

PRISMA SOCIAL N°20

LA COMPETENCIA MEDIÁTICA
DE LA CIUDADANÍA EN MEDIOS
DIGITALES EMERGENTES

MARZO 2018 | SECCIÓN ABIERTA | PP. 206-226

RECIBIDO: 30/12/2017 – ACEPTADO: 18/2/2018

LA CO-CREATIVIDAD EN
LAS MARCAS TRANSMEDIA
INFANTILES DESDE
LA PERSPECTIVA DEL
PRODUCTOR

CO-CREATIVITY IN CHILDREN'S
TRANSMEDIA BRANDS FROM THE
PRODUCER'S PERSPECTIVE

ROSALÍA URBANO / [RSLURBANO@GMAIL.COM](mailto:rslurbano@gmail.com)

DOCTORANDA COMUNICACIÓN (MEDIA LITERACY) DE LA UNIVERSIDAD DE HUELVA, ESPAÑA

IGNACIO AGUADED / AGUADED@UHU.ES

CATEDRÁTICO DE EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN DE UNIVERSIDAD DE HUELVA, ESPAÑA

CÉSAR BERNAL-BRAVO / CBERNAL@UAL.ES

PROFESOR TITULAR EN EL ÁREA DE DIDÁCTICA Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR DE LA
UNIVERSIDAD DE ALMERÍA, ESPAÑA



prisma
social
revista
de ciencias
sociales

RESUMEN

La creatividad es imprescindible en las producciones transmedia, se sitúa en la base para generar una buena franquicia de entretenimiento infantil. En el estudio se detallan las acciones y competencias del productor en su propio modelo creativo, investigación interpretativa de dos estudios de casos sobre marcas transmedia infantiles de animación. Observaciones, entrevistas y análisis de documentos siguiendo la teoría fundamentada, perfecta para la interpretación de información en el área de ciencias sociales. Los resultados alcanzados muestran un modelo co-creativo entre productores, equipo fijo departamental, artistas-diseñadores jóvenes *freelance* o contratados, empresas externas y fans; co-creación creativa en la redacción del guion o *teaser*, resolución de problemas de cualquier índole, tareas de diseño e innovación en I+D generando ahorro en tiempos, costes de producción, dinamicidad e innovación.

PALABRAS CLAVE

Marca; transmedia; creatividad; productor; co-creación; televisión infantil.

ABSTRACT

Creativity is indispensable in transmedia productions, as it is the basis for generating a great franchise for the entertainment of children. The study details the actions and competencies the producer in his own creative model, being an interpretative research study of two case studies on children's transmedia animation brands. The observations, interviews and analysis of documents were conducted according to the grounded theory, which is perfect for the interpretations of information in social sciences. The results show a co-creative model between producers, fixed departmental teams, young freelance or hired artists-designers, external companies and fans, as well as creative co-creation in the writing of the script or *teaser*, solving problems of any kind, design tasks and innovation in R&D, generating savings in time, production costs, dynamism and innovation.

KEYWORDS

Brand; transmedia; creativity; producer; co-creation; kids television.

1. INTRODUCCIÓN

La creatividad es la capacidad humana que permite generar contenidos nuevos y singulares para las marcas infantiles televisivas. Edward de Bono (1974), al igual que Barron (1955), identifican la creatividad como aptitud de la mente, una técnica de nuestro pensamiento. Piaget (1964: 112) introduce a la creatividad «a partir de los siete u ocho años [...] en el juego simbólico o juego de imaginación». Por su parte, Gardner (1999), indica que se trata de una equivocación denominar a una persona creativa en sí, realmente es un individuo creativo en algo; gracias a este autor y su teoría de las «inteligencias múltiples» se abren nuevas perspectivas. Goleman, Kaufman y Ray (2016: 2) la describen siendo «esa musa esquiva de las buenas –y a veces geniales– ideas» que «cuando se despierta [...] anima un estilo de ser: una vida llena del deseo de innovar, de explorar nuevas formas de hacer cosas, de convertir sueños en realidad». Con el fin de despertar y alcanzar dicha creatividad es fundamental dejar al pequeño el tiempo necesario para crear sus propias «obras» bajo el placer y la alegría de jugar, bailar o inventar historias de cuentos. Wohlwend (2015), también, redefine el concepto como «*collective social imagination*», imaginación con la que se crean nuevas posibilidades, múltiples alternativas a la praxis cultural y, normalmente, esperada por parte de los individuos. La creatividad no significa reproducir o imitar una acción, sino una original producción de cada individuo si hablamos desde la perspectiva humanista. Kraft (2005: 43), asimismo, establece agentes que interfieren a la hora de emprender la creatividad de cada sujeto como la ilusión, la curiosidad, la confianza en las capacidades de uno mismo, el asombro y la intención de aniquilar barreras mentales; al igual que la motivación para Amabile (1983). No consiste en crear solamente, crear por crear, sino que estas creaciones deben incluir una finalidad, deben servir para algo (Lubart, Marmèche & Bonnardel, 2006).

Se trata la creatividad como talento de gran demanda en compañías de entretenimiento. En ella influyen múltiples dimensiones o factores, además del conocimiento personal, el pensamiento en sí, los rasgos de personalidad de cada individuo, la dimensión cognitiva «(fluidez o flexibilidad de pensamiento) y factores no cognitivos (personales y sociales)», actuaciones de «la tolerancia a la ambigüedad, propensión a asumir riesgos, motivación intrínseca, autoeficacia o los estilos creativos» como afirman, entre otros, Alencar y Fleith, Claxton o Wechsler (Oliveira et al., 2009: 563).

La expresión de esta creatividad en forma de producto beneficia a la cultura según Csikszentmihalyi (1998: 50), constituyendo la unión de «los pensamientos de una persona» y su propio «contexto sociocultural», «la creatividad puede proceder de los cambios que se realicen fuera del individuo». Por su parte, Gardner y Vigotsky (1983/1986), asimismo, destacan el posible desarrollo de la creatividad en todos los seres humanos a través de las experiencias sociales del día a día. Ser creativo con el fin de crear ideas ingeniosas, tanto si se identifica en el constructor de la animación como en el propio fan, utilizando el llamado «pensamiento lateral», término acuñado por De Bono en 1967 en su libro *New Think: The Use of Lateral Thinking*, concepto que con el tiempo incluye en nuevos libros como «El pensamiento lateral práctico» (1967/2008), consciente de que una persona común posee este tipo de pensamiento al «producir nuevas ideas que sean sencillas, sólidas y efectivas» mediante «procesos laterales», todo lo contrario al pensamiento vertical ejercido por la mayoría de adultos incapaces de resolver

los problemas de una manera diversa a la generalmente establecida. Se necesita reflexionar en la reiteración de preguntas con el fin de alcanzar la verdadera raíz del problema y desde ahí crear una respuesta imaginativa convincente en base al uso de técnicas en procesos creativos. Concretamente, dicho procedimiento en la resolución de problemas o invención de genialidades es el llamado «pensamiento divergente» de Ken Robinson (2009), una forma no lineal de pensar y que el propio autor conceptualiza como el «proceso de tener ideas nuevas que sean valiosas», «poner la imaginación a trabajar» y, para ello, «la pasión es lo más importante». En la búsqueda creativa se debe elegir «el elemento» que motive a cada individuo para más tarde practicar y arriesgar aunque existan equivocaciones, una lucha constante hasta llegar a lo deseado (Robinson, 2011).

