

Creación y gestión de la marca À Punt. Limitaciones y retos de la comunicación corporativa de los nuevos medios públicos valencianos

*Creació i gestió de la marca À Punt. Limitacions
i reptes de la comunicació corporativa dels nous mitjans
públics valencians*

*À Punt brand creation and management. Limitations
and challenges for corporate communication in the new
Valencian public media*

Beatriz Martínez-Muñoz

Fundació Finnova. Oficina d'Andalusia.
bmartinezm29@gmail.com

Maria Soler-Campillo

Professora contractada doctora del Departament de Ciències
de la Comunicació de la Facultat de Ciències Humanes
i Socials de la Universitat Jaume I.
solerm@uji.es

Javier Marzal-Felici

Catedràtic del Departament de Ciències de la Comunicació de la Facultat
de Ciències Humanes i Socials de la Universitat Jaume I.
marzal@uji.es

Creación y gestión de la marca À Punt. Limitaciones y retos de la comunicación corporativa de los nuevos medios públicos valencianos

*Creació i gestió de la marca À Punt. Limitacions i reptes
de la comunicació corporativa dels nous mitjans públics valencians*

*À Punt brand creation and management. Limitations and challenges
for corporate communication in the new Valencian public media*

RESUMEN:

Tras el abrupto cierre de Radiotelevisión Valenciana (RTVV) en 2013, el Gobierno valenciano de 2015 impulsó la creación de la Corporación Valenciana de Medios de Comunicación y de su sociedad mercantil À Punt. Antes de la puesta en marcha de la plataforma multimedia y de las emisiones de radio y televisión, entre diciembre de 2017 y junio de 2018, fue necesario desplegar una estrategia comunicativa para definir la identidad visual y la marca de los nuevos medios públicos. El presente artículo presenta un análisis de las principales características del proceso de creación y gestión de la nueva marca À Punt, a través del estudio del proceso de creación, el análisis de la identidad visual de la cadena, el testimonio de los participantes en este proceso y las valoraciones de algunos expertos. Asimismo, se identifican las limitaciones y los retos a los que se enfrenta la comunicación corporativa de À Punt.

PALABRAS CLAVE:

comunicación corporativa, *branding*, RTVV, À Punt, medios de comunicación públicos, radio y televisión de proximidad.



Creació i gestió de la marca À Punt. Limitacions i reptes de la comunicació corporativa dels nous mitjans públics valencians

*Creación y gestión de la marca À Punt. Limitaciones y retos
de la comunicación corporativa de los nuevos medios públicos valencianos*

*À Punt brand creation and management. Limitations and challenges
for corporate communication in the new Valencian public media*

RESUM:

Després de l'abrupte tancament de la Radiotelevisió Valenciana (RTVV) el 2013, el Govern valencià del 2015 va impulsar la creació de la Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació i de la seva societat mercantil À Punt. Abans de la posada en marxa de la plataforma multimèdia i de les emissions de ràdio i televisió, entre desembre del 2017 i juny del 2018, va ser necessari desplegar una estratègia comunicativa per a definir la identitat visual i la marca dels nous mitjans públics. El present article presenta una anàlisi de les principals característiques del procés de creació i gestió de la nova marca À Punt, a través de l'estudi del procés de creació, l'anàlisi de la identitat visual de la cadena, el testimoni dels participants en aquest procés i les valoracions d'una selecció

d'experts. Així mateix, s'identifiquen les limitacions i els reptes als quals s'enfronta la comunicació corporativa d'À Punt.

PARAULES CLAU:

comunicació corporativa, branding, RTVV, À Punt, mitjans de comunicació públics, ràdio i televisió de proximitat.



**À Punt brand creation and management.
Limitations and challenges for corporate communication
in the new Valencian public media**

*Creación y gestión de la marca À Punt. Limitaciones y retos
de la comunicación corporativa de los nuevos medios públicos valencianos*

*Creació i gestió de la marca À Punt. Limitacions i reptes
de la comunicació corporativa dels nous mitjans públics valencians*

ABSTRACT:

Following the abrupt closure of RTVV (the former Valencian public radio and television corporation) in 2013, the Regional Government of Valencia set about creating the Valencian Media Corporation (Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació, CVMC) and its company, À Punt. Before the multimedia platform and the radio and television broadcasts were launched, between December 2017 and June 2018, it was necessary to set out a communication strategy to define the new public media's visual identity and brand. This article gives an analysis of the main characteristics of the process of creating and managing the new brand À Punt by studying its creation process and analysing the channel's visual identity, feedback from those who took part in this process and assessments by some experts. The limitations and challenges faced by À Punt's corporate communication are also dealt with.

KEYWORDS:

corporate communication, branding, RTVV, À Punt, public service media, local radio and television.

