos ido a verle. Rinpoche nos escuchó atentamente y nos contó algunos detalles de su vida: que se crio en Río de Janeiro, que estudió informática, espiritualidad brasileña y budismo tibetano. Estábamos fascinados. Nos enseñó su casa, sencilla pero impecable. Tomamos té. Todo era de lo más natural. Rinpoche parecía tan enterado de la actualidad, la cultura y la tecnología occidentales como de la meditación y la filosofía budistas, y la conversación fue agradable y distendida desde el principio.

—Todo estaba lleno de sentimientos positivos —dijo Hillary de camino a casa.

—Era muy agradable —dije—. Me he sentido muy cómodo.

—Tenemos que volver —añadió Hillary—. Creo que puedo aprender mucho de él.

Yo sentía lo mismo. Lo fácil y ameno de la conversación me había hecho superar mis reservas.

Hillary y yo nos pasamos un año yendo y viniendo de Sebastopol para asistir a las clases y retiros de Rinpoche. Daba una gran profundidad y vigor a las prácticas meditativas y a la filosofía en la que se basaban. Durante ese tiempo, fue naciendo una amistad. Rinpoche tenía unas ganas de vivir contagiosas. Era un entendido que sabía saborear el buen café, el chocolate artesanal y la comida exquisita, y gustaba de viajar y esquiar. Para él, había una gran diferencia entre la avidez insaciable y el sano disfrute de las cosas.

Trabajar con Rinpoche me ayudó también a superar mi escepticismo respecto de estudiar con un maestro espiritual. Contribuyó a ello que el propio Rinpoche venerase enormemente a sus maestros, con los que sentía una profunda conexión, que le daban la sensación de formar parte de una gran tradición de sabiduría. Al mismo tiempo, sentía pasión por el pensamiento, la ciencia y la tecnología modernos tanto como por las prácticas meditativas antiguas. Me gustaba esta combinación de respeto por la tradición y deseo de conocer el pensamiento moderno.

A finales de 2002, Hillary me comentó:

—Quiere cambiar la manera como nos tomamos estas prácticas. Es decir, quiere hacerlas más accesibles a los practicantes de hoy.

—¿Estás segura? Sus prácticas son bastante tradicionales.

—Son tradicionales porque usa los instrumentos que tiene a su alcance —dijo Hillary—. Quiere que lo ayudemos. Quiere que lo ayudes a desarrollar una estrategia.

Yo sabía que Rinpoche aspiraba a hacer más cosas por los occidentales. Yo mismo creía que era una buena idea. Sólo que era muy escéptico. Las tradiciones orientales estaban hechas para monjes del Himalaya, no para los ambiciosos y tecnológicos habitantes del cosmopolita Occidente. Pero Hillary no compartía mi escepticismo y un día le propuse a Rinpoche que al menos consideráramos en qué consistía el desafío de hacer realmente accesible la tradición que estábamos estudiando a las personas de hoy.

Rinpoche también quería considerar esto y, en enero de 2003, nos reunimos cinco personas en el salón de una casita de Palo Alto, California, colocamos pizarras en las paredes y nos pusimos a estudiar la cuestión. Éramos Rinpoche, Hillary y yo, más otros dos estudiantes de Rinpoche, Pam Moriarty y Christina Juskiewicz. Pam llevaba meditando mucho tiempo, era psicoterapeuta y una persona estupenda, amable y comprensiva. Christina era una monja budista y ayudante de Rinpoche. Estaba consagrada en cuerpo y alma a aplicar todo lo que había aprendido para ayudar al prójimo.

Todos los días durante un mes hablamos de cómo aquel magnífico método de purificación de la experiencia humana había quedado aprisionado en una envoltura cultural que hacía difícil su acceso. Examinamos las

diferencias entre la cultura oriental antigua y el Occidente moderno, el efecto del conocimiento moderno en las tradiciones espirituales, y cómo las ideas de satisfacción y paz espiritual se habían extendido históricamente por el mundo.