1.1. INDUSTRIA CREATIVA TRANSMEDIA INFANTIL

Con el fin de concebir a través del nombrado «pensamiento lateral o divergente» las ideas originales, el equipo directivo de la productora debe seguir un proceso creativo propio, pasos de los que obtener fórmulas imaginativas adecuadas al target al que va dirigida su marca y/o establecer nuevos planes en la estrategia de la corporación, para ello se necesita una estimulación en el cerebro que propicie ese «chispazo genial», permitiendo la participación de los dos hemisferios cerebrales. En este tipo de actuaciones, dentro de la franquicia, resulta primordial el trabajo del productor ejecutivo de la empresa como apunta Puchol (2003: 204), un dirigente creativo «capaz de no sentirse desconcertado ante lo nuevo», siendo la creatividad una habilidad que le aproxime a «identificar, plantear y resolver problemas de modo eficiente y divergente (bueno y nuevo)». El productor necesita la imaginación en su compañía, es el motivo esencial para nutrir una industria creativa competitiva (Epstein et al., 2013).

Se denomina industria creativa a la unión del negocio y la cultura, cohesión del plano económico conectado al plano artístico (Chaston, 2008). Bajo las grandes perspectivas de crecimiento, dicha industria cobrará relevancia en los próximos años; causa por la que el gobierno español, mediante el Ministerio de Educación Cultura y Deporte (MECD, 2016), ha decidido fomentarla gracias a las ventajas de una explotación emergente en medios de comunicación con alto «desarrollo productivo», «competitividad» y «empleo», intentando:

Contribuir a la cohesión social, la promoción de la diversidad cultural, la circulación de información y conocimientos, y la generación de valores. Su materia prima es la capacidad para imaginar e innovar, abarcando bienes y servicios que transmiten significados simbólicos cuya producción implica el uso de la creatividad, y que generan gran cantidad de activos de propiedad intelectual. Como plataforma de interacción entre conocimiento, creación, arte, negocio y tecnología, se encuentran en una posición estratégica para impulsar la innovación y crear beneficios indirectos en otros sectores. [...] Las empresas relacionadas con la creatividad y los nuevos medios no dejan de crecer en número adquiriendo un papel social y económico más importante. El valor de mercado de los productos se determina en base a su originalidad, singularidad, rendimiento y apariencia. El mercado laboral demanda trabajadores creativos y con gran capacidad para la comunicación y la resolución de problemas. Las decisiones en torno a la localización de empresas se toman, cada vez, con mayor asiduidad, teniendo en

cuenta factores como la existencia de un trabajo común creativo en los espacios de la empresa y la calidad de vida que la zona ofrece a los trabajadores. (p.6)

El gobierno español (MECD, 2016:10) comienza a plantearse la necesidad y posibilidad de mejora del sector cultural gracias al uso de la creatividad en cada uno de los proyectos, combatiendo problemas comunes para los países europeos. Lo que propone es un «Plan de Fomento de Industrias Culturales y Creativas» dada la escasa financiación para este campo, la falta de cooperación intrasectorial e intersectorial, el conocimiento de proyectos, la formación del profesional para los cambios constantes y, por otro lado, debido al incumplimiento de la propiedad intelectual, el cambio de modelo de negocio y de consumo, junto a la dificultad en la salida a nuevos mercados internacionales. La industria creativa se encuentra en las marcas transmediáticas y necesita, como se aprecia, un gran apoyo por parte del estado, para ello es necesario el fomento publicitario, logístico y soporte económico en las producciones españolas infantiles dado que la creatividad genera una alta inversión que incluye contratos, instrumentos digitales y organizacionales de alta calidad con repercusión en el país de origen de la franquicia y en el mercado extranjero. La creación de franquicias transmedia creativas supone el futuro para el productor que une la conversión de múltiples media en un universo de historias.

¿Y por qué hablamos de transmedia? Jenkins (2003: 1) afirma que «todo sobre la estructura de la industria del entretenimiento moderno fue diseñado con esta única idea, la construcción y mejora de las franquicias de entretenimiento». El desarrollo fundamental del concepto «narrativas transmedia» aparece también de la mano de dicho autor, junto a la llamada «convergencia cultural» (Jenkins, 2001). Concretamente, este concepto expansiona el contenido por múltiples canales comunicativos en base a diferentes tipos y niveles de historias; se produce una convergencia de viejos y nuevos medios de comunicación en la que cada franquicia debe ser lo suficientemente autosuficiente para permitir el consumo autónomo de las historias en las plataformas elegidas. Se declara a la audiencia, al fan, protagonista absoluto de los contenidos generados por las franquicias, persiguiendo que interactúe con las experiencias narrativas, aunque contextualizado en un comportamiento migratorio (Jenkins, 2006). Scolari (2014), por su parte, designa el modus operandi como una clara estrategia de marketing, denominadas «experiencias transmediáticas» y de las que se conoce en qué punto comienzan su expansión, sin embargo, debido al efecto de los usuarios, no se puede llegar a determinar, verdaderamente, el final del crecimiento de las mismas.

Los medios de comunicación actuales no solo ejercen la función de entretener, provocan una gran fuerza emocional y social capaz de atraer al público infantil al mercado (Pugh 2009; Seiter 1993; Marsh 2005). Para Wohlwend (2012) si el infante se identifica con los mensajes que difunden los medios lo reflejará en su juego entrelazando narrativas de identidad, marketing, relaciones o tramas familiares. El menor utiliza las narrativas de sus marcas favoritas durante los juegos añadiendo nuevas posibilidades creativas gracias a su imaginación (Pahl, 2007); es decir, llevado al contexto estudiado, las narrativas transmedia de las franquicias infantiles interfieren en el juego, presentándose nuevas acciones y personajes, además de objetos con originales usos que incluyen estereotipos. De igual modo, para Collier (2012), la creatividad es la utilizada durante el juego como una forma de reciclar o relocalizar las narrativas que el pequeño recuerda de sus franquicias favoritas. Normalmente, las marcas transmedia se introdu-

cen en múltiples tareas del infante a lo largo del día a día como es el caso de los videojuegos, el material escolar, los juguetes, la ropa, etc. En cuanto al uso del transmedia, según Mackey (2009) y el Departamento de Educación de Estados Unidos (2011), se aconseja explorar las narrativas transmediales de diferentes marcas, siendo críticos y capaces de profundizar en la construcción de la historia, el contenido en sí y los medios de comunicación en los que las franquicias se instalan; debido a su gran potencial educativo el público infantil debe ser alfabetizado mediáticamente usando el área transmedia.

