

Ghibli y Disney

dos visiones del
entretenimiento familiar



BERNARDO SAINZ Y JORGE LLAGUNO



El contraste entre las culturas corporativas y el tamaño de ambas empresas es más que evidente. ¿Cuál modelo resistirá mejor el paso de los años y los cambios en el mercado?

En la ceremonia de los premios Óscar de 2024, una peculiar película japonesa ganó en la categoría a mejor largometraje animado: *El niño y la garza* (2023), producida por Studio Ghibli y dirigida por Hayao Miyazaki.

No hace falta más que ver el tráiler para darse cuenta de que la película es algo fuera de lo común. Con su animación tradicional a mano, música instrumental, paisajes hermosos y sucesos fantásticos, *El niño y la garza* está lejos de lo que hoy en día nos viene a la mente cuando pensamos en películas animadas. El filme aborda profundas realidades humanas, desde el trauma de perder una madre en la infancia, hasta los dolores de madurar y la responsabilidad de tomar las riendas de la propia vida, todo en el contexto de un viaje a un mundo surreal. La película pierde toda narrativa lógica en varios puntos y, cuando termina, genera más incógnitas que respuestas.

El niño y la garza sorprendió al vencer a los favoritos: *Elemental* de Disney-Pixar y *Spider-Man: A Través del Multiverso* de Sony Pictures Animation y Marvel Entertainment, este último parte de Walt Disney Corporation.

Ambos competidores contaron con presupuestos y equipos de producción muy superiores a los de la película de Miyazaki. El triunfo de Studio Ghibli es aún más admirable si se considera que, de las 18 ocasiones en que se ha entregado el premio a la mejor película animada, 15 veces lo ha ganado una producción de Disney, casi siempre en colaboración con Pixar. Además, *El niño y la garza* es la única película de animación tradicional en ganar el Óscar desde 2003, cuando lo ganó otra producción de Ghibli: *El viaje de Chihiro*.

El éxito y la popularidad de Ghibli ha llevado a algunos a describirlo como «El Disney japonés». Pero ¿qué tan justa es esta comparación? Disney es una colosal máquina productora de contenido, licencias, medios, productos de consumo y experiencias. En las últimas décadas, se ha dedicado a expandir su imperio, y solo con la adquisición de Pixar, Marvel

y Star Wars por más de 15 mil millones de dólares, son dueños de un puñado de las franquicias de medios más valiosas del mundo.

Si Disney es una gran fábrica industrial, Studio Ghibli es un pequeño taller artesanal. Las producciones de la firma japonesa no están impulsadas por estudios de mercado, *focus groups* o reuniones de directivos. El éxito de Ghibli se basa en la genialidad y visión de unos pocos directores, especialmente sus fundadores, Hayao Miyazaki e Isao Takahata. Peter Docter, Chief Creative Officer de Pixar tuvo una conversación con Hayao Miyazaki, en la que le preguntó: «¿Cuándo haces cambios en un filme para ti y cuándo haces cambios para el público?» En respuesta, Miyazaki afirmó: «Nunca pienso en el público».

Tanto Disney como Ghibli se dedican al entretenimiento familiar, pero sus producciones, valores, estrategias y escala no podrían ser más diferentes. La comparación entre ambas puede darnos nuevas ideas sobre las virtudes y riesgos de distintos modelos de producción cinematográfica, tanto por su valor artístico como por su capacidad de entretenimiento y éxito comercial.

LA VISIÓN DEL MAESTRO: GHIBLI

La descripción anterior de *El niño y la garza* podría aplicarse a muchas de las producciones de Ghibli. Sus apuestas son arriesgadas, profundamente japonesas, y a veces difíciles de digerir para el mercado occidental. Sin embargo, muchas de sus obras son ya clásicos de culto del cine y grandes éxitos comerciales, y han generado una amplia base internacional de fieles seguidores.

Entre sus películas más conocidas se encuentran *Mi Vecino Totoro* (1988), que narra la relación de dos niñas con un espíritu del bosque en el Japón rural; *El Increíble Castillo Vagabundo* (2004), basado en la novela fantástica de Diana Wynne Jones; y *El Viaje de Chihiro* (2001), la historia de

madurez de una adolescente cautiva en un hotel embrujado.