Al cabo de treinta días teníamos un plan, aunque quizá sería mejor decir un sueño. Consistía en hacer que una larga tradición de prácticas meditativas fuera accesible a las personas de nuestro tiempo, conciliando esas prácticas con los descubrimientos modernos y con las normas sociales contemporáneas. También reconocíamos la importancia de formar a las personas para que fueran capaces de perpetuar esa tradición.

Cuando pensaba en el plan, me daba cuenta de la inmensidad del reto al que nos enfrentábamos. Parecía más allá de nuestras capacidades y desde luego de la mía. El ritmo acelerado, la presión del éxito, el ruido de los medios de comunicación y de la información que caracterizaban la vida contemporánea hacían difícil pararse a pensar, valorar la profundidad de una larga tradición. Muchas personas parecían más interesadas en soluciones rápidas para conseguir la paz espiritual —un libro, una clase, un viaje de fin de semana—, cuando casi siempre lleva mucho más tiempo romper los hábitos que nos estresan. Nuestra tarea no sería fácil.

—Esto llevará quinientos años —protestaba yo—. Estamos hablando de rehacer por completo una tradición de dos mil años.

—No —contestaba Rinpoche—. Sólo cien años.

—¡Cien años! —exclamaba yo—. ¿Y no es demasiado para nosotros?

—Es una gran tarea —decía Rinpoche con calma—. ¿Qué otra cosa vas a hacer?

Hillary, Pam, Christina y yo nos mirábamos. ¿Hablaban en serio? ¿Quién en su sano juicio se comprometería con un proyecto que durase cien años? Mi mentalidad de Silicon Valley no pasaba de los cuatro años.

—¿Y qué haremos? —le preguntaba a Rinpoche—. Menos tú, ninguno de nosotros está cualificado.

—Piensa que soy un minero que ha guardado el oro en esas montañas tibetanas —decía—. Vosotros estáis en el Nuevo Mundo. Tenemos que construir un puente que una los dos mundos. Juntos podemos hacerlo.



—Pero ¿por dónde empezamos? —le pregunté, aún medio incrédulo.

—Sencillo —contestó—. Poniendo un pie delante del otro, y luego el otro delante del uno.

Miré a Pam, a Christina, a Hillary. Lo vi en sus caras: estaban de acuerdo.

Y así ocurrió. La misma chispa que sentí la primera vez que me reuní con Steve, Ed y John. De nuevo me sentí parte de un grupo tan loco que se proponía una cosa casi imposible. Sólo que esta vez yo no estaría cuando saliera a bolsa.

Así empezó una nueva etapa de mi vida. Llamamos a nuestra asociación Juniper, por el vigoroso árbol que crece en todas partes, incluyendo las alturas de casi cuatro mil metros del Himalaya, donde tantos maestros de la meditación vivieron hace mucho tiempo. Bajo la dirección de Rinpoche, los cinco pasamos los siguientes años analizando las obras de aquellos maestros, separando con cuidado las prácticas esenciales de los vestigios culturales, seleccionando esas prácticas y dándoles una forma apta para los meditadores contemporáneos. En 2009 inauguramos Juniper y en 2015 establecimos el primer centro de meditación abierto al público en San Francisco.

Hemos empezado bien, pero realizar plenamente esta visión llevará tiempo. Es una inversión en la idea de que la humanidad tiene un gran potencial sin explotar, que debemos liberar. Es de esos cambios que se producen a lo largo de generaciones y, como tal, requerirá la participación de muchas otras personas.

Pero Juniper no puso término a mi experiencia con Pixar. Luego me di cuenta de que ambas cosas estaban más conectadas de lo que pensaba, aunque hubo de ocurrir algo insólito para que lo viera.

## La Vía del Medio

Oí un gran estrépito, como si un meteorito se hubiera estrellado contra mi coche.

De pronto me di cuenta de que el coche no respondía. Mi mente trataba de explicarse lo que ocurría y era como si todo sucediese a cámara lenta. En lo que parecieron minutos pero no pudieron ser sino segundos, supe que me había visto envuelto en un serio accidente de tráfico. Mi coche había salido despedido sin control.