1.2. PRODUCCIÓN DE LA MARCA TRANSMEDIA INFANTIL

La fragmentación de historias en base a una narrativa central resulta relevante para una marca de animación infantil transmedia; por parte del fan es necesaria la máxima y correcta comprensión puesto que se trata de narrativas encajadas como piezas de un rompecabezas. Cuanto mayor sea el fraccionamiento, mayor cantidad de historias y, por tanto, aumentan las posibilidades de experimentar un gran número de sentimientos como afirma Phillips (2012):

Una narrativa altamente fragmentada es donde consigo mis emociones. Aquí es donde se encuentra la escritura como arte de performance. Es donde se encuentra la audiencia como agente. Esto es lo que me entusiasma el poder del transmedia [...] Las narrativas transmedia de grandes empresas que usan películas largas, videojuegos AAA y libros de las seis grandes editoriales pueden integrarse en universos de cuentos unificados sin pasar a una mentalidad completamente transmedia. Pero si aprendes a crear una narrativa altamente fragmentada, ese conocimiento te servirá, sin importar en qué parte del espectro aterrice. (pp.11-12)

La participación de la audiencia transmedia Li (2013) la denomina co-creación, desarrollada gracias a la inteligencia colectiva. Por un lado, se encuentran los dueños de franquicias y artistas profesionales y, por otro lado, los seguidores, aportando lo que se definiría como cultura popular, muy usada en los últimos años, sobre todo, a raíz de la Web 2.0. Este hecho conlleva múltiples opiniones debido al límite entre el trabajo del productor y la aportación del usuario, por lo que Li establece 4 dimensiones con el fin de explicar las posibles relaciones: el conocimiento de los profesionales apoyado por la cultura popular «Monkish», el parapeto del artista creativo frente a la cultura popular «Gonzo», o «Collapse-Folk» cuando la cultura popular de los aficionados absorbe el conocimiento de los productores de la franquicia. Al respecto, el autor incluye una cuarta dimensión, «Pop Culture», que une las dos posturas enfrentadas: productores capaces de complacer y gratificar a los seguidores a la vez que las empresas propietarias de las licencias impulsan sus líneas estratégicas y conservan su *storyworld*. «Pop Culture» muestra la relación deseable entre las dos posiciones: agentes colaborando en armonía como son los licenciatarios, artistas profesionales y el usuario aficionado que desea implicarse en la marca y crear un nuevo contenido bajo la cultura popular.

El proceso de producción transmedia debe ser visto como un plan de colaboración a través del «diseño de la experiencia del usuario y la resolución de problemas a través de la tecnología», compartiendo, a su vez, una zona de trabajo entre profesionales de múltiples campos; existe, asimismo, una «correlación entre la calidad de las experiencias transmedia y la cantidad de interacción entre los especialistas de los diferentes medios» dada la gran pluralidad de habi-

lidades y formas de pensar (Norton & Kovacs, 2016: 18-19). Junto a esta situación se añade la ausencia de modelos de negocio específicos creados para el transmedia, incidiendo, por ello, en el éxito de las franquicias. Actualmente, existen, además, nuevas colaboraciones de la productora con otras pequeñas empresas que externalizan los trabajos complejos durante el proceso de creación, a excepción del inicio de la producción que presenta una «mayor madurez de los departamentos» (Norton & Kovacs, 2016: 19).

Con el fin del avance del mercado y de las propuestas transmedia, debe existir transparencia en el retorno de las inversiones y «el compromiso superficial con las experiencias» de este tipo; resulta fundamental garantizar la concesión sobre los derechos de uso de la propiedad intelectual de cada producto (Norton & Kovacs, 2016). Al igual que Norton y Kovacs manifiestan las limitaciones de los modelos de negocio en el transmedia, Freeman (2014), en su artículo «Deciphering models of transmedia production: history and technological change», alude a las restricciones de los modelos de producción transmedia y su profunda evolución gracias a la innovación tecnológica de los últimos años y próximas transformaciones que generarán cambios en la industria; el transmedia es el futuro de la producción en medios, la cual incorpora una gran virtud: múltiples historias capaces de implicar a la audiencia.

1.3. PROCESO Y TÉCNICAS CREATIVAS EN LA PRODUCCIÓN DEL TRANSMEDIA INFANTIL

Las fases con las que el productor transmedia debe familiarizarse en cualquier proceso creativo son, según Rodríguez-Estrada (1985), en primer lugar, el «cuestionamiento» para detectar el problema a resolver, seguidamente el «acopio de datos», es decir, informarse sobre el tema en cuestión, «incubación e iluminación» con el fin de generar nuevas ideas, «elaboración» mediante el «pulido de la idea» y «comunicación», que significa validar los planteamientos generados por un «juez» elegido para ello. Fisher & Amabile (2008: 34) destacan la «creatividad improvisadora», ideas innovadoras que nacen cuando la mente se relaja con un gran trabajo y esfuerzo previo; se trata de «acciones con mucha novedad (divergencia respecto acciones anteriores) y poca separación temporal entre la concepción y la implementación».

Existen más de 50 técnicas creativas individuales y colectivas de 4 tipos diferentes: resolución de problemas, generación, evaluación y selección de ideas aplicadas tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. Una vez que el productor, gestionando el proceso como moderador, tiene claro el foco creativo al que se dirige, es decir, el problema que se desea resolver o el objetivo a conseguir, comienza el proceso de recopilación de información básica del problema como apuntaba Rodríguez Estrada (1985), ya que resulta fundamental documentarse suficientemente sobre el tema a tratar antes de llevar a cabo la técnica creativa. Seguidamente, se puede realizar un calentamiento mental con trabalenguas o pequeños acertijos que ejerciten el cerebro durante un periodo corto de tiempo, ejecutar la técnica escogida para más tarde implantar las nuevas ideas destacadas a través de un plan de negocio o un plan de acción en la empresa. En este caso, la técnica creativa más conocida es el *brainstorming*, con webs que integran la posibilidad de trabajarla de manera individual y colectiva gratuitamente (en principio) como es el caso de realtimeboard.com, groupmap.com o tricider.com, las cuales crean nuevas ideas en las que «puedes invitar a participar distintos actores; como amigos, colegas o clientes»

(Tricider, 2016), o yutongo.com con soluciones de pago en el que el mentor «donde quiera puede ejecutar la aplicación de forma segura dentro de su red privada y puede invitar a su propia comunidad (personal, clientes y otras partes interesadas) para sus proyectos» (Yutongo, 2016:1). Otras técnicas, también conocidas por el equipo directivo, son el diagrama «DAFO» y mapas mentales, pudiéndolas encontrar online en páginas webs como creately.com. En cuanto a las técnicas grupales se deben trabajar, según el tipo, mediante un conjunto constituido por un grupo de 10 personas, aproximadamente, con el fin de poder experimentar y generar un volumen de planteamientos cómodamente manejables; técnicas aplicadas durante unos 30 minutos respondiendo (de una en una) a las incógnitas del problema o creación de nuevas ideas.

2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Con el fin de indagar sobre la creación actual de los contenidos transmedia generados en una productora de animación actualmente en España, se plantea, como objetivos generales, analizar la producción de las marcas infantiles transmedia y multipantallas de los dos casos escogidos, conocer las estrategias transmediáticas y multiplataforma de cada una de ellas e identificar la metodología y decisiones de producción. Dado que la investigación se focaliza en el área creativa, dentro de los objetivos específicos se establece conocer el uso de la creatividad, acciones, modelo creativo, competencias y técnicas creativas para la resolución de problemas o generación de ideas de la compañía escogida.

3. METODOLOGÍA

La co-creatividad en la producción de franquicias se extrae de una investigación cualitativa interpretativa, concretamente, se trata de dos estudios de casos de marcas de animación infantil transmedia desde su nacimiento y creadas en la pyme «Ánima Kitchent», especializada en la creación y producción de marcas de entretenimiento para el público infantil con sede en España y perteneciente a «Ánima Estudios» México. Uno de los casos se denomina «Familia Telerín» o «Cleo&Cuquin», este último nombre es el elegido para las ventas fuera de España y México, tratándose de una marca para un público infantil masculino y femenino con un target preescolar entre los 4 y 5 años, mientras que «Piny», el otro caso y franquicia, se crea específicamente para niñas entre los 6 a 8 años de edad. La elección de los casos de estudio se ha llevado a cabo según los parámetros de Stake (1998), puesto que estas dos marcas abarcan diferentes etapas de la infancia y responden a las preguntas de la investigación, junto a un acceso bien acogido y muestra relevante para el estudio con productores de trayectorias de larga duración en el sector, creadores de marcas reconocidos nacional e internacionalmente.