La mayoría de las películas del estudio han sido éxitos comerciales, especialmente en Japón, y su influencia ha calado en directores de la talla de Steven Spielberg o Guillermo del Toro. Si sirve como referencia, de las 23 películas que ha producido Studio Ghibli, 21 son consideradas «Fresh» por la página de crítica *Rotten Tomatoes*, y 15 tienen una aprobación de la crítica de más del 90%. El éxito de estas producciones llevó a la creación de un parque temático en la ciudad de Nagoya, y a un museo en Tokyo.

Mientras que las películas de Disney a menudo presentan un arco narrativo claro, con el desarrollo de un héroe de acción que se transforma mediante una aventura, y un villano que obtiene su merecido, las historias de Ghibli contrastan por su complejidad. Los protagonistas suelen enfrentarse a sus debilidades y errores. Al terminar la película, nos damos cuenta de que el mundo es más complejo que una simple lucha maniquea del bien contra el mal, y que incluso los que parecen terribles villanos pueden tener motivos nobles y son merecedores de redención.

El enfoque de Ghibli revela que la animación no es un género cinematográfico por sí mismo, sino un medio más de expresión artística. Lejos de limitarse al público infantil, pero sin dejar de ser aptas para toda la familia, sus películas exploran profundos temas como la guerra, el cuidado de la naturaleza, la belleza de lo cotidiano y el propósito de la vida.

Las protagonistas de Ghibli son especialmente interesantes. Desde su fundación, el estudio ha apostado de manera clara por personajes femeninos fuertes pero creíbles, modelos de feminidad que no parecen forzados por una agenda política, sino que evolucionan a lo largo del viaje con naturalidad, mostrando grandes virtudes, pero también debilidad y aprendizaje. De las 23 películas que ha producido, 17 están claramente protagonizadas por una mujer.

Gran parte del encanto de Ghibli proviene de la atemporalidad de sus obras. Ignorando las tendencias del mercado, parece trazar su propio camino. Cada película es resultado del ideal artístico y narrativo personal de sus creadores, lo



la comparación entre ambas (Disney y Ghibli) puede darnos nuevas ideas sobre las virtudes y riesgos de distintos modelos de producción cinematográfica, tanto por su valor artístico como por su capacidad de entretenimiento y éxito comercial.

que llena a las historias de singularidad y creatividad. Por ejemplo, las películas de Ghibli no tienen miedo de detener la narrativa para que el espectador reflexione u observe un paisaje, ya sea extraordinario o mundano, en silencio. Cada película es una historia nueva, compleja, abierta en su conclusión y, sin embargo, cerrada a «secuelas» o «precuelas». Son universos autocontenidos.

Pero no todo es perfecto en las producciones de Ghibli. Además del gran riesgo de depender de la genialidad de pocos directores, han existido fuertes críticas a su modelo de producción, relacionadas con la explotación y precariedad laboral de sus caricaturistas, resultado de la obsesión con la perfección de los directores fundadores, sumando controvertidas prácticas laborales que aún predominan en Japón.¹

EL IMPERIO DE LA ANIMACIÓN: DISNEY

Desde su humilde comienzo en 1923 como un pequeño estudio de animación, Disney ha forjado un legado inigualable en la industria del entretenimiento. Con clásicos atemporales como *Blanca Nieves y los Siete Enanitos* (1937) y *El Rey León* (1994), Disney ha capturado la imaginación de generaciones, y ha reinventado constantemente lo que significa contar historias. La capacidad de Disney para cautivar audiencias sigue siendo evidente, como lo demostró el reciente éxito comercial de *Inside Out 2* (2024), pero los últimos años han presentado también grandes desafíos para el estudio de animación más grande del mundo.

Mientras que el pequeño Studio Ghibli celebró el éxito de *El Niño y la Garza*, 2023 fue un año particularmente duro para Disney. Entre los cinco primeros lugares de las producciones con mayores pérdidas, cuatro los ocuparon películas producidas por Disney, a las cuales se sumaban muchas otras, más abajo en la lista.

Pese a esto, presentaron resultados financieros positivos en su reporte anual de 2023, pero los analistas señalaron que se debió más bien a recortes de gastos y al impulso de los parques de diversiones, mientras que el negocio de producción de contenidos y la operación global retrocedieron 22% respecto del año anterior.

