

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 Capitan
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 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

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 arre-

bato 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,