1. Introducción

1.1. Identidad, marca y reputación: intangibles estratégicos de la comunicación corporativa

Actualmente existe un acuerdo bastante unánime a la hora de considerar que la identidad corporativa es mucho más que el «estilo corporativo y otras formas de simbolismo utilizados por una organización» (Riel, 1997: 29). En realidad, la identidad corporativa refleja los valores, las creencias y los principios que rigen cada actuación dentro de una organización, esto es, expresa cómo se define la propia empresa, cómo concibe su esencia y lo que la diferencia de otras empresas. En definitiva, la identidad corporativa define «el ser de una empresa, su esencia» (Villafañe, 1999: 17). De este modo, el concepto de la identidad corporativa se refiere tanto al diseño de la imagen visual de la empresa como a su dimensión organizacional, que integra todos los aspectos que definen la personalidad de la organización, es decir, su cultura y filosofía. Y como explica Villafañe, la identidad corporativa solo «se puede entender cabalmente desde una concepción dinámica», que surge de la interacción de tres ejes: la historia de la organización, la estrategia empresarial y su cultura corporativa (Villafañe, 1999: 18).

Si la identidad corporativa nace desde dentro de la propia empresa, constituyendo sus valores y atributos intrínsecos, la imagen corporativa es «un fenómeno al mismo tiempo de percepciones y experiencias por parte de los públicos; de comunicaciones, relaciones e interacciones entre ellos y la empresa» (Costa, 2001: 55). La imagen corporativa se materializa en la marca, que se define como «un intangible dirigido fundamentalmente al cliente, a través de lo que un producto, servicio o empresa le promete y el valor que tiene para él esta promesa» (Carrió, 2013: 34). Los fundamentos de la marca, esto es, las «bases del *branding*», hunden sus raíces en el alma de la marca, en la idea que está en su origen y que define «cómo será el nudo central de su innovación, de su singularidad, de su estrategia y de la cultura identitaria y estratégica de sus puntos fuertes» (Costa, 2013: 35).

Pero, además, no se puede olvidar que, en una economía capitalista de carácter global, la imagen de las organizaciones es clave para su posicionamiento en el mercado y para acumular uno de los valores más apreciados en la actualidad: la acumulación de capital reputacional (Teece, Pisana, Shuen, 1997; Helfat, Raubitschek, 2000; Costa, 2001). En suma, la reputación es «uno de los recursos intangibles más valiosos de generación de valor y diferenciación de la empresa [...] es un activo estratégico para el mundo empresarial» (García-Santamaría, 2019: 201), del que los medios de comunicación son muy conscientes.

1.2. Marcas y medios de comunicación

En efecto, vivimos inmersos en un universo de imágenes que conforma la propia realidad que conocemos, en la que los medios de comunicación ocupan un lugar central, en un mundo globalizado. En el nuevo ecosistema mediático, con una

audiencia cada vez más fragmentada, y ante una oferta de radio y televisión cada vez más hipertrofiada, por la aparición de nuevas plataformas mediáticas (Netflix, Filmin, Amazon Prime, Disney, Apple, Atresmedia Premium, etc.), las cadenas de radio y televisión se afanan por conseguir buenos resultados de audiencia que poder mostrar ante sus anunciantes y accionistas, al entender «la función comunicativa del diseño gráfico para utilizarla en la autopromoción, la identificación, la continuidad, el grafismo y el *marketing*» (González-Oñate, 2008: 39).

En el contexto de los medios de comunicación públicos, el desarrollo de las marcas está fuertemente condicionada, al menos, por cuatro factores:

1. La irrupción de la «convergencia mediática» (Jenkins, 2008) ha modificado nuestra comprensión de la naturaleza misma de los medios de comunicación de masas (prensa, cine, radio y televisión), marcados por constantes hibridaciones discursivas y el mestizaje de lenguajes (Marzal-Felici, 2013).

2. La radio y la televisión han dejado de ser unidireccionales: cada vez es más habitual la interacción del espectador y la participación del público, no solo en muchos programas, sino en la propia gobernanza de los medios públicos (MCP).

3. El fin de la comunicación unidireccional ha estado marcado por la aparición de las redes sociales, que las corporaciones públicas están obligadas a atender en el actual escenario digital (Livingstone, 1999; Justel-Vázquez, 2012: 26).

4. La crisis económica de 2008, también política y reputacional de los MCP, ha dificultado enormemente su adaptación al actual escenario digital, altamente competitivo. En especial, en la Comunidad Valenciana, la crisis de los MCP debe relacionarse también con el agotamiento de su modelo de gestión, altamente politizado, y con la corrupción política, con consecuencias reputacionales muy graves para los medios públicos.

1.3. La accidentada historia de los medios públicos de la Comunidad Valenciana

Radiotelevisión Valenciana (RTVV) empieza a emitir en octubre de 1989, si bien había nacido oficialmente con la Ley 7/1984 de la Generalitat Valenciana, con la unanimidad de todos los grupos políticos. Los escándalos y las polémicas la acompañaron desde sus inicios. En la primera etapa de RTVV (1989-1995), su gestión fue bastante contestada: por la falta de compromiso con la promoción de la lengua y cultura valencianas (un mandato incluido en la Ley de creación de RTVV de 1984), por la prohibición a los periodistas de Canal 9 de utilizar 543 términos y expresiones que consideraba «excesivamente catalanistas» y por haber ignorado la relevancia de grandes figuras de la cultura valenciana como Ovidi Montllor, Raimon, Joan Fuster, Enric Valor, Sanchis Guarner, etc.

El cambio político de 1995 prolongó los gobiernos populares hasta 2015. Si entonces RTVV contaba con una plantilla de 650 trabajadores y unos 30 millones de deuda acumulada, en 2013, en el momento del cierre de RTVV, la plantilla había llegado a cerca de 1.700 empleados y más de 1.200 millones de deuda acumulada.