La teoría seleccionada es la llamada fundamentada «*grounded theory*», de gran uso en el área de las ciencias sociales dentro del tipo de investigación cualitativa (Strauss y Corbin, 1997). La teoría fundamentada se argumenta en trabajos como *The Discovery of Granded Theory* (Glaser y Strauss, 1967), *Theoretical Sensitivity* (Glaser, 1978), *Handbook of Qualitative Research* (Denzin y Lincoln, 1994) o *The discovery of Grounded Theory: Strategies for qualitative research* (Glaser y Strauss, 2009). «*Grounded theory*» se lleva a cabo en casos de estudio que necesitan una interpretación, una nueva teoría que aún no existe parcial o completamente

(Strauss y Corbin, 1998). Teoría que no se ha trabajado, hasta ahora, desde la perspectiva del productor. Siguiendo a Charmaz (2014: 18), el proceso metodológico llevado a cabo en la investigación «*grounded theory*» se compone de, en primer lugar, la cuestión investigadora a solventar, para pasar más tarde al reclutamiento y muestreo de participantes, la recopilación de datos, la codificación inicial, codificación y categorización final, la construcción de la teoría y, para terminar, la redacción, difusión de los resultados y conclusiones de la investigación.

La muestra presenta quince creadores escogidos por su trayectoria y años de experiencia instalados en puestos de relevancia de los múltiples departamentos de la compañía, compuestos por el director de desarrollo (E_4), el creativo del departamento de desarrollo y *script coordinator* (E_{11}), la directora de producción en «Piny» (E_{12}), directores de producción en «Familia Telerín»/«Cleo&Cuquin» (E_6 y E_9), CEO (E_1), el director de la serie «Familia Telerín»/«Cleo&Cuquin» (E_5), director de ventas (E_3), director de tecnología I+D (E_7), directora de comunicación y marketing (E_2), director empresarial (E_8), animadores 3D «Familia Telerín»/«Cleo&Cuquin» (E_{10} y E_{14}), la guionista del departamento de desarrollo «Familia Telerín»/«Cleo & Cuquin» (E_{13}) y el asistente de marcas (E_{15}). Son los propios creadores los que manifiestan sus interpretaciones sobre lo experimentado en su realidad, según sus pensamientos, saberes, junto a las vivencias y consecuencias de las decisiones durante el proceso de estrategia y producción transmedia; es lo que Bryant (2002) describe cuando el grupo de actores protagonista usa explicaciones conforme a sus propias experiencias y descifra el significado de las acciones que llevan a cabo durante las interacciones sociales, por ende, cobra mayor importancia e interés si entre estos existe un vínculo próximo, se trata de la interpretación de una interacción simbólica. Asimismo, se reitera la implicación del investigador con los actores durante sus acciones en el proceso de la recopilación de datos como ocurre en dichos casos de estudio.

Por tanto, para Suddaby (2006) la «teoría fundamentada» se utiliza con el fin de conocer cómo el individuo interpreta lo que ocurre a su alrededor, su propia realidad, una realidad subjetiva. Dicha realidad subjetiva es dotada de mayor objetividad cuando se contrasta la información gracias a los instrumentos: observaciones, análisis de documentos y entrevistas. En el caso de la observación, la utilizada es la denominada participante, junto a las entrevistas iniciales, exploratorias o de diagnóstico semiestructuradas con respuestas libres y sinceras por parte del entrevistado, realizadas en tres espacios de tiempo dado el ritmo lento de una producción de estas características (dos y tres años) hasta llegar al mercado. Se distribuyen 3 visitas a la compañía, unidas a un cambio de sede, durante los años 2015 y 2016 (28, 29 y 30 de abril de 2015; 1, 2, 3 y 4 de marzo de 2016; 16, 17, 18 y 19 agosto de 2016), es decir, un total de 11 días con una jornada de trabajo de 8, 9 o 10 horas en cada una, un cómputo total de 100 horas, 25 horas y media de grabaciones, además de videoconferencias cuando la necesidad de comunicación así lo requiere, contacto vía correo electrónico y plataformas específicas de la productora para el envío de documentación empresarial o la recopilación de archivos audiovisuales (año 2017), y así proceder al análisis de documentación comprobante del ciclo de creación y venta real para televisiones y licenciatarios.

La categorización de la recogida de datos se lleva a cabo mediante el programa de análisis de datos cualitativos Atlas.ti7, versión 7.5.4., para lo que se ha tenido en cuenta la codificación teórica de Glaser y Strauss (1967), y desarrollada por dichos autores en los años 1978 y 1987,

además de Strauss y Corbin (1990). Siguiendo este proceso de codificación se ha aplicado, en primer lugar, la codificación abierta con la segmentación del texto en códigos «in vivo» a los creadores entrevistados, categorización de la suma de códigos y memorandos, seguida por la codificación axial a través de la que se han seleccionado las categorías con mayor número de menciones que contestan al objeto de estudio relacionándolas entre sí; finalmente, a partir de la codificación selectiva se han interpretado los datos creando una categoría central y sub-categorías, dando lugar a la teoría fundamentada. Las conclusiones de la misma presentan la perspectiva de los creadores de las marcas infantiles transmedia españoles con la inclusión de la creatividad como necesidad imprescindible en este tipo de producciones 360°.

4. RESULTADOS

Se destacan las 20 acciones y competencias fundamentales en la producción creativa de las marcas de animación infantiles de entretenimiento «Familia Telerín»/ «Cleo&Cuquin» y «Piny»:

1. Estrategia transmedia componente base en la producción de las marcas infantiles de entretenimiento. Durante esta investigación, se destaca la estrategia transmedia como imprescindible en una franquicia infantil actual debido a sus posibilidades de venta en el mercado real. Mayores probabilidades, si contamos número de productos y entradas al mercado, de convertirse en una marca de entretenimiento de éxito con gran rating en el target establecido.

2. Cuatro fases dividen un proyecto de animación infantil transmedia: desarrollo, financiación y pre-producción, producción y post-producción, explotación y distribución comercial. Existen 4 fases diferenciadas dentro del engranaje complejo de la producción de una marca de animación transmedia: se comienza la elaboración por la fase de desarrollo, continúa la fase de pre-producción o también llamada, en numerosas ocasiones, financiación, seguida por la fase de producción/postproducción y, por último, la fase de explotación y distribución comercial.

3. Máxima expresión de la creatividad situada en la primera fase de la marca de animación transmedia y fraccionada en cuatro etapas: «perspectiva creativa», «estrategia empresarial», «viabilidad financiera» y «creación del negocio». Durante la primera fase, «desarrollo», se incorpora el mayor porcentaje de creatividad de una marca de animación infantil transmedia. En este paso se crean los personajes y narrativa central de la marca, el *teaser* y la biblia a presentar en los mercados nacionales e internacionales, el plan de producción, aprobación de presupuestos o posibles clientes, entre otros.