Ocurrió un martes por la noche, en abril de 2014. Hillary y yo volvíamos de meditar y debatir en la casa de Rinpoche, que ahora estaba en Redwood City, a unos quince minutos de la nuestra. Por un pequeño milagro, esa noche acudimos en distintos coches y por eso no iba Hillary en el coche conmigo. Iba delante de mí cuando pasamos por el cruce que había cerca de casa, en el que se produjo el accidente.

«Si puedo salir es que estoy bien», pensé cuando el coche se detuvo al fin. Abrí la puerta, me apeé y caminé con paso vacilante hasta la esquina cercana, donde me senté en el suelo y miré mi destrozado coche en medio del cruce. La portezuela y la rueda traseras de la parte del conductor estaban completamente aplastadas, y grandes trozos de los bajos yacían en la carretera. Unos centímetros más y la portezuela del conductor hubiera recibido de lleno el impacto.

Me palpé buscando alguna herida. Me dolía la parte de arriba de la espalda y el cuello, y temblaba descontroladamente, pero todo parecía en su sitio. Pensé que si podía encontrar un momento de calma en medio de aquel caos, me ayudaría, así que cerré los ojos y respiré profunda y largamente.

Mi siguiente pensamiento fue para Hillary. Tenía que decirle lo que había pasado. No me había dado cuenta de que el accidente había sido tan ruidoso que ella había parado instintivamente para ver qué había ocurrido y si alguien necesitaba ayuda, sin pensar que me hubiera pasado a mí. Ahora venía caminando y vio mi coche en medio del cruce. Tras un momento de terrible susto, me vio sentado en la acera, rodeado de unas personas que me preguntaban si estaba bien.

Gracias a Dios lo estaba. Me había embestido un conductor borracho en una camioneta Dodge Ram al que ya habían quitado el carné por el mismo motivo. Huyó y fue luego detenido. Los días siguientes los pasé tumbado con el cuello y la espalda tan doloridos que apenas podía moverme.

Unas semanas y muchas sesiones de rehabilitación después, Hillary y yo nos fuimos a pasar unos días fuera para descansar y recuperarnos. Un día lluvioso, estando sentados en una playa bajo un paraguas, ella leyendo y yo simplemente dejándome cautivar por las olas, el viento, la lluvia, y reflexionando sobre lo que había ocurrido, de pronto me di cuenta de una cosa.

—¿Sabes lo que pienso? —le pregunté a Hillary.

—¿Qué?

—En Pixar. No se me había ocurrido antes. Pixar es una gran metáfora del concepto de la Vía del Medio.

—¿Por qué lo dices? —me preguntó Hillary, interesada.

—Todos los riesgos que asumimos para equilibrar el arte con la disciplina del negocio —continué— son un ejemplo de lo que dice la Vía del Medio.

Sentados allí en la playa, con la lluvia cayendo a nuestro alrededor, le expliqué emocionado lo que quería decir.

Cuando entré en Pixar, en 1994, la empresa estaba llena de genio artístico y creativo. Eso es lo que me cautivó cuando, sentado en la extravagante sala de proyección, vi escenas de *Toy Story* por primera vez. Pero pronto vi que

estaban estancados. Pese a todo el talento que tenían, no avanzaban. Eran como un artista pobre. Así como, según la Vía del Medio, si vivimos sin cimientos sólidos podemos sentirnos frustrados por la falta de sentido, Pixar también carecía de cimientos sólidos y estaba frustrado por la falta de rentabilidad, dinero, opciones de compra de acciones y sentido del negocio.

Todo el éxito de Pixar dependía de seguir una estrategia, un orden, una burocracia que le diera impulso y sentido sin matar el espíritu creativo. Éste es el planteamiento de la Vía del Medio: inspirarnos para que expresemos nuestro espíritu, creatividad y humanidad y a la vez preocuparnos por las necesidades y responsabilidades de la vida práctica. La Vía del Medio es un equilibrio entre orden y libertad, burocracia y espíritu, eficiencia y arte. Todas las películas que Pixar hizo se debatieron en esta tensión y salieron ganando.

