



# Cómo Disney se hizo con la cultura pop norteamericana

## *How Disney captured American pop culture*

■ Adrián Ruiz Mediavilla\*

«Espero que nunca olvidemos una cosa: que todo comenzó con un ratón».

Walt Disney (1901-1966)

■ El ratón *Mickey* estaba enfermo hace una década exactamente. El año era 2004, Walt Disney llevaba casi cuarenta años enterrado —o criogenizado, si hacemos caso a la leyenda urbana— y *The Walt Disney Company* era una compañía en el alambre. Dirigida desde los años ochenta por el volcánico Michael Eisner, Disney se había convertido en una compañía sin alma y, más importante aún para los accionistas, sin rumbo. Durante dos décadas de mandato Eisner, había pasado del éxito de público y crítica con producciones animadas como *La Sirenita* (1989), *La Bella y la Bestia* (1991), *Aladdin* (1992) o el *Rey León* (1994) a perder dinero en inversiones tan dispares como la cadena de televisión ABC y *Fox Family Worldwide*, un equipo de hockey y otro de béisbol en California, los portales de Internet *Infoseek* y *Go Network*, y una línea de cruceros.

Poco antes de la salida de Eisner de la compañía, sin embargo, Disney se hizo con los derechos de *The Muppets* (los *Teleñecos*), las famosas marionetas creadas casi medio siglo atrás por Jim Henson. Una compra que costó 100 millones de dólares a Eisner, pero que iba a resultar no tener precio para la compañía que fundó Walt Disney.

---

\* El autor, periodista y publicista, vive y trabaja en Londres, y colabora con *Jot Down Magazine* y la revista *Libero*. Hay una versión electrónica de este texto en: [www.fundacionpfizer.org](http://www.fundacionpfizer.org) y [www.dendramedica.es](http://www.dendramedica.es).



Figura 1.—Bob Iger con el ratón *Mickey* (2010) en el parque temático *Disney California Adventure* (hyku, cortesía de Wikimedia Commons).

## 1. El problema Pixar

Nadie quería a Bob Iger (Oceanside, New York, 1951) como CEO de Disney. Nadie, salvo quizás Michael Eisner. Fue Eisner quien le incorporó a Disney al comprar la cadena ABC y durante nueve años Iger había sido *his master's voice*, la voz de su amo. En contraste con la extravagante personalidad de Eisner, Iger había cultivado una imagen de hombre en la sombra, silencioso, diplomático y eficaz, cualidades que parecían ideales para liderar la Reserva Federal, pero no una de las compañías más creativas de EEUU.

Iger fue nombrado máximo responsable de *The Walt Disney Company* en marzo de 2005. Antes de poder ponerse a construir la Disney que tenía en mente, Iger tuvo que atender un incendio llamado Pixar ([www.pixar.com](http://www.pixar.com)). La compañía de Steve Jobs, líder en el mercado de animación por ordenador que había encadenado éxitos comerciales desde el estreno de *Toy Story* diez años antes, tenía desde entonces un acuerdo de distribución con Disney. Acuerdo que expiraba en aquel momento, y que Jobs se había negado a renovar mientras Eisner fuera CEO de Disney.

Lo que nadie fuera de Disney sabía era que Bob Iger había sacado el concurso-oposición a CEO de Disney planteando tres escenarios para el negocio de animación

de Disney: dejarlo morir, buscar un nuevo responsable o adquirir Pixar. «Señoras y señores —dijo Iger a la junta directiva de la compañía— tenemos que hacernos con ellos». Un año después de la llegada a la cima por parte de Bob Iger, Disney cerraba la compra de Pixar por 7.400 millones de dólares. Steve Jobs pasaba a ser el mayor accionista unitario de Disney con el 7% de las acciones de la compañía en su bolsillo. Y John Lasseter, uno de los grandes creativos de Pixar y realizador de *Toy Story* (1995), se convirtió en el director creativo ejecutivo de Disney.