Se destacan, dentro de la fase de desarrollo, cuatro etapas principales: en primer lugar, la llamada «perspectiva creativa», seguida por la «estrategia empresarial» con la que dar vida y continuidad al proyecto, además de la «viabilidad financiera» real para crear dicha franquicia y, por último, la cuarta fase consiste en el punto de vista de la creación del «negocio». Una de las fases más interesantes y significativas para esta investigación se denomina «la perspectiva creativa», la primera etapa, incluyendo un término crucial llamado el «concepto creativo», es decir, ocasión del productor junto a su equipo para generar ideas innovadoras con tendencia por apuestas revolucionarias, llamativas para los consumidores y con guiños a sus progenitores.

4. Escaso uso de técnicas creativas en pequeñas y medianas productoras de entretenimiento infantil. En los estudios de los dos casos investigados, las técnicas creativas se emplean en muy pocas ocasiones, siendo la más utilizada el método del *brainstorming*. Otro procedimiento llevado a cabo consiste en el aislamiento, con el fin de que aparezca la inspiración del chispazo genial o mágico a fuerza de trabajar nuevos conceptos. Las técnicas creativas son usadas para generar nuevas propuestas interesantes, se trata de un uso que en grandes compañías audiovisuales sí se ejerce, sin embargo, como se ha comprobado, en la pequeña y mediana empresa la utilización es escasa dado el insuficiente espacio/tiempo/presupuesto disponible y la falta de un coach para ejercer debidamente dichos procesos.

5. Unión de capacidades creativas: equipo de producción joven, cohesionado, freelance o contratado y equipo mínimo fijo. En esta etapa de «desarrollo» de la marca, se reconoce y se establece la unión de talento y capacidades creativas de cada componente que conforma el proyecto. Para ello es importante la cohesión de un equipo mínimo asentado en la compañía junto a nuevas incorporaciones de jóvenes *freelance* o contratados con el fin de aunar ideas generadas por la directiva, la voz de la experiencia, junto a nuevas perspectivas originales, la inclusión del aire fresco. Ideas renovadas para labores de diseño o guion durante la producción de la marca infantil transmedia.

6. La creatividad existe durante todo el proceso de producción. La creatividad se encuentra, no solo en la primera fase (desarrollo) del proyecto de creación de una marca transmedia infantil, se ha constatado que esta se encuentra a lo largo de todo el proceso en mayor o menor medida.

7. Solución de los problemas empresariales o creación de nuevas historias gracias al «proceso creativo». Para la creación de cada uno de los productos en las marcas transmedia se ha lleva a cabo el llamado «proceso creativo». El productor transmedia necesita resolver cualquier tipo de problema o crear nuevas ideas que otorguen vida a esas historias originales, narrativas cercanas a los intereses de los pequeños, emocionales, novedosas y adecuadas a su target. Durante el proceso se responden a cuestiones concretas: en qué pantallas lanzar la franquicia o cómo establecer el hilo de unión entre las narrativas transmedia de cada producto. Como se especifica en la investigación de Caniëls, De Stobbeleir y De Clippeleer (2014) y se corrobora en este estudio, se trata de un proceso creativo atrayente que persigue instaurar nuevas ideas útiles en la compañía; franquicias creadas por todos los componentes de la corporación, resultando un procedimiento motivante e, incluso, adictivo con el tiempo.

8. Las zonas de trabajo de la productora se convierten en «ambientes creativos». Para alcanzar la creatividad, el CEO intenta motivarse a sí mismo y animar al resto de trabajadores convirtiendo la productora en un espacio estimulante, confortable, con juegos atractivos para momentos de descanso y zonas amplias de trabajo. De igual manera, sería deseable que el programador del canal infantil de televisión y el comprador de licencias convivan en ambientes creativos dentro del espacio de trabajo, deben desarrollar su imaginación con el fin de saber detectarla e incrementarla. Se aconseja, por tanto, que el menor se mueva en un ambiente de aprendizaje creativo constante; gracias al consumo de marcas creativas de calidad, serán capaces de desarrollar su imaginación e implementarla en el día a día.

9. La idea creativa es la base de la innovación empresarial con el fin de ser competitivo en el mercado del entretenimiento infantil. En la mayoría de ocasiones las ideas creativas, bien ejecutadas, pueden convertirse en innovación empresarial para múltiples departamentos y tareas de la productora como I+D, marketing, modelo de negocio, responsabilidad social corporativa, tecnologías, ventas, comunicación corporativa, producción, marketing y distribución de las marcas, finanzas y recursos humanos. Innovación empresarial necesaria si el creador de contenidos pretende diferenciarse en la venta de marcas transmedia infantiles dentro del competitivo mercado mundial.

10. La co-creación genera ahorro en el presupuesto y es usada durante las cuatro fases de la producción. Co-creación entre productores, departamentos para la biblia y *teaser*, co-creación en la confección del guion, co-creación con empresas externas, co-creación con licenciatarios, co-creación en I+D y co-productor co-creador. Se comprueba que la co-creación se integra en el momento de la creación de productos y resolución de problemas en la producción.

Durante el proceso creativo de las series, en las marcas transmedia analizadas, se cumple la premisa de Norton y Kovacs (2016), es decir, la co-creación por parte de un buen equipo de trabajo resulta imprescindible en la construcción de la «narración», en el «diseño de la experiencia del usuario» y en la «resolución de problemas a través de la tecnología». Al respecto, se ha comprobado que este concepto de co-creación del transmedia infantil con el paso de los años incrementa su empleo durante todo el proceso de producción. El CEO es consciente de la calidad que otorga en la producción el uso de la co-creación y, en múltiples ocasiones, deriva a un ahorro en el presupuesto, por tanto, es una posibilidad obvia emplearla durante las cuatro fases de la producción: desarrollo, financiación y pre-producción, producción y post-producción, explotación y distribución comercial.

En la primera etapa de la producción se lleva a cabo dicha co-creación entre el equipo ejecutivo y personal de múltiples departamentos, como desarrollo y marketing, con el objetivo de unir dichos puntos de vista en la construcción de la biblia y el *teaser* junto al estudiado mercado inicial, siendo posible, este último, ejecutarlo con ayuda de compañías externas. Durante la confección del guion (desarrollo) también se ejerce la co-creación, se unen las premisas de guionistas españoles y la escritura de los capítulos íntegros en Estados Unidos puesto que se ha convertido en el centro neurálgico de profesionales especializados en el formato infantil sirviendo de gran ayuda para el idioma base (inglés) de las historias. En el caso de la segunda fase, financiación y pre-producción, se intenta conseguir co-productores co-creadores, es decir, se buscan inversores fuertes, como las jugueteras, para incentivar su negocio conjuntamente. Es en esta fase cuando se procede a la creación de los personajes por parte de todo el equipo de artistas, storyboard, doblaje (voces de referencia), *animatic*, *layout* o *blocking*. Durante la fase de producción y post-producción en la marca «Piny», la animación se externaliza a otros países, tanto los trabajadores de la productora como la empresa externa son los encargados de coordinarse entre sí junto al director de la producción, director general de la serie y el CEO de la compañía. Los departamentos de iluminación y edición de vídeo se unen al resto del equipo, siendo el paso final en la elaboración de cada capítulo. En la última fase, explotación y distribución comercial, se hallan una serie de tareas que pueden ser externalizadas con trabajo colaborativo, como es el caso del testeo de productos o la estrategia de marketing. Una

co-creación también presentada en los contratos de licencias con editoras, líneas de ropa, jugueteras, etcétera.