Las lecciones de la Vía del Medio valen para cualquier empresa que se debata entre estas fuerzas. Lo que hicimos en Pixar fue excepcional, quizá muy excepcional. Pero no tiene por qué ser difícil. Podemos crear magníficas empresas que promuevan la creatividad, la dignidad y la humanidad a la vez que aplican el rigor empresarial. Sólo tenemos que estar dispuestos; tenemos que querer equilibrar la burocracia con la profundidad y sutileza de la inspiración creativa, y ser conscientes de la dimensión humana de nuestros esfuerzos. Esto no nos volverá débiles ni blandos. Pixar no era nada de eso, desde luego. Como ocurrió con Pixar, simplemente nos haremos mejores.

Sentado allí bajo la suave lluvia, reflexioné también sobre las más amplias cuestiones que motivaron mi viaje más allá de Pixar. Estoy convencido de que los seres humanos hacemos mejor las cosas y somos mejores cuando tenemos algo en lo que fundarnos, una fuente profunda de la que podemos extraer sabiduría, lucidez e inspiración. El objeto de esa fuente es capacitarnos, hacer más profunda y plena nuestra vida, darnos los medios para elevarnos. Los mitos, las costumbres y los ritos comunitarios han servido desde siempre para eso: los ohlone, por ejemplo, hablaban con el sol todas las mañanas. ¿Qué nos ayudará a nosotros a seguir adelante? La eficiencia desenfrenada, por mucha prosperidad que nos procure, puede hacer estragos en nuestra humanidad si no tenemos cuidado. Para elevarnos de

verdad, necesitamos algo desde lo que empujarnos, algo que nos guíe.

Por mi parte, encontré en la Vía del Medio una solución que cree en el potencial y en las posibilidades de la mente y nos invita a explotar ese potencial. Es una forma de descubrir que lo que creemos que son verdades no son muchas veces sino paradigmas que podemos trascender. Me pareció que era a la vez una bonita metodología y una estimulante manera de ser y de pensar. Por eso, cuando me levanto por las mañanas, y antes de que el frenesí del día comience, me siento unos minutos, recuerdo la sabiduría de los maestros de la Vía del Medio y disfruto de mi meditación.

El accidente de coche me dio la inesperada oportunidad de reflexionar sobre las diferentes facetas de mi vida. Cuando, en los años sucesivos, pensaba en Pixar, me sentía inmensamente orgulloso de haber transformado una empresa en apuros en unos magníficos estudios de cine que encantaron al mundo. Me resultaba curioso observar cómo los hilos de la Vía del Medio se entrelazaban a lo largo de mis diferentes vivencias, aunque yo no fuera consciente de ello.

Y así es como me hallé sentado en la playa, bajo la lluvia, recuperándome de un accidente que estuvo a punto de costarme la vida. En la quietud del momento, imbuido de la belleza del entorno, no pude menos de maravillarme al pensar que era un magnífico ejemplo de mi filosofía favorita la historia de una pequeña empresa llamada Pixar.

# Epílogo

—Es un placer presentarles a mi viejo amigo Lawrence Levy —dijo Ed—. Pocas personas entendieron como él las cuestiones estratégicas a las que se enfrentaba Pixar. Estoy seguro de que hoy vamos a aprender cosas que hace mucho que olvidamos.

Así me presentó Ed un día de mayo de 2015, mientras yo esperaba entre bastidores en el precioso auditorio de la magnífica sede de Pixar en Emeryville. El auditorio nada tenía que ver con la vieja sala de proyección de Point Richmond; era una sala de cine como Dios manda, con amplias butacas de terciopelo, sistemas de iluminación sofisticados y paredes insonorizadas que daban una sensación de quietud silenciosa. Ed me había invitado a dar una charla en Pixar unos meses antes, un sábado por la tarde que quedamos en San Francisco para dar un paseo. Siempre era estupendo quedar con Ed y enseguida retomábamos la conversación donde la habíamos dejado.

—Tengo lista esa charla sobre Pixar —le dije a Ed ese día—. Cuenta la historia estratégica y comercial de la empresa y la conecta con conceptos más amplios sobre la Vía del Medio. La di hace poco en las facultades de Negocios y de Derecho de Harvard y gustó mucho.

