



Libro El toque Pixar

La creación de una compañía

David A. Price
Vintage Books, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Este relato, vívido y bien investigado, abarca el surgimiento de una de las compañías de entretenimiento más exitosas del mundo. El experimentado periodista David A. Price llena la historia de Pixar con lecciones implícitas sobre la paciencia en administración y sobre cómo dirigir una compañía creativa, pero no parece muy interesado en escribir una guía práctica, sino que se apeg a la narración histórica y ofrece algunas conclusiones. Es notable que Price, con estudios en ciencias de la computación y en derecho, escriba más intensamente sobre el origen de los gráficos computarizados y las ocasionales demandas judiciales contra Pixar, que acerca de las acrobacias que debe hacer Pixar para realizar cada película – una lucha sobre la que Ed Catmull y otros en Pixar han hablado y escrito con frecuencia. *BooksInShort* opina que las primeras partes de la historia son las más coloridas y dramáticas, aunque el libro es entretenido y representa un fascinante estudio de caso de negocios, de principio a fin.

Ideas fundamentales

- Pixar se creó en 1986. La visión de hacer películas animadas por computación motivó a sus líderes mucho antes de que algo así fuera tecnológicamente posible.
- Los líderes de Pixar habían tenido recientes fracasos empresariales antes de incorporarse a la empresa.
- La oportunidad de hacer un trabajo “genial” puede atraer a los grandes talentos igual – o más – que el dinero.
- Disney se negó en muchas ocasiones a contratar el talento de Pixar y también a adquirir la compañía.
- Pixar mantuvo al equipo unido y trabajando para jefes distintos, incluyendo a George Lucas e, inicialmente, a Steve Jobs. Ninguno de los dos estaba interesado en películas animadas.
- Bajo el mando de Ed Catmull y John Lasseter, Pixar combinó tecnología de punta con principios clásicos de animación.
- Después de años de pérdidas, el dueño de Pixar, Steve Jobs, se hizo multimillonario cuando cotizó en bolsa.
- *Toy Story* desató una cadena de éxitos aclamados por la crítica que hicieron de Pixar una marca de películas para familias más confiable que Disney.
- Jobs y el director ejecutivo de Disney, Michael Eisner, se enemistaron en lo que casi llegó a un cisma corporativo, pero el sucesor de Jobs, Robert Iger, logró reparar la relación entre ambos.
- La compra de Pixar por Disney en US\$7,4 mil millones fue el fin inverosímil de una notable trayectoria.

Resumen

La travesía de Pixar

En el 2006, la compañía Walt Disney compró Pixar Animation Studio en US\$7,4 mil millones, un improbable regreso para Pixar, que era una pequeña compañía de hardware de computación que perdía dinero. Ahora, después de un desfile de galardonadas películas animadas, parece que el éxito de Pixar debía ser inevitable, pero no lo era. Pixar luchó contra retos artísticos, tecnológicos y de negocios. Se consideraba que sus tres líderes – el dueño y director ejecutivo Steve Jobs, el gurú de la animación John Lasseter y el presidente Edwin Catmull – eran unos fracasados cuando llegaron a Pixar, pero sus experiencias previas de negocios abrieron las puertas a mayores ambiciones y éxitos. Compartían una perseverancia obstinada y una visión innovadora para hacer películas y relatar historias.

“La historia de Pixar ... es una triple hélice de luchas artísticas, tecnológicas y de negocios ... un estudio en la tremendamente incierta y contingente

naturaleza del éxito artístico, tecnológico y de negocios”.