Por otro lado, el departamento de tecnología, que incide en todas las etapas de la producción, recibe y ejerce un *feed back* continuo para, por un lado, conocer lo que necesita mejora y crear soluciones de software o hardware y, asimismo, recibe y experimenta los resultados de su uso durante todo el proceso. Departamento decisivo ya que genera un gran crecimiento cualitativo en las herramientas de producción y, por ende, la mejora y transformación tecnológica de esta industria.

11. La producción de una marca de entretenimiento transmedia es un proceso co-creativo. La «co»-creación se define como el «peloteo» de una tarea entre múltiples miembros de un grupo de trabajo. Uniéndole a este esfuerzo conjunto la aportación de la creatividad de cada individuo en actividades como el diseño de personajes, guion y animación, entre otros, surge un proceso de producción co-creativo (unión de esfuerzo y talento). Dentro de la co-creatividad, el equipo ejecutivo es cauto con los contratos de licencias para derechos de uso y explotación de la propiedad intelectual de la marca al resto de empresas que usen su guía de estilo, música, doblajes, etcétera; impidiendo, de esta forma y desde el inicio, una posible explotación inadecuada de la imagen de marca.

12. Productor comprometido con el standard de calidad. Se vincula la calidad de los productos al número de intercambios de perspectivas, planteamientos e ideas. Envío de tareas externalizadas durante la cadena de producción para mayor dinamicidad: ahorro de costes y tiempos. Se corrobora, asimismo, siguiendo a Norton y Kovacs (2016) la «correlación entre la calidad de las experiencias transmedia y la cantidad de interacción entre los especialistas de los diferentes medios», la tendencia a la «externalización» de algunos «trabajos complejos» a los que se debe dedicar largos períodos de tiempo y espacio; estrategia pensada para el ahorro de costes y tiempos de producción en empresas externas con mano de obra barata. Sin embargo, se presenta una nueva tendencia, la «mayor madurez de los departamentos» gracias al comienzo de la especialización de este tipo de proyectos en España. Se añade, además, el compromiso de responsabilidad del propio productor como creador de un nuevo mundo transmedia infantil desarrollado a través de un standard mínimo de calidad.

13. La unión de creatividad e I+D genera una marca competitiva, ahorro de tiempos durante la producción. Tal y como defienden Robinson (2011), Kounios y Beeman (2015) la creatividad se debe aprender en la escuela o en casa, sin embargo, este hecho no es factible en la actualidad, sobre todo, en países del sur de Europa como España, Italia o Portugal en los que la creatividad se relaciona solamente con las asignaturas artísticas, lo cual dista, en gran medida, de la situación en otros países europeos. Según los datos recogidos, este tipo de productor pertenece a una saga de generaciones en las que la creatividad no se ha trabajado por las instituciones educativas o por sus progenitores, sin embargo, el creador se encuentra muy concienciado con la necesidad de la misma dentro de la marca transmedia; sin ella, sin un concepto creativo, la producción es probable que no se constituya como marca competitiva. Franquicia que, gracias al desarrollo en investigación I+D de programas específicos tecnológicos, hace efectivo un ahorro en el tiempo del proceso de producción.

14. La co-creación fan-productor es la tendencia futura en la industria. Una co-creación creativa (co-creatividad) de un producto transmedia no solo incluye las ideas aportadas por el productor, equipo de arte, animador o empresas externas, entre otros, sino, incluso, puede incorporar las originalidades de fan, del seguidor. La co-creación fan-productor es la tendencia futura en la industria haciendo referencia a la participación de un público muy receptivo. Se trata del concepto (co-creación) mostrado por Li (2013) gracias a la unión de ideas, la inteligencia colectiva del conjunto de creadores y la cultura popular del público. Se intenta, cada vez más, establecer mayor conexión con su audiencia objetiva, interactuar entre ambos y recoger mayor información de los gustos, mejoras o nuevas ideas para la elaboración de originales productos.

Siguiendo, además, las teorías de Csikszentmihalyi (1998), Gardner y Vigotsky (1983/1986) el desarrollo de la creatividad en pequeñas tareas cotidianas se aprecia claramente cuando se utiliza la co-creación creativa para generar marcas infantiles de entretenimiento (productos culturales) bajo sus propias vivencias, saberes, ética, etcétera; y, a la vez, el infante (consumidor de productos culturales), crea nuevas historias e interpreta personajes y situaciones a partir de lo visionado. Historias paralelas a la primera narrativa establecida por la productora, narrativas divertidas presentadas en el juego del menor como publicidad boca a boca de la marca.

15. Existe influencia del prosumidor en el contenido creativo de una marca transmedia infantil. Lo que piensa la audiencia menor de cinco años del contenido de una marca transmedia se consigue a través del tutor como mediador influyente, mostrando tanto sus gustos como las preferencias del pequeño y otorgando apreciaciones o mejoras de las historias. A partir de los seis años, y en las edades más cercanas a la adolescencia, se presenta una tendencia cada vez más extendida, el prosumidor de narrativas transmedia, con creaciones en tutoriales, en papel, blogs, vídeos, páginas webs especializadas, juegos originales, recreación en bailes, videoclips, etcétera; mostrándolas en redes sociales o webs. El menor de seis a nueve años visualiza marcas transmedia que incluyen series televisivas de dibujos animados y, en base a ellas, crea sus propias narrativas; sin embargo, la temprana maduración de la audiencia femenina a partir de los nueve años provoca que esta innove sus propios contenidos visualizando marcas de imagen real (formato pre-adolescente de moda), tendencia que la audiencia masculina infantil presenta a partir de los once o doce años.

16. Con el fin de generar innovación en cada marca de entretenimiento es necesaria la co-creatividad por un gran número de personas. La producción es un proceso de co-creación creativo en los binomios «compañía de producción-empresa externa» y «productor-fan», un procedimiento elaborado en ambientes creativos y que origina innovación en los productos. En el futuro, para la mayor implicación del usuario, este podrá diseñar sus propias creaciones y será el productor el que le proporcione vida a través de la impresora 3D a los modelos escogidos o, al contrario, cuando la impresora se extienda por todos los hogares, el productor generará un prototipo mientras que el infante, junto a su tutor, extraerá una modificación personificada del diseño primero estableciendo un nuevo producto transmedia. Se trata de la reinención de productos licenciados que otorgan una evolución en el modelo de negocio y en la participación e interacción del creador con el usuario; originales productos licenciados personificados al gusto del consumidor como juguetes, material escolar o líneas de ropa, entre otros. Un caso reciente es el presentado por Horn, Smith, Masri y Stone (2015) con VIV «Visual Information

Vases», sistema de arte creativo en el que se inventan jarrones 3D imprimibles inspirándose en imágenes presentadas por los usuarios.

17. Equipo directivo, principales líderes en creatividad. La inventiva localizada en el grupo de trabajo es siempre liderada por el CEO y productores ejecutivos. Este tipo de productor se encuentra tan acostumbrado al uso de la creatividad en la marca infantil que su empleo no le provoca miedo. Otorga vida a un proyecto transmediático creativo gracias a los conocimientos que han desarrollado con el tiempo en la materia construyendo un elemento diferenciador que nadie antes había inventado o pensado, una utilidad singular al producto, es decir, es capaz de diferenciarse de las estrategias transmediáticas de otras marcas de entretenimiento infantiles a través de un valor añadido, mediante la unión de elementos que, hasta el momento, no se habían construido y que, además, dicha idea original, acompaña al contexto social del momento.