—Tendrías que darla en Pixar —dijo Ed enseguida—. Quiero que la gente conozca la historia de Pixar. Es una parte muy importante de la empresa.

—Por mí encantado —le dije—. Para mí tendría mucho sentido darla.

Eso es exactamente lo que pensaba cuando unas horas antes subí al coche

para ir a Pixar. Ya no tenía que conducir tan lejos como cuando iba a Point Richmond. Unos años antes Steve había construido la sede de Pixar en Emeryville, al otro lado del puente de la Bahía, al sur de Berkeley Hills. Hacía unos años que no visitaba Pixar, pero nunca me cansaba de ver los carteles de las películas que había en las paredes. *Los Increíbles, Cars, Wall-E, Buscando a Nemo, Monstruos S.A., Up, Ratatouille, Brave (Indomable)*..., ¿quién habría imaginado semejante legado de una empresa que empezó tan humildemente?

La sede de Pixar no era lo único que había cambiado.

Jenna, nuestro bebé de *Toy Story*, tenía ya diecinueve años, estudiaba segundo curso en la Universidad de Washington en Seattle en la especialidad de Psicología y Comunicaciones. Sarah, la alegre niña de siete años que jugaba con Lite-Brite en el estreno de *Toy Story*, tenía veintiséis. Había estudiado Psicología y Neurociencia en la Universidad del Sur de California y estaba ahora en la Clínica del Ojo y del Oído de Massachusetts en Boston, doctorándose en Audiología por la Universidad de Washington. Estaba en contacto con el Centro Médico de Stanford, donde era posible que encontrara trabajo. Jason, de veintinueve años, había estudiado Economía y Escritura Creativa, también en la Universidad del Sur de California, y había cursado un máster en Administración de Empresas en Stanford. Le apasionaban las historias bien contadas y estaba desarrollando la primera para Pocket Gems, una empresa de juegos para móviles de San Francisco. Hillary y yo seguíamos ocupados con Juniper.

También había habido otro cambio.

De camino a Pixar pasé por la casa de Steve, que seguía a unas calles de la mía. Hacía tres años y medio que había muerto. Tres años y medio. ¿Cómo podía haber pasado tanto tiempo? El recuerdo del tiempo que pasamos juntos era tan vívido como si nos hubiéramos visto el día anterior. Me imaginaba las cosas de las que podríamos haber hablado si siguiera vivo: las luchas políticas en Washington, las tendencias de las películas taquilleras, las nuevas inquietudes de Pixar y Apple, las últimas aventuras de nuestros hijos. O quizá apenas habríamos hablado. Nos habríamos sentado y habríamos disfrutado de un rato de silencio.

Aquel día, yendo a Pixar por primera vez en varios años, al pasar por la casa de Steve, reduje la velocidad. Me sentí embargado por una mezcla de tristeza y nostalgia. ¡Qué bonito habría sido parar una vez más para ver si estaba! ¡Qué bien habría estado entrar por la verja lateral, admirar la gran variedad de plantas que crecían en su jardín, entrar por la cocina, saludar al cocinero, que estaría trabajando, disfrutar de los deliciosos olores de la comida del día, atravesar el vestíbulo en dirección al despacho de Steve, llamar suavemente a la puerta, asomarme para ver si estaba y verlo una vez más levantar la vista, sonreír y decirme: «Hola, Lawrence, ¿listo para un paseo?»!



# Agradecimientos

Este proyecto nunca se habría realizado sin los inestimables esfuerzos de algunas personas extraordinarias.

Jamie Malinowski ha sido todo lo que se puede esperar de un profesor de escritura. En cierto momento le dije a Hillary: «Olvida el libro; lo que quiero es que Jamie me apruebe.» Su implacable ojo crítico y su sincero interés por este libro lo convirtieron en un guía excelente, aunque no consiguiera volverme más humilde.

Si un agente literario es alguien que ayuda y guía a un autor y defiende lealmente sus intereses, puedo decir que David McCormick y el personal de McCormick Literary son buenísimos en lo que hacen. Lo mismo vale decir de mi editor, Rick Wolff, de Houghton Mifflin Harcourt, que creyó firmemente en este libro desde el primer día y ha sido un estímulo constante durante todo el proceso de escritura. Muchas gracias también al equipo de Houghton Mifflin Harcourt, en cuyas capaces y diligentes manos he tenido la suerte de estar.