Solucionado el problema Pixar, Iger hizo inventario. Disney no era una empresa con problemas económicos, pero no tenía bien definido su enfoque. La estrategia estaba, como dicen los americanos, *all over the place*.

## 2. La «Casa de las Ideas»

Agosto es un mes tradicionalmente conocido por su escaso movimiento en los mercados y en el que se prepara la vuelta al colegio en septiembre. Y ese mes fue el elegido, hace casi cinco años, por Bob Iger para dar un segundo golpe en la mesa y pagar 4.000 millones de dólares por *Marvel Entertainment* ([www.marvel.com](http://www.marvel.com)), conocida popularmente como «La Casa de las Ideas», en la que se han creado personajes como *Spider-Man*, *Iron Man* o los *X-Men*. Al igual que en el caso de Pixar, Iger tuvo el acierto de dejar que los máximos responsables de Marvel mantuvieran su trabajo.

Marvel había rozado la bancarrota una década antes, pero fue entonces cuando Hollywood decidió lanzar el género de superhéroes a la gran pantalla. Hasta entonces, los superhéroes, personajes de cómic principalmente norteamericanos, habían conocido dos grandes éxitos: *Superman* y *Batman*. Ambos personajes, por otra parte, pertenecían a *DC Comics* (DC es la abreviatura de *Detective Comics*, [www.dccomics.com](http://www.dccomics.com)), competidor directo de Marvel. Los personajes de Marvel habían languidecido hasta entonces en el limbo de las producciones de serie B, acabando sistemáticamente en la TV (*Hulk*) o como películas para el mercado de vídeo doméstico (*Spider-Man*, *Capitán América*). Probablemente, el golpe que acabó de noquear a Marvel en sus sueños de celuloide fue el petardazo de la adaptación de *Los Cuatro Fantásticos*, que produjo en 1993 el conocido director *low cost* Roger Corman con apenas un millón de dólares de presupuesto, y considerada tan floja que jamás fue estrenada ni siquiera en vídeo.

Fue en 1999 cuando Marvel tuvo el acierto de vender los derechos cinematográficos de sus personajes a diferentes estudios; así, los mutantes *X-Men* fueron a parar a Fox y el *Hombre Araña* acabó en Sony. Esto dio como resultado dos taquillazos como *X-Men* (2000) y *Spider-Man* (2002), que recaudaron respectivamente 296 y 821 millones de dólares. En paralelo, Marvel revitalizó tanto su división de *merchandising* como su negocio editorial, apostando por autores de calidad y actualizando a muchos de sus personajes para atraer de nuevo al público adolescente.

Los beneficios de estas inversiones animaron a Marvel a lanzar su propio estudio cinematográfico y ahorrarse el peaje que imponían las *majors* de Hollywood. La inversión

de 525 millones de dólares dio fruto casi de inmediato con los estrenos de *Iron Man* (582 millones recaudados en taquilla más 174 más en ventas de DVD) y *El Increíble Hulk* (un éxito más modesto con unas cifras de 263 y 64 millones, respectivamente). Más importante aún, Marvel tuvo la visión de imaginar un plan a largo plazo para trasladar su universo de personajes del papel a la pantalla. La consecución de la primera fase de ese plan fue el estreno de películas de cada uno de esos superhéroes hasta culminar en la hercúlea *Los Vengadores*, la primera película estrenada dentro de Disney que con 1.500 millones de dólares recogidos se convirtió en la tercera más taquillera de la historia.

La adquisición de la «Casa de las Ideas» por parte de Disney fue el espaldarazo definitivo para la gestión de Bob Iger. Desde entonces, nadie más osó cuestionar su liderazgo. Y fue entonces cuando precisó su estrategia: en adelante, Disney sería sinónimo de la cultura popular norteamericana y la haría llegar al último rincón de la Tierra.