El 5 de noviembre de 2013, el Tribunal Superior de Justicia de la Comunidad Valenciana (TSJCV) declaró la nulidad del ERE de RTVV en su sentencia, donde se subrayaba que estaba basado en «criterios ambiguos, subjetivos y genéricos». Ante la perspectiva de readmitir a todos los trabajadores despedidos, cuyo coste se estimaba en 80 millones de euros, el presidente Alberto Fabra comunicó pocas horas después del anuncio del TSJCV la supresión del servicio público de radiotelevisión, una decisión sin precedentes, cuyo cierre justificó apelando a la necesidad de proteger otros servicios públicos como la sanidad o la educación. El proceso de liquidación de las dos sociedades RTVV S.A. y RTVV S.A.U., culminado en septiembre de 2018, alcanzó 250 millones de euros, una cifra escandalosa.

En efecto, durante sus años de existencia, RTVV generó una reputación negativa, que también afecta a la imagen de la Comunidad Valenciana. Entre los escándalos de corrupción que han acompañado la historia de RTVV, se pueden destacar el seguimiento de la visita del papa Benedicto XVI a Valencia, el tratamiento informativo del accidente de metro en 2006, la celebración de la Copa América en 2007 o de la Fórmula 1 de 2008, cuyos efectos judiciales han llegado hasta nuestros días [mediados de 2020], el caso del pago del alquiler del solar que ocupaba la sede de RTVV en Alicante, los sobrecostes y la deficiente gestión de la Ciudad de la Luz, el pago por los derechos de emisión de fútbol de los equipos valencianos, etc.

Sin duda, el proceso de cierre de RTVV y de recuperación de los medios de comunicación públicos puede ser considerado como uno de los más complejos y controvertidos de la historia de los medios de comunicación, a nivel español e internacional. Hasta el cambio de gobierno, en 2015, no fue posible empezar a trabajar en este proyecto. Las Cortes Valencianas aprobaron con los votos a favor de PSPV-PSOE, Compromís, Podem/Podemos y Ciudadanos, y la abstención del PP, la nueva Ley 6/2016, de 15 de julio, de la Generalitat, del servicio público de radiodifusión y televisión de ámbito autonómico, de titularidad de la Generalitat. En esta ley, el nuevo ente público es llamado «Corporación Valenciana de Medios de Comunicación», denominación que subraya su condición de plataforma multimedia, para responder a la actual sociedad digital. El 26 de octubre de 2016 se constituyó el Consejo Rector de la entidad, y, en marzo de 2017, la sociedad mercantil À Punt.

La nueva dirección general de À Punt se tuvo que enfrentar, entre otros problemas, a labores de rehabilitación y obras del edificio, a la renovación y actualización tecnológica de las infraestructuras, a la revisión de la red de reemisores de TDT, a la contratación de una nueva plantilla, etc. En buena parte de la prensa valenciana y española era frecuente la publicación de noticias y tribunas poco favorables a la recuperación de los medios públicos valencianos. Su reaparición supuso una fuerte competencia para los grupos de comunicación privados que se habían expandido con el cierre de RTVV, que habían tratado el tema con altas dosis de sensacionalismo (Marzal-Felici y Soler-Campillo, 2017). Finalmente, el 11 de diciembre de 2017 comenzaron las emisiones de radio, el 18 de diciembre se presentó la plataforma multimedia y el 10 de junio de 2018 comenzaron las emisiones regulares de televi-

sión. Habían transcurrido más de cuatro años y medio desde el cese de las emisiones de la antigua RTVV.

2. Objetivos y metodología

Los principales objetivos del presente estudio son los siguientes:

- Conocer el proceso de creación de la marca À Punt.
- Analizar la gestión de la marca, a través de sus diferentes medios —sitio web, radio, televisión y redes sociales—, además de las estrategias de *marketing* digital de la marca.
- Determinar las limitaciones de esta marca y los retos a los que se enfrenta en el escenario actual, cuando se cumplen dos años del inicio de las emisiones de televisión (junio de 2020).

Para ello, se han combinado diferentes metodologías de investigación:

- Revisión bibliográfica de la literatura más relevante sobre *branding* y comunicación corporativa.
- Análisis de la documentación disponible sobre la creación de la marca, los documentos desarrollados por la agencia de publicidad Aftershare València y de una selección de piezas de continuidad de radio y televisión.
- Entrevistas a los principales responsables de la gestión de la marca À Punt, que relacionamos en la tabla 1, que Van Audenhove y Donders (2019) identificarían como «entrevistados de élite», personas que pueden ofrecer perspectivas más sesgadas, y que son o han sido responsables en distinto grado de departamentos relacionados con la creación y gestión de esta marca en la propia organización.

Por otro lado, hemos creído oportuno seleccionar a profesionales que trabajan fuera de la organización, en agencias y consultoras de comunicación, así como a expertos académicos de las universidades valencianas, cuya valoración nos parece

Nombre	Cargo	Fecha entrevista
Josep Moreno	subdirector del Departamento de Publicidad y Comunicación de À Punt (2018-2019)	06-2019
Albert Vicent	jefe de Proyección Social de À Punt	06-2019
Anna Penya	jefa del Servicio de Contenidos Digitales de À Punt	06-2019
Benjamín Marín	director de Comunicación y Publicidad de À Punt (2020-)	05-2020
Josep Rochera	jefe del Servicio Comercial de À Punt	06-2020

Tabla 1. Expertos profesionales de À Punt

Fuente: Elaboración propia.