Una de las cosas más bonitas de este libro es que me ha permitido retomar el contacto con las personas que en él aparecen. He tenido así la maravillosa ocasión de recordar el pasado con viejos amigos y conocer sus opiniones sobre el tema. Les estoy inmensamente agradecido a Ed Catmull, John Lasseter, Larry Sonsini, Skip Brittenham, Sam Fischer, Todd Carter y Hal Vogel por sus aportaciones, amistad y apoyo.

Muchas gracias a mi querida amiga Lisa Brennan-Jobs, que me ayudó a

creer que podía convertir esta historia en un libro cuando yo lo dudaba. Le estoy profundamente agradecido por su aliento y sostén.

Mi agradecimiento también a mi gran amigo Peter Glassman. Los ánimos que me daba tanto en nuestros largos paseos por el malecón de Vancouver como en nuestra estimulante correspondencia me alentaron más de lo que él cree.

Muchas y especiales gracias a Christina Juskiewicz, Pam Moriarty, Terry Moriarty, Will Pierog y David Pirko, que se tomaron la molestia de leer el manuscrito y hacerme muchas observaciones atinadas.

Si hay alguien que encarna lo que significa la Vía del Medio, ese alguien es Segyu Rinpoche. Está lleno de vitalidad y energía y es un ejemplo de comportamiento desinteresado. Me ha enseñado lo que significa ser a la vez un gran amigo y un maestro profundo.

Y ahora le toca a mi familia, Hillary, Jason, Sarah y Jenna.

Jason se ha convertido en un maravilloso líder creativo. Sus certeras críticas de todos los capítulos de este libro, su intuición de la estructura narrativa y su paciencia para hablar de todos los detalles me ayudaron en todo momento.

Sarah ha alcanzado desde hace mucho las más altas cotas de excelencia en todo lo que hace. Ahora he descubierto que tiene también una aptitud excepcional para la edición. Este libro debe mucho a sus numerosos comentarios y a sus certeras ideas.

Jenna es más lista de lo que corresponde a su edad. Revisó el manuscrito haciendo dibujitos de caras sonrientes y caras tristes, y aunque el momento en el que nació le mereció la cara sonriente más grande, pasar por alto las caras tristes habría supuesto que el libro fuera mucho peor.

Hillary es mi compañera en la vida. Siempre me ha animado a dar lo mejor de mí y ha sido mi más leal defensora. Siguió la evolución del libro con su agudo juicio crítico, cerciorándose de que yo plasmaba en él lo mejor de su memoria y de la mía. La historia cuenta buena parte de nuestra aventura juntos. Doy las gracias porque, después de más de treinta años, seguimos en esa aventura.

Al final de su crítica del borrador final, Jason escribió:

«Has escrito un libro. ¡Yupi!»  
Lo escribimos todos juntos.

# Notas

[1]. Hal Vogel, *Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial Analysis*, Cambridge University Press, Cambridge, 1986-2011, p. 71. Traducción castellana: *La industria de la cultura y el ocio: un análisis económico*, Fundación SGAE, Madrid, 2014.

[2]. *Ibídem*, p. 117.

[3]. Sobre la historia de los ohlone, véase el excelente libro de Malcolm Margolin, *The Ohlone Way: Indian Life in the San Francisco-Monterey Bay Area*, Heyday Books, Berkeley, 1978.

[4]. Box Office Mojo, <<http://www.boxofficemojo.com/genres/chart/?id=animation.htm>>. *La sirenita* superó los 100 millones de dólares en su reestreno de 1995. Esta cifra no incluye tampoco *¿Quién engañó a Roger Rabbit?*, una mezcla de película convencional y de animación.

[5]. G. Christian Hill, «Steve Jobs Is Back in the Saddle Again, Becoming a Billionaire in Pixar IPO», *The Wall Street Journal*, 30 de noviembre de 1995, <<http://blogs.wsj.com/wsj125/2014/11/29/nov-30-1995-pixars-ipo/>>.