A fines de los años 60 y principios de los 70, la Universidad de Utah era el lugar ideal para el nuevo campo de gráficos computarizados. El estudiante Ed Catmull soñaba con hacer películas animadas, pero no tenía talento para dibujar. Pensó que las computadoras lo ayudarían a hacer realidad su sueño. La cultura del departamento de ciencias de la computación de Utah fomentaba la iniciativa individual, y Catmull creó un cortometraje en el que digitalizó y animó su mano izquierda. Fue algo tan innovador que logró tener una reunión con el departamento de animación de Disney, que no estaba interesado en la animación por computación. Los pasos precursores de Catmull en gráficos computarizados le aseguraron un lugar en su historia, pero hacer películas seguía siendo su sueño. Para mantener a su familia, trabajó como programador. A los 29 años, ya no tenía porvenir. Y entonces el Instituto de Tecnología de Nueva York (NYTI) le ofreció un trabajo atractivo. El propietario era el rico empresario Alexander Schure, un visionario que quería impulsar la animación por computación. Catmull se integró al grupo que trabajaba en el garaje de una vieja mansión de Long Island. Sus talentos engranaron bien con el artista e ingeniero Alvy Ray Smith. En 1973, Smith renunció a la seguridad de una vida como profesor universitario. Primero luchó por un cargo en el fabuloso Centro de Investigación de Xerox en Palo Alto, pero Xerox decidió no invertir en imágenes a color. Después Smith fue al NYIT a desarrollar software para pintar, o sea, hacer arte por computación. Smith y Catmull soñaban con hacer películas animadas por computación. Se unieron otros talentos importantes y, con el financiamiento de Schure, lograron grandes avances, pero ni así se interesó Disney en la animación computarizada.

“Uno de los aspectos curiosos de la historia de Pixar es que cada uno de sus líderes era, según los estándares convencionales, un fracaso en el momento en el que apareció en escena”.

Cuando el equipo del NYIT que hacía animación manual hizo una película realmente mala, titulada *Tubby the Tuba*, Catmull y Smith decidieron irse a un sitio con mayor orientación a la narrativa, posiblemente Disney. Pero George Lucas los jaló a Lucasfilm, donde Catmull empezó a dirigir la nueva división de computación. Lo siguió gente de su grupo del NYIT, al igual que otras personas de ese campo. Lucasfilm le mostró a Catmull que los proyectos “geniales” podrían ser un mayor incentivo que el dinero para la gente talentosa. Lucas quería que el grupo de Catmull hiciera edición digital de películas, composición digital y audio digital, pero ni animación ni gráficos computarizados. Catmull dirigió las primeras innovaciones digitales de Lucas, a la vez que trataba, poco a poco, de impulsar la animación por computación. El grupo de Catmull creó la sorprendente secuencia del “dispositivo Génesis” para la película *Star Trek II: la ira de Khan*. Después, una de las creaciones de Lucasfilm, un cortometraje animado con innovadores gráficos computarizados fotorrealistas, captó la atención del exanimador de Disney, John Lasseter, en la conferencia de gráficos computarizados SIGGRAPH. Era un artista muy respetado que había tratado de interesar a los capos del estudio de Disney en una película animada con gráficos computarizados. Rechazaron el proyecto y lo despidieron. Catmull lo contrató, pero como a Lucas no le interesaba la animación por computación, el cargo de Lasseter era “Diseñador de Interfases”. Consistía en trabajar en un cortometraje generado por computación, *Las aventuras de Andre y Wally B*. Lasseter aplicó los principios de la animación clásica a la animación por computación por primera vez. El resultado era obviamente mejor, pero a Lucas no le gustó. Para 1985, Catmull sabía que su grupo necesitaba irse. Lucas se estaba divorciando y tenía poco dinero, por lo que todas las unidades de Lucasfilm estaban bajo presión para generar utilidades. La empresa pidió a Catmull que buscara un comprador para su grupo como compañía de hardware, con base en su trabajo en la Computadora de Imágenes Pixar (PIC, por sus siglas en inglés), una computadora especializada en gráficos. No hubo comprador. Luego, el equipo Pixar conoció a Steve Jobs, famoso por ser cofundador de Apple Computer en un garaje. Apple había forzado la salida de Jobs y éste no parecía avanzar. Cerca de la Navidad de 1985, Jobs ofreció US\$5 millones. Capitalizó a Pixar con dinero de su propio bolsillo.