18. La motivación del creador se refleja en el resultado final de cada producto. Es el primero en conocer gustos, entorno y preferencias de su público. El pensamiento divergente y la pasión de la que habla Ken Robinson (2009) se detecta como requisito fundamental en cualquier producción transmedia, por tanto, dado que el objetivo del productor es crear ideas originales, debe, a su vez, saber cuáles son los temas, los objetos, la forma de ser, las conversaciones que les interesan y les motivan a los infantes para poder reflejarlo en los contenidos dirigidos a ese target. El productor muestra el amor que siente por la idea creada y, por ende, en su trabajo; esto que resulta tan banal, a priori, se manifestará claramente en su nueva marca.

19. Equipo directivo: líderes expertos en mercados internacionales e indispensables en una producción transmedia infantil de éxito. Las palabras de Puchol (2003) acerca del directivo de hoy es la realidad de esta industria: un productor que identifica, plantea y resuelve problemas eficazmente, capaz de ejercer en la empresa una competitividad en el sector. Se trata de una cualificación imprescindible tanto en el CEO como en el equipo de producción, los cuales intentan conseguir una estrategia de calidad, construida e implementada correctamente; ser capaces de detectar las buenas ideas y, más difícil aún, embarcarse en las que funcionarán.

20. La venta de marcas de entretenimiento transmedia ratifica que se trata de una industria creativa competitiva. Por un lado, el desafío existe en la venta de la serie de animación de la marca transmedia a las televisiones, puesto que no es tarea fácil conseguir que una cadena infantil escoja la franquicia deseada entre toda la variedad nacional e internacional. Por otro lado, se trata de la competitividad entre productoras por obtener la atención del posible fan; asimismo, aunque se elabore un buen trabajo de creación de franquicias, verdaderamente nadie conoce los resultados de la aceptación futura y real de las mismas dado que las marcas se crean con un target objetivo, público infantil, acompañado del adulto como target interesado en los contenidos (usuarios pasivos) que guían e influyen en la elección. Resulta crucial para la productora obtener la aceptación del menor en las historias, como tutor, aprobando el visionado de la serie. Hablamos de un eslabón más que alimenta la industria creativa competitiva como señalan Epstein et al. (2013).

5. CONCLUSIONES

La creatividad existe como elemento esencial en un proyecto transmedia infantil. Esta se encuentra dirigida por el referente de la compañía, el CEO, trabajando las ideas junto al principal directivo de cada departamento y al equipo creativo desde el pensamiento divergente, la pasión y la motivación, con el fin de generar un mayor impacto en la audiencia mediante la propia «brand» de entretenimiento.

La estrategia transmedia se construye íntegramente mediante una co-creación creativa (co-creatividad) durante las 4 fases de elaboración de la marca (desarrollo, financiación y pre-producción, producción y post-producción, explotación y distribución comercial), aunque se encuentra, en mayor medida, en la etapa de «desarrollo» y su «concepto creativo» entre productores, artistas, empresas externas y público. Desde el comienzo de la creación de la franquicia se trabaja en ambientes creativos obteniendo marcas de entretenimiento de animación infantiles innovadoras y altamente competitivas en ventas dentro de un mercado internacionalizado que los directivos conocen en profundidad.

Se trata de una producción co-creativa gracias a la unión de las aportaciones originales de un equipo mínimo fijado y jóvenes contratados o *freelance*, de esta forma se unen viejas y nuevas ideas al diseño, a las historias o al marketing, entre otras posibilidades. Trabajo en conjunto insertado en un proceso creativo que origina nuevas oportunidades a las narrativas o soluciona conflictos empresariales. Dicha co-creación creativa es trabajada mediante un propio standard de calidad, productores en consonancia con empresas externas (externalización de actividades), coproductores, licenciarios, fans y el propio equipo de la compañía en tareas como la escritura de los guiones, diseño, I+D y la solución de problemas; de esta manera, la co-creatividad genera ahorro de tiempos y costes, competitividad, dinamicidad e innovación. Los profesionales crean las historias de sus productos transmedia en base a las necesidades y gustos de los prosumidores infantiles y pre-adolescentes, siendo la reciprocidad entre ambos la tendencia actual y futura evolución.

España se incorpora al número de países que desean enriquecer su sector cultural gracias al uso de la creatividad. Se trata de una pieza fundamental para la calidad y evolución de la marca al igual que la apuesta de las productoras por el área I+D. El productor habla de calidad en la marca infantil transmedia si se narran buenas historias con ideas valiosas y valores integrados; este, asimismo, enfoca su atención en la venta de productos para la recuperación de la inversión generada.

Las narrativas de las marcas transmedia se diferencian unas de otras gracias a la creatividad. Se debe crear la franquicia infantil en base a una adecuada construcción, sencilla (debido al target) pero motivadora y seductora dentro de una industria muy competitiva con futuro promotor en las ventas de licencias dentro del mercado masificado del entretenimiento.

Por tanto, la creatividad es una cualidad diferenciadora en este tipo de proyecto empresarial, capacidad humana que impulsa el diseño de la estrategia transmedia para el público infantil recobrando mayor calidad y convirtiéndose en una figura indispensable gracias a las aportaciones novedosas y originales incorporadas en las ideas y conexiones entre las historias, estra-

tegijs para el contenido, la elecci3n de pantallas diferenciadoras y transformadoras para el formato, propuestas alternativas de marketing, creaci3n de nuevas franquicias, etc3tera. Ahora, lo que se necesita conocer es c3mo aumentar el valor de la creatividad dentro del proceso de producci3n, el valor real que representa y el tipo de uso empleado con el fin de dotar de mayor calidad cada producto, cada narrativa de la marca infantil de entretenimiento transmedia.

6. REFERENCIAS

- Amabile, T. M. (1983). «The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization». *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–377.
- Barron, F. (1955). The disposition towards originality. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 51(3), 478–485.
- Bryan T, A. (2002). Re-grounding grounded theory. *JITTA: Journal of Information Technology Theory and Application*, 4, 25-42.
- Caniëls, C.J.; De Stobbeleir, K. & De Clippeleer, I. (2014). The Antecedents of Creativity Revisited: A Process Perspective. *Creativity and Innovation Management*, 23(2), 96-110. doi:10.1111/caim.12051
- Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory*. London: Sage Publications.
- Chaston, I. (2008). Small creative industry firms: a development dilemma? *Management Decision*, 46(6), 819-831.
- Collier, D. (2012), «Relocalizing wrestler: performing texts across time and space», en *Language and Education*, año 27, n° 6. doi: <http://dx.doi.org/10.1080/09500782.2012.727831>
- Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons and evaluative criteria. *Zeitschrift für Soziologie*, 19(6), 418-427.
- Csikszentmihalyi, M. (1998). *Creatividad: el flujo y la psicología del descubrimiento y la invención*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- De Bono, E. (1967/2009). *El pensamiento lateral práctico*. Barcelona: Editorial Paidós Ibérica.
- De Bono, E. (1974). *El pensamiento lateral. Manual de creatividad*. Barcelona: Programa Editorial.
- De Bono, E. (1988). *Seis sombreros para pensar*. México: Ediciones Granica.
- De Bono, E. (2015). *El pensamiento lateral práctico*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Denzin, N. K. & Lincoln Y.S. (1994). *Handbook of Qualitative Research*. California: Sage.
- Departamento de Educación de Estados Unidos (2011). *Why use transmedia in early learning?* Washington, DC: Author. Recuperado de <http://www.ed.gov/oii-news/why-use-transmedia-earlylearning>
- Epstein, R.; Kaminaka, K.; Phan, V.; Uda, R. (2013) «How is Creativity Best Managed? Some Empirical and Theoretical Guidelines», *Creativity and Innovation Management*, 22(4), 359–374. doi: 10.1111/caim.12042
- Fisher, C. M. and Amabile, T. M. (2008). Creativity, improvisation, and organizations. In T. Richards, M. Runco, and S. Moger (eds), *Routledge Companion to Creativity*. Taylor and Francis: London.