Nombre	Cargo	Fecha entrevista
José Ramón Vicente Cansino	profesional externo, consultor de Comunicación	06-2020
Daniel Zomeño Jiménez	profesional externo, consultor de Comunicación	06-2020
Alejandro Rubio Navalón	Profesional externo, director de Estrategia en la agencia Twelfthundred	06-2020
Miquel Vicent Boix Domingo	profesional externo, gerente del Colegio Oficial de Publicitarios y Relaciones Públicas de la Comunidad Valenciana	06-2020
José Martínez Sáez	profesional académico, Universidad CEU Cardenal Herrera	06-2020
Lorena López Font	profesional académico, Universidad Jaume I, Castellón	06-2020
Rocío Blay Arráez	profesional académico, Universidad Jaume I, Castellón	06-2020
Victoria Tur Viñes	profesional académico, Universidad de Alicante	06-2020
Fernando Olivares	profesional académico, Universidad de Alicante	06-2020

Tabla 2. Expertos profesionales y académicos externos

Fuente: Elaboración propia.

relevante para identificar las limitaciones y los retos para el futuro de la marca, que reflejamos en la tabla 2.

Los nueve expertos seleccionados acreditan una larga trayectoria profesional, además de estar en posesión de experiencia docente e investigadora al ser profesores universitarios, por lo que se les puede considerar como voces autorizadas de la esfera pública habermasiana (Van den Bulck, Puppis, Donders y Audenhove, 2019).

3. Discusión

3.1. Creación de la marca À Punt

Como hemos visto, la última etapa de RTVV estuvo marcada por continuas denuncias «sobre manipulación económica, ineficiencia y falta de imparcialidad de los contenidos informativos, que eran constantes en el seno de la empresa y en las críticas de la sociedad civil» (Andrés, 2015: 132). Sin duda, la reputación negativa de RTVV influyó decisivamente en el modo como nació el nuevo servicio público de RTV de la Comunidad Valenciana. En primer lugar, su Ley de creación señala los principios de actuación (artículo 2) y los principios generales (artículo 5), que pueden verse en la figura 1.

Para crear la nueva marca, el Consejo Rector propuso un concurso para elegir el nuevo nombre y la nueva marca de las nuevas plataformas públicas, abierto a la concurrencia de particulares y empresas. La propuesta ganadora sería retribuida con 5.000 euros y cada candidato podía presentar un máximo de cinco. En ellas se debía



Figura 1. Resumen de las disposiciones generales de la Ley 6/2016

Fuente: Elaboración propia.

acreditar tanto su viabilidad como la «disponibilidad de dominio y una argumentación» (Resolución de Consejo Rector de la CVMC, 25 de enero de 2017) (figura 2).

Entre las 82 propuestas presentadas, la ganadora fue la agencia de publicidad Aftershare València, que tiene como clientes a marcas de renombre como Atresmedia, Bankia, Verti, Skittles, Tous o El Corte Inglés. A continuación, hubo un proceso abierto a agencias de publicidad, consultoras de comunicación y estudios de diseño para la presentación de credenciales, y de las 34 que concurrían se seleccionaron 3 empresas —Estudio Menta, Dídac Ballester y Aftershare—, a las que se encargó el proyecto de desarrollo visual de la nueva marca À Punt, con una retribución de 5.000 euros. Finalmente, fue seleccionada la misma agencia Aftershare, que, por 35.000 euros, desarrolló la identidad visual de la marca, desde el punto de vista gráfico, audiovisual y para su promoción en los soportes publicitarios tradicionales y digitales. El 12 de septiembre de 2017, Aftershare presentó el proyecto en un acto celebrado en el Jardín Botánico de la Universidad de Valencia, al que asistieron las principales autoridades del mundo profesional y de la política de la Comunidad Valenciana.



3.2. La identidad visual de À Punt

À Punt fue el nombre escogido para representar a la nueva radiotelevisión valenciana. La agencia argumenta la elección de esta propuesta con varios motivos, el primero de los cuales es que la letra *a* está incluida en el nombre de las provincias que componen el territorio de la comunidad: **C**astellón, **V**alencia y **A**licante. Pero, también, la *a* es la primera letra del abecedario, es el inicio, empezar desde cero, que inaugura algo nuevo, además de que, «agotado el criterio de los números, se ha escogido la primera letra». Asimismo, «el acento abierto, la *à* tónica en valenciano, es un hecho característico de nuestra lengua», como se señala desde la agencia Aftershare. La elección del blanco y el negro transmite «limpieza y transparencia», que se relaciona con el carácter público de los nuevos medios de comunicación. Así quedaron el nombre, el logotipo, el símbolo o imagotipo y el logosímbolo (Bassat, 1999: 83-84), como se puede apreciar en la figura 3.