“El laboratorio de gráficos computarizados del NYIT era un mar de oportunidades y libertades. El trabajo era lo que uno pensara que era importante, mientras colocara una pieza del rompecabezas de la animación por computación”.

Jobs, al igual que Lucas, no estaba interesado en películas. Quería democratizar la tecnología y cambiar al mundo. Quería vender específicamente la computadora de Pixar y hacer que la tecnología de gráficos computarizados estuviera más disponible. Los líderes de Pixar sabían que la visión de Jobs era poco realista en un futuro cercano y, mientras tanto, debían dirigir una compañía, aunque fueran neófitos en administración. Para mediados de 1986, Pixar producía PICs, pero eran demasiado caras. Pixar justificó el pequeño grupo de animación de Lasseter como forma de generar atención en la prensa. De manera independiente y sin usar la PIC, éste hizo el primer cortometraje de Pixar, *Luxo Jr.*, un éxito en SIGGRAPH por sus imágenes realistas y personajes tan emotivos. Las ventas de PIC iban lentas, pero el ingeniero de software Pat Hanrahan decía que el verdadero activo de Pixar era “Reyes”, su software de “renderización”. Creó RenderMan, un lenguaje para gráficos computarizados de estándar abierto para la renderización fotorrealista, que Pixar incluía en Reyes en 1989. Jobs pensaba que sería muy popular, pero tuvo poca demanda.

Contrato con Disney

Smith ayudó a Pixar a asegurar un contrato con Disney para desarrollar el Sistema de Producción de Animación por Computación, un revolucionario método para usar herramientas de cómputo en la animación tradicional. El proyecto se dio antes de lo previsto y excedió las expectativas, y entonces empezó realmente la relación laboral de Pixar y Disney. Catmull, cansado del manejo carismático y, a veces, abusivo de Jobs, se convirtió en presidente y director ejecutivo de tecnología, y Chuck Kolstad, un ejecutivo con experiencia en manufactura de teléfonos, en presidente y director ejecutivo de Pixar. Lasseter generó parcialmente su siguiente cortometraje en la PIC, *Red's Dream*, la única obra de Pixar que la usó. Una vez más, a SIGGRAPH le encantó, pero, como las otras películas de Lasseter, no ganó dinero. El personal de Jobs que no venía de Pixar estaba cada vez más a disgusto de trabajar en un “producto interino”. Jobs amenazaba continuamente con cerrar la unidad de animación que perdía dinero. Lasseter personalmente propuso a Jobs su siguiente corto, *Tin Toy*. Jobs le dio luz verde, sólo para probar RenderMan, y ganó el Óscar en 1988 como mejor corto animado. Jobs, esta vez más entusiasta, aprobó otro corto y la unidad de animación también empezó a hacer anuncios para TV.

La agitada trayectoria de Pixar hacia la rentabilidad

En 1990, Pixar vendió su negocio de hardware para enfocarse en software y comerciales, pero aun así perdía millones del dinero de Jobs. Disney estaba tanteando un acuerdo para una película basada en *Tin Toy*, pero nada inminente. Smith y Jobs tuvieron una afrenta y Smith se fue (fundó su propia empresa, que más tarde vendió a Microsoft, donde se fue a trabajar). Jobs siguió financiando a Pixar pero le retiró al personal sus acciones, algo que los libros de texto citan ahora como ejemplo de abuso de un empresario. Muchos se sintieron estafados, pero sólo los directores sabían lo mal que estaban las finanzas de Pixar. El grupo de películas de animación de Disney recibió con extraña frialdad al equipo de Pixar cuando se habló de hacer un largometraje. No sabían que el tiránico jefe del estudio, Jeffrey Katzenberg, había decidido que, si Pixar hacía películas de Disney, su equipo de animación no participaría. En 1991, después de largas y difíciles negociaciones, Pixar llegó a un acuerdo