Gráfica 1: Valor histórico de la acción de Walt Disney Corporation.

La caída en la acción en mayo de 2024 fue muy grave, llevándola a niveles que no habían sido vistos en más de una década. Si bien se recuperó durante junio, hay quienes señalan que la corporación no termina de reponerse de las turbulencias generadas por la salida de Robert Chapek, que regresaron a Robert Iger de su retiro. Otros señalan que la debacle comenzó mucho antes, desde el periodo de liderazgo de Michael Eisner, quien formó a Iger en un estilo más orientado a las utilidades de corto plazo que al espíritu original de Disney.

En el ámbito cinematográfico, las críticas en redes sociales a sus producciones se han vuelto aún más devastadoras en años recientes. Se ha dado un fenómeno muy peculiar en el cual los críticos formales otorgan altas puntuaciones a estos contenidos, pero las audiencias los califican con bajísimos porcentajes. Por ejemplo, *The Last Jedi* (2017), de la saga de *Star Wars*, mereció un 91% según los críticos contra 41% según más de 100,000 valoraciones hechas por individuos.

Más recientemente, en la misma saga, la muy anticipada serie *The Acolyte* (2024), tras su tercer episodio, se ubica en 86% vs 17%. Esto ha pasado ya en innumerables ocasiones con contenidos de Marvel, de Pixar e incluso con algunas de las películas animadas clásicas, que decidieron volver a realizar usando tecnología de CGI o actores reales, por ejemplo, *Mulan* (2020) con un 72% de los críticos vs 46% de las audiencias, o *Peter Pan & Wendy* (2023) con 64% vs 11%. Otras fueron sencillamente desastres en las que estuvieron de acuerdo ambas métricas: *Dumbo* (2019) con 46% vs 48%, o *Pinocchio* (2022) con 28% vs 27%.³

Algunos críticos acusan a Disney de enfocarse en el contenido no original, en la forma de precuelas, secuelas, y reimaginaciones. A esto se suma la sobresaturación del mercado de sus historias de superhéroes, de la Guerra de las Galaxias, o de sus propios *remakes*, con bajos niveles de producción, inconsistencias graves con historias previas e inclusión de personajes y temáticas influidas por agendas políticas. Algunos incluso han acusado a la corporación de presionar a críticos y medios para que otorguen mejores evaluaciones a sus producciones, y para que acusen a los propios fans de racismo, homofobia y toxicidad. Esto no parece propio de una empresa de «entretenimiento familiar».



Fuente: Google Finance, 14 de junio de 2024²

mientras que Disney busca la innovación constante y la expansión comercial, Ghibli se centra en la narración profunda y la conexión emocional.

DOS MODELOS DE ENTRETENIMIENTO Y ARTE

No cabe duda de que el mundo del cine es más rico gracias al legado de ambos estudios, pero el dominio de Disney a veces eclipsa la existencia de otras producciones animadas, como las de Studio Ghibli, que expresan, también a través de la animación, contenidos muy diferentes.

Quizás no hay lugar en el que se pueda entender mejor el contraste entre Disney y Ghibli que en sus parques temáticos. A diferencia de los parques de Disney, que están diseñados para maximizar el gasto del consumidor y proporcionar emociones instantáneas, Studio Ghibli ofrece una experiencia más íntima y reflexiva. En el parque de Ghibli en Aichi no encontrarás montañas rusas, fuegos artificiales o desfiles. Al igual que sus películas, el parque invita al espectador a sumergirse en mundos donde el silencio, la belleza, y la contemplación son tan importantes como la acción y la aventura.

La cultura organizacional de ambas productoras no podría ser más distinta. En Disney, la

cultura laboral es altamente estructurada, con un fuerte énfasis en la eficiencia. Los caricaturistas y creativos se encuentran en un ambiente donde la precisión, la uniformidad y planeación de largo plazo son esenciales para mantener la cohesión de franquicias globales que se convertirán en productos que van mucho más allá del filme.