La agencia Aftershare València explica, en la publicación *Presentamos la imagen de À Punt* (2017), que el punto es el elemento circular que representa «la capacidad que tendrá À Punt de reunir y unir a miles de valencianos al mismo tiempo y de hablarles en su lengua». Por otro lado, el logo está compuesto por una *a* «divertida, creativa, joven y dinámica para transmitir la habilidad de entretener a través de contenidos interesantes». Asimismo, el acento está extraído de la tipografía Clarendon —un clásico del cartelismo— y «es un homenaje al perio-

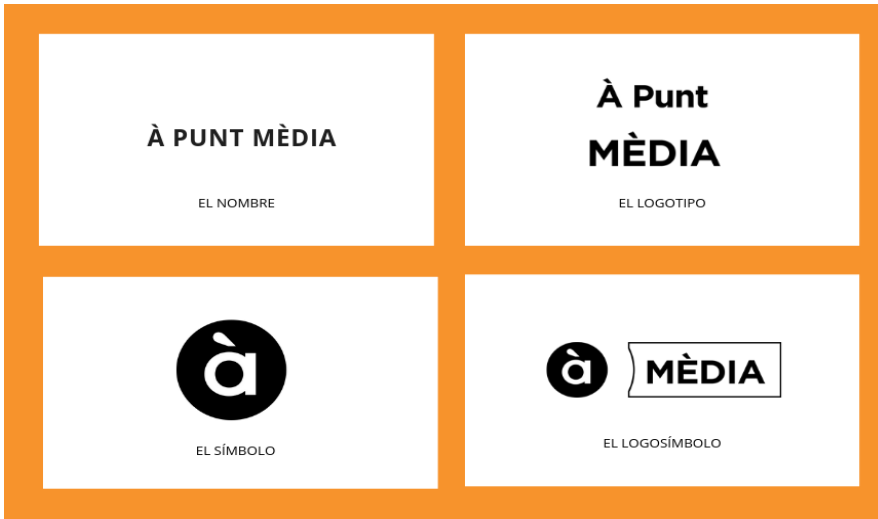


Figura 3. Identidad visual de APM

Fuente: Elaboración propia a partir del Libro de identidad corporativa de À Punt.

dismo y símbolo de rigor informativo». Por último, afirman que el blanco y el negro son los colores básicos que se han escogido como «señal de la transparencia que se ha de exigir a cualquier servicio público» (Videopresentación Aftershare, 2017).

El punto es, sin duda, el símbolo visual representativo de la nueva marca. En la web de la Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació (CVMC), se encuentra el *Libro de identidad corporativa de À Punt* en sus tres versiones: gráfico, en antena y fuera de antena. Como se afirma en el *À Punt. Manual corporatiu. Gràfic*, elaborado por Aftershare València, «el punto representa la reunión, el punto de encuentro. Los valencianos siempre nos reunimos alrededor de un objeto circular: una mesa, una plaza, una paella. Está inspirado en las formas redondas de la Comunitat Valenciana —la pilota, el vaso de horchata, la naranja, las notas musicales— y del mundo audiovisual —la lente, el objetivo, el micrófono—, al mismo tiempo que las hace propias». (À Punt, 2017a: 7).

3.3. Misión y visión

La misión de una empresa tiene que ver con la razón de ser de la compañía, es decir, establece qué se está haciendo y qué se tiene pensado hacer a corto plazo. Por su parte, la visión empresarial está relacionada con las metas y los objetivos que la empresa quiere lograr a largo plazo. El jefe del área de Proyección Social de la Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació (CVMC), Albert Vicent Moreno, explica que en el caso de À Punt la misión y la visión no están redactadas de forma explícita. El motivo, según explica Vicent, es que su marco «es la Ley 6/2016, a

través de la cual se crean tanto la CVMC como la Societat Anònima de Mitjans de Comunicació (SAMC)». À Punt forma parte de una corporación pública y esto significa que, a diferencia de las privadas, «que necesitan definirse delante de los ciudadanos», la cadena está definida por los artículos presentes en el primer título de la ley citada «sobre todo por los artículos uno y cinco».

3.4. Valores empresariales

Los valores que sigue la CVMC, a su vez, son los que rigen la marca de À Punt y están expuestos en el *Llibre d'estil de la Corporació Valenciana de Comunicació*, referente fundamental para los profesionales que tienen que elaborar los contenidos tanto informativos como de entretenimiento que se emitan por cualquier medio de la plataforma (CVMC, 2017b: 21).

La *participación ciudadana* es uno de los pilares de la Corporación, hasta el punto de que incluso para elaborar el libro de estilo se abrió un periodo público de enmiendas y propuestas «para hacer realidad la participación de la ciudadanía y, especialmente, dar voz a todas las instituciones públicas, entidades del tercer sector, asociaciones de cualquier tipo y organizaciones profesionales» (CVMC, 2017b: 25).

En la primera parte del libro de estilo (CVMC, 2017b: 31-33), titulada *Deontología i pràctica periodística en la Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació*, se presentan los principios generales, recogidos en el artículo 5 de la Ley de creación. Destaca la *proximidad territorial*, que ha de atender a la diversidad lingüística y el valor de la *igualdad* entre hombres y mujeres. Además, la CVMC confiere una gran importancia a los contenidos infantiles, motivo por el que se ha elaborado una *Carta de valores para los contenidos infantiles y juveniles*, donde se establecen sus principios fundamentales: la convivencia y el respeto; la diversidad; el sentido crítico, la formación y el conocimiento; promover la vida saludable; la igualdad; la lengua y la cultura, y la innovación y las nuevas tecnologías.