de tres películas en términos muy favorables para Disney. Katzenberg tendría el control creativo y los derechos de toda la película, de TV, segundas partes y nuevas versiones para Disney, lo que cubriría los costos de producción. Su reacción ante *Toy Story* fue que Pixar debería hacerla más como una película para ver con los amigos. Los productores contrataron a Tom Hanks y Tim Allen para la voz de los personajes principales. Katzenberg detuvo la producción en noviembre de 1993, porque no le gustaba la historia, pero, para febrero, ya se había reanudado. En 1994, antes del estreno de *Toy Story*, Jobs exploró la opción de vender Pixar a Microsoft, que quería gráficos de calidad para Windows, pero sólo le dio la licencia de algunas patentes por US\$6.5 millones. En un plan aparentemente disparatado, ya que no parecía tener valor, decidió que Pixar cotizara en bolsa y fijó la fecha una semana después del estreno de *Toy Story*. El 22 de noviembre de 1995, salió a la luz con críticas elogiosas y récord de ventas. La oferta pública de venta (OPV) recaudó casi US\$140 millones. Jobs tenía el 80% de las acciones, con un valor de US\$1,1 mil millones después del primer día en el mercado de valores. Jobs negoció entonces con Disney un acuerdo mucho mejor para Pixar, que empezó a desarrollar su segunda película, *Bichos, una aventura en miniatura*.

La compañía de Walt Disney “ahora estaba dirigida ... por hombres que se veían siguiendo su ejemplo, sin entender que el ejemplo consistía en tomar decisiones enérgicas”.

La muerte del presidente de Disney, Frank Wells, en 1994, provocó una guerra de sucesión entre el director ejecutivo Michael Eisner y Katzenberg, quien dejó Disney. Éste fundó un nuevo estudio, DreamWorks SKG, con Steven Spielberg y David Geffen. Katzenberg anunció que DreamWorks haría una película animada con gráficos computarizados llamada *Antz, Hormigaz*, porque parecía eco de *Bichos, una aventura en miniatura*. Pixar se vio envuelto en una guerra entre Katzenberg y Disney. *Hormigaz* se estrenó primero, pero *Bichos* tuvo mejores críticas y ganó más dinero.

“El verdadero origen de los conflictos [de Eisner y Jobs] ... estaba en sus similitudes”.

Joe Roth, que ahora dirige la animación en Disney, quería una continuación de *Toy Story* para el mercado de video. Pixar estuvo de acuerdo al principio, pero era impráctico hacer una película con poco presupuesto y conforme a sus estándares. Menos de un año antes de su estreno, se decidió que *Toy Story 2* fuera película para el cine; Lasseter se hizo cargo, y mejoró mucho la historia. Durante varios meses, los empleados sudaron la gota gorda para cumplir con la fecha límite, y lo lograron – la película tuvo más éxito que sus dos películas anteriores.

“Los años [de Iger] en ABC le sirvieron de introducción de vida o muerte al lado comercial de las noticias y el entretenimiento. Sobrevivió”.

Una demanda judicial que cuestionaba los derechos de autor del concepto de la cuarta película de Pixar, *Monstruos, S.A.*, amenazó con retrasar el estreno, pero el juez permitió que saliera en la fecha programada, en noviembre del 2001. Superó a *Toy Story 2* y resultó ser la segunda película animada más taquillera de la historia. El siguiente año, Pixar afrontó y resolvió otra demanda por infringir derechos de autor. Su quinta película, *Buscando a Nemo*, fue la película animada más taquillera del mundo. Pixar puso su sexta película, *Los increíbles*, en manos de Brad Bird, quien, como Lasseter, estudió animación en CalArts. Bird, el primer director creativo influyente que trabajaba para Pixar, cuestionó su cultura colegial. Las exigencias técnicas de la película – una amplia gama de personajes humanos y todos los retos de gráficos computarizados posibles – llevaron al estudio al límite. Pixar y Disney reñían mientras la película se convertía en un triunfo tanto fiscal como artístico.