En cambio, Studio Ghibli cultiva un entorno artesanal y personal. Los caricaturistas en disfrutan de una mayor libertad creativa, pero dependen de la visión y meticulosa atención a cada detalle del fundador, Hayao Miyazaki. La atmósfera en Ghibli es menos corporativa y más íntima, y promueve un sentido de dedicación artística valioso por sí mismo, más allá de la generación de un producto comercial.

Mientras que Disney busca la innovación constante y la expansión comercial, Ghibli se centra en la narración profunda y la conexión emocional. Además, mientras que puede dar la impresión de que el proceso creativo de Disney es influido por tendencias sociales y políticas o estudios de mercado, Ghibli pretende contar historias atemporales.

Disney existe desde hace más de 100 años y se ha consolidado como una de las empresas y marcas más importantes del mundo. Por su parte, Ghibli que apenas cumplirá 40, ya ha estado en varias ocasiones a punto de desaparecer. A pesar de que Goro Miyazaki, hijo de Hayao, intentó durante años lanzar su carrera como director y tomar la batuta, sus obras han quedado a la sombra de su padre y han sido algunos de los más claros fracasos del estudio. El principal motor creativo de Ghibli sigue siendo, como en su fundación, los talentos de Miyazaki y de Takahata, ambos ya mayores de 80 años. No es ninguna sorpresa que un modelo que depende tanto en el liderazgo de un par de personas no sea sostenible en el largo plazo.

Frente a la dificultad de encontrar un sucesor, el cambio era eminente. En septiembre de 2023 se anunció que la cadena Nippon TV compraría el 42.3% de Studio Ghibli para asegurar su subsistencia. Nippon TV se comprometió a mantener la autonomía del estudio, sus valores fundacionales y enfoque en largometrajes, pero muchos temen que la falta de sucesión y la compra del estudio podrían llevar a convertir

La cultura organizacional de ambas productoras no podría ser más distinta: Disney opera como una gran fábrica industrial, mientras que Ghibli es un pequeño taller artesanal.

las licencias de Ghibli en productos de consumo masivo bajo una estrategia más parecida a la de Disney, ampliando el potencial comercial del estudio y su subsistencia, pero poniendo en riesgo la magia y autenticidad que lo llevaron a convertirse en un referente en el cine y la cultura.

INDUSTRIA VS. TALLER

Es verdad que no existe un paradigma perfecto para ninguna empresa o sector. Cada modelo tiene sus ventajas y desventajas. Disney es omnipresente a nivel mundial, y una lista de producciones con pérdidas no pone en riesgo inminente a una corporación diversificada, acostumbrada a reinventarse y con un ejército de talento creativo, renovándose constantemente. Ghibli es una de esas rarezas que nos brindan joyas esporádicas, que nutren la imaginación de muchos, incluidos grandes directores y animadores de la gran corporación.

El gran riesgo de Disney, como le pasa a una gran cantidad de corporaciones, es el de ser rehén del valor de su acción y la visión cortoplacista de los accionistas minoritarios, lo cual hipoteca su capacidad de creación de contenido novedoso, arriesgado y acorde a los tiempos. Ghibli depende de la creatividad y meticulosidad

de dos fundadores de edad avanzada, y sin una visión clara de sucesión en la dirección.

Ambas empresas han aportado mucho a la cultura moderna y, a su manera, cada una representa lecciones distintas en cuanto al futuro y a los riesgos de sus respectivos modelos. Quizá sea momento de pensar en modelos de desarrollo que tomen lo mejor de ambas visiones, y desechen sus evidentes áreas de oportunidad. </>

Notas al final

¹ <https://japaninsides.com/10-brutal-ways-hayao-miyazaki-personifies-japans-toxic-work-culture-39125>

<https://cbr.com/steve-alpert-studio-ghibli-broke-labor-laws/>

² Liga de la página consultada: <https://www.google.com/finance/quote/DIS:BMV?sa=X&sqi=2&ved=2ahUKEwjzu9et1tuGAxWPLtAFHWpyB7gQ3ecFegQIMhAh&window=YTD>

³ Todos los porcentajes tomados de la página Rotten Tomatoes en junio 2024. <https://www.rottentomatoes.com/>



Bernardo Sainz es profesor del área de Entorno Político y Social en IPADE Business School

Jorge Llaguno es profesor de las áreas de Factor Humano y Análisis de Decisiones en IPADE Business School