Por último, existen unos valores relacionados directamente con el ejercicio del periodismo, la ética y la deontología profesional, que están expuestos en el segundo apartado del *Llibre d'estil* (2017b), entre los que destacan la imparcialidad, la independencia, la veracidad, la promoción del valenciano y de la cultura valenciana, el rigor, la pluralidad, etc.

3.5. La gestión de la marca À Punt

Las estrategias de comunicación corporativa de À Punt se han diseñado desde el Departamento de Publicidad y Comunicación. Josep Moreno señalaba, en la entrevista realizada en 2019, que probablemente es «el departamento de comunicación más pequeño de Europa, somos dos personas y un equipo técnico». Para Moreno, inicialmente, la estrategia de la comunicación corporativa de À Punt se basa en dos principios fundamentales: la *proximidad* y la *independencia*.

Por un lado, el titular «Estem ON tu» se corresponde con una estrategia de *marketing* «basada precisamente en enfatizar la idea de que somos la única emisora que está allí donde está la gente que vive en la Comunitat Valenciana, recuperando la información de proximidad que no se atiende en el resto de cadenas generalistas de España», según señala Josep Moreno. Por otro lado, destaca el principio de *independencia*, ya que À Punt es una televisión pública, «objeto pasivo del discurso político, puesto que somos una tele de la que todo el mundo habla» y que, ante los frecuentes comentarios negativos y críticas, debe «no contestar o contraargumentar posicionamientos que son meramente políticos».

Por ello, la marca À Punt fue presentada con un titular contundente y claro, que proclamaba la naturaleza de la nueva cadena: «L'espai públic de comunicació valencià». En este sentido, Anna Peña, responsable del área de Contenidos Digitales y Redes Sociales, señalaba, en una entrevista realizada en 2019, que la estrategia de comunicación corporativa tenía, al inicio, «como eje fundamental, la creación de una marca y la creación de audiencias, puesto que, la tasa de conocimiento de la marca era cero». Todos los detalles sobre las normas de comunicación de la marca están recogidas en el *Manual corporatiu. Fora d'antena d'À Punt* (APM, 2017c).

Las limitaciones presupuestarias han determinado la baja inversión en campañas de comunicación y *marketing*, como reconocen los responsables de À Punt y de la CVMC. Para compensar esta dificultad estructural, se combinaron campañas de publicidad exterior muy modestas —vallas publicitarias, carteles en marquesinas de autobuses—, con acciones de *marketing* para aumentar la notoriedad de la cadena, como el reparto de miles de cartulinas en partidos de fútbol del Levante UD, del Valencia CF, del Vila-real CF, del Hèrcules CF, etc., para formar *tifos* para animar a los equipos locales, donde se podía leer en valenciano «À Punt. Tu sentiment, tu equip, cuando quieras y donde quieras. Tu web, tu radio y tu televisión pública»; el reparto de trípticos informativos durante la celebración del concurso internacional de paellas de Sueca o de la Fira de Concentaina, etc.

Por otra parte, el sitio web de À Punt funciona como un medio de comunicación digital, en el que los elementos visuales apuntan a la identidad y a los valores de la empresa, siguiendo una estrategia intencional que se desarrolla desde la institución, basada en crear experiencias en la audiencia. Para ello, se ha desarrollado un diseño adaptable, que pueda verse desde cualquier dispositivo móvil, como se muestra en la figura 4.

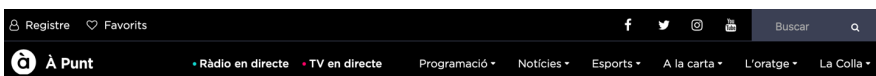


Figura 4. Captura de pantalla del web de À Punt (2020)