“Iger ... tuvo éxito con la República Popular China, pero no estaba claro si podría hacer lo mismo con Steve Jobs – en comparación con los líderes chinos, Jobs era mucho más dogmático”.

Entre los esfuerzos de Disney por hacer películas animadas, sólo las de Pixar tenían éxito. Pero la tensión aumentaba entre Eisner y Jobs. Eisner incluso envió un petulante correo electrónico al consejo de administración de Disney, que decía que *Buscando a Nemo* sería una decepción. El correo electrónico se filtró y enfureció a Jobs, quien decidió nunca volver a firmar un acuerdo entre Pixar y Disney mientras Eisner dirigiera la compañía. Roy Disney, sobrino de Walt Disney, ya estaba liderando un grupo corporativo interno que presionaba el despido de Eisner. Los esfuerzos de Disney terminaron en una votación de accionistas, con un porcentaje sin precedente de votos “de desconfianza” hacia Eisner, quien se fue en octubre del 2005. Su sustituto, Robert Iger, rápidamente suavizó las relaciones con Jobs y Pixar. Se dio cuenta de que los personajes recientes más populares venían de Pixar y que las madres de familia ya confiaban más en la marca Pixar que en la de Disney, y duplicó esfuerzos para mantener la cercanía entre ambas compañías.

“El incremento de películas animadas por computación ... marcó el despegue de un movimiento democrático en expresión artística y espíritu empresarial”.

Mientras tanto, Lasseter y su familia hicieron un recorrido en carretera por el país, que le inspiró la idea de una película donde todos los personajes fueran automóviles. *Cars* recibió las críticas menos favorables que se habían hecho a Pixar. Pero fue buen negocio, aun sin romper récords, y generó alrededor de US\$5 mil millones de regalías en dos años. El director de Pixar, Jan Pinkava, concibió la siguiente película del estudio, *Ratatouille*, pero se estancó bajo su liderazgo. Brad Bird intervino y la convirtió en un éxito, y con ello ganó otro Óscar para Pixar.

Pareja de animación: Finalmente, Pixar y Disney se unen

Iger revivió la tan rechazada idea de que Disney adquiriera Pixar y, en el 2006, cerró el trato de intercambiar 287.5 millones de acciones de Disney, con valor de US\$7,4 mil millones, por acciones de Pixar. El trato parecía injusto para Disney, ya que el activo más valioso de Pixar era su gente, y sólo Lasseter tenía contrato. Sin embargo, la animación de Pixar era vital para Disney. Catmull y Lasseter se hicieron cargo de la animación de Disney, a la vez que dirigían Pixar de manera independiente. Disney, que alguna vez casi tuvo el monopolio de películas animadas, ahora tiene varios competidores, incluyendo DreamWorks Animation de Katzenberg. Pixar aún vende RenderMan. Genera ganancias netas menores al 5% del ingreso de la empresa, pero ha tenido gran influencia en la animación. La novena película de Pixar, *WALL-E*, tuvo excelente crítica, pero sólo buenas entradas, no maravillosas. Tipificó las ideas de Lasseter sobre animación y reflejó los conceptos técnicos de Catmull. Lasseter se convirtió en la persona más famosa en animación después de Walt Disney. En el 2008, *TIME* nombró a Jobs la persona número 34 más poderosa del mundo, y a Lasseter la número 38, por encima de Oprah Winfrey y el Papa.

Sobre el autor

David A. Price ha publicado en *The Wall Street Journal*, *The Washington Post* y *Forbes*, entre otros. Estudió ciencias de la computación y es egresado de la Escuela de Derecho de Harvard y de la Universidad de Cambridge. También escribió //Love and Hate in Jamestown.