[6]. Amy Harmon, «Like "Toy Story", Pixar Stock Is a Hit Its First Day on the Street», *Los Angeles Times*, 30 de noviembre de 1995, <[http://articles.latimes.com/1995-11-30/business/fi-8751\\_1\\_toy-story](http://articles.latimes.com/1995-11-30/business/fi-8751_1_toy-story)>.

[7]. Vogel, *Entertainment Industry Economics*, p. 117.

[8]. Steve Lohr, «Disney in 10-Year, 5-Film Deal with Pixar», *The New York Times*, 25 de febrero de 1997, <<http://www.nytimes.com/1997/02/25/business/disney-in-10-year-5-film-deal-with-pixar.html>>.

[9]. Brent Schlender, «Steve Jobs' Amazing Movie Adventure», *Fortune*, 18 de septiembre de 1995, <[http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1995/09/18/206099/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1995/09/18/206099/index.htm)>.

[10]. La lista completa puede verse en <[http://www.imdb.com/title/tt0120623/fullcredits?ref\\_=tt\\_cl\\_sm#cast](http://www.imdb.com/title/tt0120623/fullcredits?ref_=tt_cl_sm#cast)>.

[11]. Matt Krantz, «Pixar Could Be an Incredible Buy», *USA Today*, 21 de octubre de 2005, <[http://usatoday30.usatoday.com/money/perfi/columnist/krantz/2005-10-17-pixar\\_x.htm](http://usatoday30.usatoday.com/money/perfi/columnist/krantz/2005-10-17-pixar_x.htm)>.

[12]. Laura Holson, «Pixar to Find Its Own Way as Disney Partnership Ends», *The New York Times*, 31 de enero de 2004, <[http://www.nytimes.com/2004/01/31/business/pixar-to-find-its-own-way-as-disney-partnership-ends.html?\\_r=0](http://www.nytimes.com/2004/01/31/business/pixar-to-find-its-own-way-as-disney-partnership-ends.html?_r=0)>.

[13]. Laura M. Holson, «Disney Agrees to Acquire Pixar in a \$7.4 Billion Deal», *The New York Times*, 25 de enero de 2006, <[http://www.nytimes.com/2006/01/25/business/25disney.html?\\_r=1&adxnml=1&pagewanted=print&adxnmlx=1436213533-POeVD0lfG4QX8v8Uu/wY6g&](http://www.nytimes.com/2006/01/25/business/25disney.html?_r=1&adxnml=1&pagewanted=print&adxnmlx=1436213533-POeVD0lfG4QX8v8Uu/wY6g&)>.



[14]. Annie Dillard, *The Writing Life*, Harper Perennial, 1989, p. 32; traducción castellana: *Vivir, escribir*, Fuentetaja, 2002.

[15]. Joseph Campbell, *The Power of Myth*, Anchor Books, 1991, p. 1.

[16]. Herbert Guenther, *Ecstatic Spontaneity: Saraha's Three Cycles of Doha*, Asian Humanities Press, 1993, p. 16.

*De Pixar al cielo*  
Lawrence Levy

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal)

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita reproducir algún fragmento de esta obra.

Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47

Título original: *To Pixar and Beyond*

© del diseño de la portada, Sylvia Sans Bassat, 2017

© de la imagen de la portada, Cristina Tacome

© Lawrence Levy, 2016

© de la traducción, Juan Manuel Salmerón, 2018

© Centro Libros PAPF, S. L. U., 2018

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAPF, S. L. U.

Grupo Planeta, Av. Diagonal, 662-664, 08034 Barcelona (España)

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

Primera edición en libro electrónico (epub): enero de 2018

ISBN: 978-84-234-2911-0 (epub)

Conversión a libro electrónico: El Taller del Llibre  
[www.eltalldellibre.com](http://www.eltalldellibre.com)

DE  
PIXAR  
AL  
CIELO



**MIS AÑOS CON STEVE JOBS  
Y CÓMO REINVENTAMOS  
LA INDUSTRIA DEL CINE**

LAWRENCE LEVY

Exalto ejecutivo de Pixar desde su fundación

DEUSTO