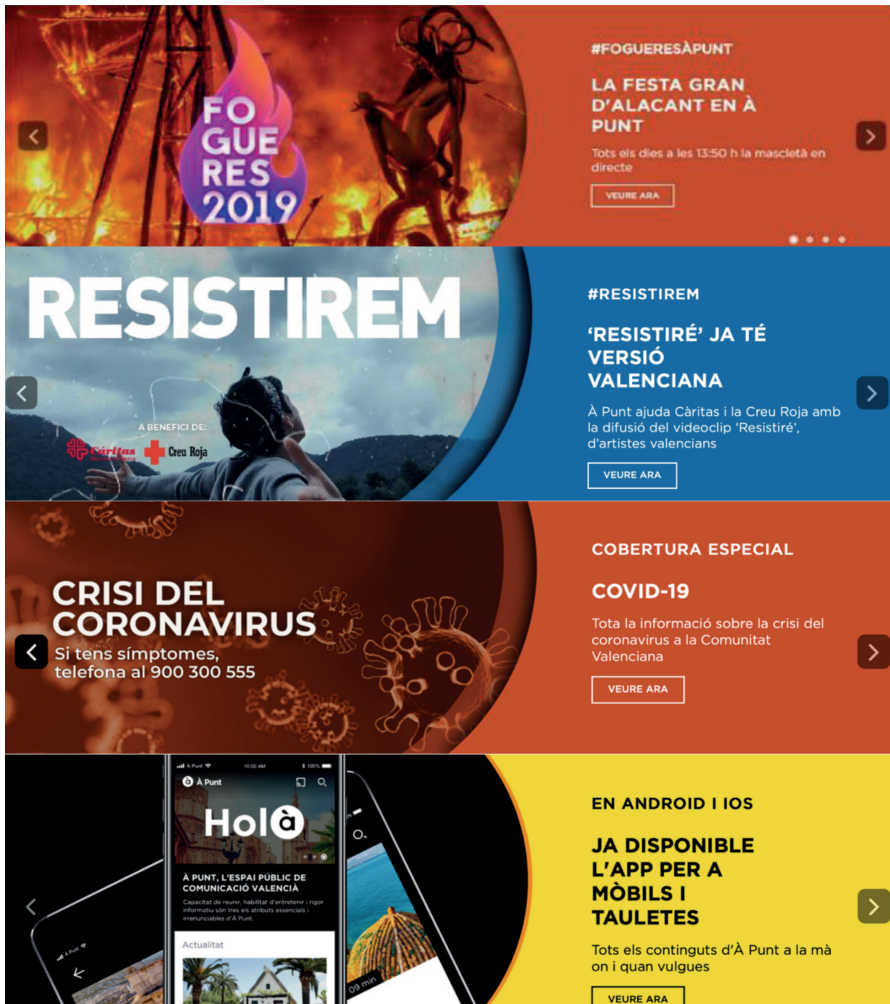


Figura 5. Capturas de pantalla del web de À Punt (2020)

También es habitual la utilización en el web de tarjetas promocionales, para publicitar los contenidos de la programación de radio y televisión, alojada mayoritariamente en la plataforma. Como se puede constatar, las imágenes siguen el mismo modelo gráfico y contribuyen a reforzar la imagen corporativa (figura 5).

Cabe destacar que se trata de una web con una estructura tradicional que, aunque posee una pestaña para «Información corporativa», no está activada y carece de contenidos, si bien en el faldón inferior se incluyen enlaces a «Llamada a proyectos», al «Consell de la Ciutadania», a la «Carta de Valors» y al «Llibre d'estil» (figura 6).



Figura 6. Captura de pantalla del web de À Punt (2020)



Figura 7. Ubicación de la «mosca» de À Punt

Fuente: Captura de pantalla del Manual corporatiu: En antena de À Punt (APM, 2017b: 33).

Por lo que respecta a la gestión de la marca en TV, la llamada «mosca» es un elemento visual muy importante que refuerza la identidad de la compañía, con el objetivo de reducir la sensación de fragmentación, puesto que conecta todos los productos audiovisuales de la programación con la marca de la cadena (APM, 2017b: 8) (figura 7).

En este punto, cabe destacar los *pre-rolls*, que son mensajes que se forman desde la «mosca». Estos sirven para «mantener la pantalla limpia y resaltar la marca» (APM, 2017b: 33). En la figura 8 se muestran los pasos que se siguen para desarrollar correctamente una animación *pre-roll*.

Los elementos que se ven en el televisor tienen que seguir unas normas para que sea coherente en todo momento y destaque la continuidad de los contenidos. Los rótulos también están sujetos a unas características inamovibles, siguiendo unas «...medidas y reglas para garantizar la coherencia de la marca en antena» (APM, 2017b: 12).

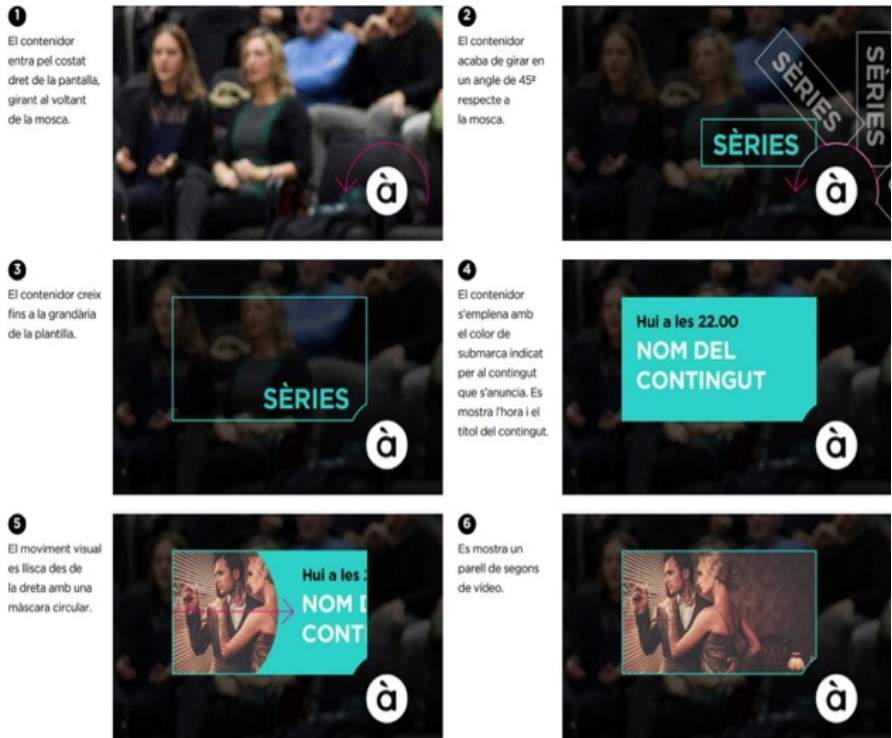


Figura 8. Captura de pantalla del *Manual corporatiu*. En antena de À Punt (2017b: 33)



Figura 9. Ejemplo de un avance de programa con cuadrícula y columnas

Fuente: Captura de pantalla del *Manual corporatiu*: En antena de À Punt (APM, 2017b: 18).