- Freeman, M. (2014). Deciphering models of transmedia production: history and technological change. In: *New Directions in Film and Television Production Studies*, 14-15 April 2015, Bristol, UK.
- Gardner, H. (1983). *Frames of Mind*. New York: Basic Book Inc.
- Gardner, H. (1999). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. Colombia: Fondo de Cultura Económica.
- Goleman, D. Kaufman, P. & Ray, M. (2016). *El espíritu creativo*. Barcelona: Ediciones B.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Pub. Co.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the Methodology of Grounded Theory*. Mill Valley: C.A. Sociology Press.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2009). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. U.S.A.: Transaction publishers.
- Hernández-Serrano, M. J., Renés-Arellano, P., Graham, G. & Greenhill, A. (2017). Del prosumidor al prodiseñador: el consumo participativo de noticias. [From Prosumer to Prodesigner: Participatory News Consumption]. *Comunicar*, 50, 77-88. doi: <https://doi.org/10.3916/C50-2017-07>
- Horn, B., Smith, G., Masri, R., & Stone, J. (2015). Visual Information Vases: Towards a Framework for Transmedia Creative Inspiration. En S. Colton del presidente del congreso (Presidencia), *The Sixth International Conference on Computational Creativity*. Conferencia llevado a cabo en el congreso Brigham Young University, Utah.
- Jenkins, H. (2001). *Convergence? I Diverge*. *Technology Review*. Recuperado de <https://www.technologyreview.com/s/401042/convergence-i-diverge/>
- Jenkins, H. (2003, 15 de enero). Transmedia storytelling: Moving characters from books to films to video games can make them stronger and more compelling. *Technology Review*. Recuperado de <http://www.technologyreview.com/biotech/13052/>
- Jenkins, H. (2006). *Convergence culture: where old and new media collide*. Nueva York: New York University Press.
- Kounios, J. & Beeman, M. (2015). *The Eureka Factor: Aha Moments, Creative Insight, and the Brain*. United States: Random House.
- Kraft, U. (2005). "Creatividad". *Mente y cerebro (Investigación y Ciencia)*, nº 11, pp. 42-46.
- Lema-Blanco, I., Rodríguez-Gómez, E. y Barranquero-Carretero, A. (2016). Jóvenes y tercer sector de medios en España: Formación en comunicación y cambio social [Youth and the Third Sector Media in Spain: Communication and Social Change Training]. *Comunicar*, 48, 91-99. doi: <https://doi.org/10.3916/C48-2016-09>

- Li, Z. (2013). A Canticle for Mary Sue: What Transmedia Aesthetics Might Do for Futures Communication. *Journal of Futures Studies*, 17(3), 137-140.
- Lubart, T., Marmèche, E., & Bonnardel, N. (2006). Arte y cognición. *Mente y cerebro*, 18, 46-49.
- Mackey, M. (2009). 'Exciting yet safe: The appeal of thick play and big worlds', in R. Willett, M. Robinson and J. Marsh (Eds.), *Play, creativity, and digital cultures* (pp. 92-107). London: Routledge.
- Marsh, J. (2005) 'Ritual, performance, and identity construction: Young children's engagement with popular cultural and media texts', in J. Marsh (Ed.), *Popular culture, new media and digital literacy in early childhood* (pp. 28-50), New York: RoutledgeFalmer.
- Michalko, M. (1999). *Thinkertoys: Cómo desarrollar la creatividad en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2016). *Plan de Fomento de las Industrias Culturales y Creativas 2016*. Recuperado de <http://www.mecd.gob.es/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/industriasculturales/plan-fomento-industrias-2016.pdf>
- Norton, K. E., & Kovacs, M. H. (2016). Human and business success factors for transmedia design collaborations. Paper presented at *European Media Management Association Conference (EMMA)*, Porto 2016, Porto, Portugal.
- Oliveira, E., Almeida, L. S., Ferrándiz, C., Ferrando, M., Sainz, M., y Prieto, M. D. (2009). Tests de Pensamiento Creativo de Torrance (TTCT): elementos para la validez de constructo en adolescentes portugueses. *Psicothema*, 21(4), 562-567.
- Pahl, K. (2007) Creativity in events and practices: a lens for understanding children's multimodal texts, *Literacy*, 41(2): 86-92.
- Phillips, A. (2012). *A creator's guide to transmedia storytelling: How to captivate and engage audiences across multiple platforms*. New York: McGraw Hill Professional.
- Piaget, J. (1964). *Seis estudios de psicología*. Barcelona: Seix-Barral.
- Ponti, F. (2001). *La empresa Creativa*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Puchol, L. et al. (2003). *El libro de las habilidades directivas*. Madrid: Díaz de Santos.
- Pugh, A. J. (2009). *Longing and belonging: Parents, children, and consumer culture*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Robinson, K. & Aronica, L. (2009). *The element: How finding your passion changes everything*. USA: Penguin Group.
- Robinson, K. (2011, Marzo 27). Entrevista con Eduardo Punset [*Redes* n° 89]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=TOHaSdZfwP4>

Rodríguez Estrada, M. (1985). *Manual de Creatividad: Los procesos psíquicos y el desarrollo*. México: Ed. Trillas.

Scolari, C. A. (2014). «Narrativas transmedia: nuevas formas de comunicar en la era digital». En Celaya, J. (ed.). *Anuario AC/E de Cultura Digital. Focus 2014: uso de las nuevas tecnologías en las artes escénicas*. Madrid: AC/E, 71-81.

Seiter, E. (1993). *Sold separately: Children and parents in consumer culture*. Piscataway, N.J.: Rutgers University Press.

Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: where should we go from here? *Journal of management*, 30(6), 933-958.

Staffans, S. (2016, 14 de marzo). *On the future of media and audiences* [Web log post]. Recuperado de <https://simonstaffans.com/2016/04/14/on-the-future-of-media-and-audiences/>

Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. California: Sage Publications.

Strauss, A. & Corbin, J. M. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Suddaby, R. (2006). From the editors: What grounded theory is not. *The Academy of Management Journal*, 49(4), 633-642.

Tricider (2016), *Reúne ideas y vota, en web empresa*, España: Tricider. Disponible en: <https://goo.gl/Ey8lqk> [6 de mayo de 2017].

Vygotsky, L. (1986). *Imagination and creativity in the adolescent*. U.S.A.: University of Chicago.

Wohlwend, K. E. (2012). "Are you guys girls?": Boys, identity texts, and Disney Princess play. *Journal of Early Childhood Literacy*, 12(3), 3-23.

Wohlwend, K. E. (2015). *Making, remaking and reimagining the everyday: Play, creativity and popular media*. *Routledge handbook of Literacy Studies*. London: Routledge.

Yutongo (2016). *Dream big, innovate smart: Accelerate innovation for the digital age with our online brainstorming web app. Co-create ideas in your team*. Switzerland: Yutongo GmbH. Recuperado de <https://goo.gl/XdlYgT>.