Bob Iger, a diferencia de Eisner, siempre ha tenido clara la vocación global de la marca Disney. Tras el 11-S, intuyó la fragilidad del mercado norteamericano y vio con nitidez que el futuro pasaba por Asia. A lo largo de su mandato, Disney habrá abierto parques temáticos en Hong Kong (2005) y Shanghai (previsto para 2015), consolidado el canal de televisión para niños Disney Channel en Japón (2003) y la India (2004) y, desde 2008, creado decenas de escuelas de inglés para niños chinos cuyo método de aprendizaje se basa en las historias de Disney.

### **3. La lección de *John Carter* (2012)**

150 millones de dólares tirados a la basura harían mella en casi cualquier compañía, pero no en el caso de Disney. Aun así, la inversión perdida en la película *John Carter* (inspirada en el personaje de ficción creado en 1911 por Edgar Rice Burroughs) es considerada el mayor varapalo de la era Iger. El problema fue la inexperiencia del equipo de producción del film. Hacer una película de 200 millones de dólares no es algo que se pueda aprender sobre la marcha. Ni el director, el ex de Pixar Andrew Stanton, ni el presidente de Walt Disney Studios, Rich Ross, ni la responsable de marketing, M. T. Carney, tenían horas de vuelo para pilotar un avión del volumen de la producción *John Carter*. El fracaso fue el resultado de elegir un protagonista irrelevante como el actor canadiense Taylor Kitsch, para una producción fuera de tiempos y presupuesto, y, para remate, con torpezas como la de producir un tráiler para una película infantil en el que sonaba un tema de Led Zeppelin que tenía cuarenta años de antigüedad. Pero Disney tuvo suerte, pocas semanas después del estreno de *John Carter* proyectó en las pantallas de todo el mundo *Los Vengadores*, que no sólo supuso un pelotazo comercial, sino una forma de maquillar el desastre de *John Carter*.

Las producciones de Hollywood, una vez que están en marcha, son trenes difíciles de detener... y en 2013 Disney no tenía *Vengadores* en los que apoyarse. Así fue como, el verano siguiente al estreno de *John Carter*, Disney cosechó otro fracaso en taquilla, menos

predecible, pero igualmente duro: *El Llanero Solitario*. La producción, aunque realizada por el mismo equipo de la exitosa *Piratas del Caribe*, descarriló en ventas dejando un agujero similar al de *Carter*. El problema esta vez radicó en la dificultad de hacer una película del Oeste que resonara entre el público adolescente actual. Fracasos como los de *Wild Wild West* o *Cowboys vs Aliens* así lo apuntaban, y el *Llanero Solitario* lo confirmó.

Para Iger los dos fracasos consecutivos sirvieron para reforzar su estrategia: resulta más eficiente invertir en marcas ya establecidas que crearlas desde cero. En adelante Disney haría más *Iron Man* y menos *John Carter*.

#### 4. La animación, el corazón de Disney

Desde la adquisición de Pixar, Iger tuvo claro que, por mucho que el beneficio de Disney estuviera diversificado hasta cierto punto entre deportes (ESPN), parques temáticos y películas para niños de doce años (reales o mentales), la esencia de la marca Disney era el cine de animación. Allí donde Walt había labrado su marca con clásicos intemporales como *Blancanieves y los siete enanitos* (1937), *Pinocho* (1940), *Cenicienta* (1950) o *Peter Pan* (1953).

John Lasseter, el director creativo ejecutivo de Pixar al que Iger puso al frente del estudio de animación de Disney, en el que había empezado su carrera antes de lanzarse a la animación por ordenador, tardó un tiempo en poner proyectos en pie, pero cuando lo logró la inercia fue positiva. *La princesa y el sapo* (2009) y *Enredados* (2010) tuvieron mejor recepción de crítica que de público. A ellas siguió *¡Rompe Ralph!* (2012), un triunfo en taquilla que dejó el paso abierto para *Frozen*, estrenada en noviembre de 2013 y que seis meses más tarde ya era la cinta de animación más taquillera de todos los tiempos y, además, la película más vista en casi todos los mercados en los que se ha estrenado, incluidos tres países clave para la estrategia de Iger: Japón, Corea del Sur y China, donde ha sido la película de animación Disney de más éxito. «Si valoramos a largo plazo lo que es Disney, el éxito y la vitalidad de la marca, [el éxito de *Frozen*] es un hito muy, muy importante». Palabra de Bob Iger.

