

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

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

Título original: *To Pixar and Beyond*

Publicado por Houghton Mifflin Harcourt, Estados Unidos, 2017

© 2016 Lawrence Levy

© de la traducción Juan Manuel Salmerón, 2018

© Centro Libros PAFP, S. L. U., 2018

Deusto es un sello editorial de Centro Libros PAFP, S. L. U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-234-2905-9

Depósito legal: B. 28.757-2017

Primera edición: enero de 2018

Preimpresión: Medium Preimpresió

Impreso por Romanyà Valls, S. A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

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 fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Índice

Prólogo	9
-------------------	---

PRIMERA PARTE

1. El porqué	15
2. Buenos soldados	25
3. Planeta Pixar	38
4. Artistas pobres	52
5. Con prisas y con pausas	63
6. ¿Qué es una empresa del entretenimiento?	76
7. Cuestión de opciones	93

SEGUNDA PARTE

8. Los cuatro pilares	107
9. El sueño de la OPV	114
10. La junta directiva	121
11. Los guardianes del capital	129
12. Sin habla	135
13. La audacia de la Costa Oeste	140
14. La credibilidad en Hollywood	148
15. Dos cifras	155
16. El Capitan	164
17. PIXR	169

TERCERA PARTE

18. Películas que salgan del corazón	179
19. Anatomía de un acuerdo	190
20. La hora del póquer	202
21. El último 20 por ciento	211
22. Cuestión de créditos	218
23. Destellos	226
24. Sigue nadando	233

CUARTA PARTE

25. Buscando mi «deli»	247
26. Cien años	254
27. La Vía del Medio	261
Epílogo	265
Agradecimientos	269

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 crié. 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 sufraga 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 ha-

bía 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.