#### 5. Hasta una galaxia muy lejana... y más allá

A George Lucas hace ya muchos años que no le hace falta ocuparse del estado de su economía. Concretamente, desde que acordó con Fox cobrar sólo 50.000 dólares por dirigir la primera *Star Wars* a cambio de quedarse con los derechos de las secuelas y el *merchandising* de la saga. Fue en 1990, con las trilogías de *Star Wars* e *Indiana Jones* cerradas, cuando George Lucas fue a proponer a la ABC una serie sobre el famoso arqueólogo a través de la cual los niños pudieran aprender lecciones de historia. El ejecutivo que firmó entonces el cheque de compra de la serie no fue otro que Bob Iger.

Poca gente parece saber que Pixar, antes de estar relacionada con Steve Jobs, Woody el Vaquero o Buzz Lightyear, la había fundado George Lucas en 1979. Y, cuando fue adquirida por Iger, observó con atención cómo manejaba Disney su antigua compañía, lo que le llevó a considerarla, tanto por el cuidado que ponía en los productos creativos, como por el respeto a la cultura de Pixar, la compradora ideal de su compañía Lucasfilm el día que decidiera deshacerse de ella.

Ese momento llegó en junio de 2012, cuando Lucas se decidió a llamar a Iger. Pocos meses después, Disney y Lucasfilm anunciaban la puesta en marcha del *Episodio VII* de *Star Wars*, dirigido por J. J. Abrams. Iger, además, hizo público que no iba a poner en marcha ningún otro proyecto alrededor de la marca *Star Wars* que pudiera poner en peligro el desarrollo del nuevo largometraje que se estrenará en diciembre de 2015. Los fans de *Star Wars*, posiblemente los más volátiles de todo Internet, describieron la sucesión de acontecimientos como «un sueño hecho realidad».

Bob Iger, quizás animado por la calurosa acogida de sus adquisiciones en el universo *geek*, volvió a la carga una última vez. Así, en diciembre de 2013, *The Walt Disney Company* anunció la compra a *Paramount Pictures* de los derechos de *Indiana Jones*, el arqueólogo creado por el propio George Lucas y Steven Spielberg.

## 6. *Let it go*: la herencia Iger

Queda en el debe de Iger una falta de interés clara por el mundo digital. *Disney Interactive*, la filial que se dedica al desarrollo de videojuegos, nunca ha terminado de funcionar y a día de hoy sigue sin dar beneficios. Si Iger quisiera hacerse con otro pedazo significativo de la cultura popular americana, la jugada sería comprar el mayor editor de videojuegos norteamericano: *EA Games* ([www.ea.com](http://www.ea.com)). En 2013 ambas compañías alcanzaron un acuerdo por diez años con el objeto de que *EA* se ocupara de los videojuegos de *Star Wars*, por lo que no sería del todo descabellado que Iger intentase hacerse con ellos.

Sería la última gran compra de Bob Iger, pues en una decisión sorprendente en la industria del entretenimiento, el CEO de Disney se autoimpuso una fecha de caducidad: en marzo de 2015 cedería el sillón, y un año más tarde dejaría de trabajar para Disney. La junta directiva de Disney consiguió que Iger aceptase extender su mandato efectivo hasta 2016. Teniendo en cuenta que desde su llegada al poder el valor de las acciones de Disney ha aumentado un 250%, no es de extrañar que la junta directiva quiera exprimir hasta la última gota de su consejero delegado.

Ese año extra permitirá a Bob Iger vivir desde las alturas la culminación de tres de sus grandes proyectos: la apertura el 15 de diciembre de 2015 del parque temático de Disney en Shanghai (una inversión de 3.700 millones de dólares), el estreno de la secuela de *Los Vengadores* y el archiesperado *Episodio VII* de *Star Wars*. No es mala perspectiva para la compañía en la que todo empezó con un ratón.