Figura 10. Ejemplo del uso de la segunda versión del logo de À Punt

Fuente: Captura de pantalla del Manual corporatiu: En antena (APM, 2017b: 18).

En lo que concierne a los contenidos gráficos audiovisuales, como pueden ser promociones o avances informativos, À Punt ha creado una serie de elementos con su propia identidad, «para mantener un enfoque coherente, entre los cuales destaca el concepto del círculo y el logotipo» (APM, 2017b: 136) (figura 9).

Otro punto clave son las autopromociones de la cadena, que, según Josep Moreno, subdirector del Departamento de Publicidad y Comunicación, son gestionadas para que sigan las mismas pautas que cualquier otra publicidad. Para estas autopromociones se utiliza la segunda versión del logotipo, diseñada «para ser colocada sobre la imagen de objetos circulares y culturales de la Comunitat Valenciana [...] [empleando] cualquier color de la paleta de colores de À Punt que mejor se adapte a la imagen y composición» (APM, 2017b: 25) (figura 10).

Por otra parte, cabe destacar que la gestión de la marca en la radio sigue una coherencia sonora y narrativa, que permite a los oyentes identificar qué programa está escuchando. La sintonía es un elemento auditivo clave, que está formada por una composición musical sin voz, utilizada al inicio y al final de cada programa, entre cuyos ejemplos se pueden destacar los que se muestran en la figura 11.

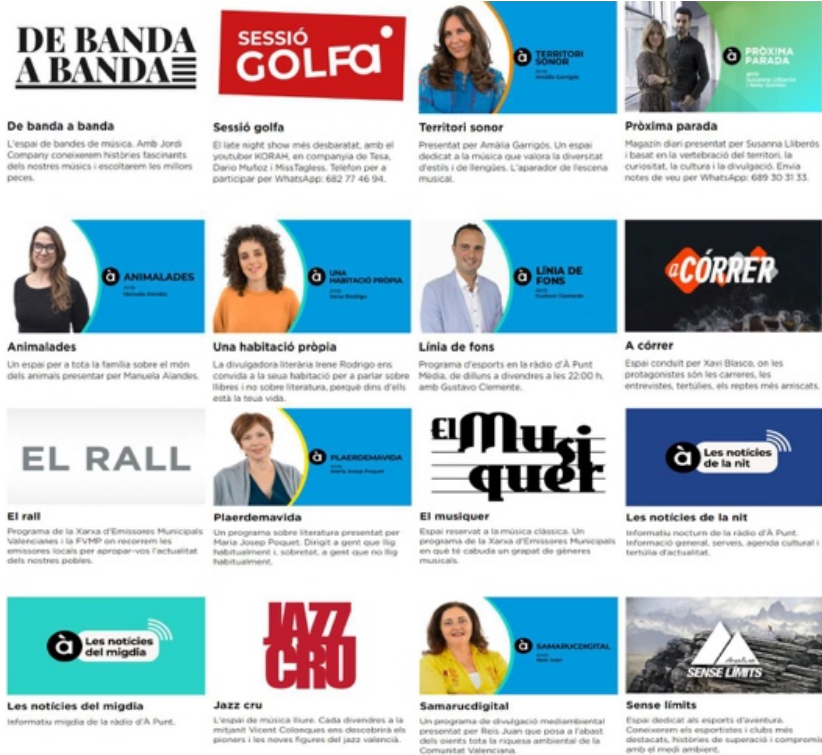


Figura 11. Alguns programes de ràdio de la primera etapa de À Punt

Fuente: Captura de pantalla de la secció «Escollat en la ràdio» del web de APM.



Figura 12. Alguns programes de ràdio de la primera etapa de À Punt

Fuente: Captura de pantalla de la secció «Escollat en la ràdio» del web de APM.

También es importante subrayar la gestión de la marca en las redes sociales. En el caso de À Punt, hay un departamento específico que se dedica al desarrollo de estrategias para las redes. La cadena posee cuentas activas en Twitter, Facebook, Instagram y YouTube, con perfiles coherentes con la marca. Mientras que en Twitter y Facebook comparten los mismos mensajes o *post*, para Instagram se elaboran videopildoras sobre noticias de actualidad y se incluyen promociones de otros perfiles y proyectos de la corporación.

Desde la cuenta de Twitter @APunt_Media, se retuitean los tuits de los diferentes perfiles que componen el grupo, presentados en la figura 12. También existe un perfil paralelo —@APuntNoticies—, desde el cual se anuncian todas las noticias que se publican en el web. El mensaje que acompaña a las publicaciones de este perfil es la entrada o *lead* de la noticia y su función es meramente informativa,



Figura 13. Captura de pantalla del perfil de Twitter @APuntNoticies



Figura 14. Promoción del programa *Terra viva* en la red Twitter de @APunt_Media (20 de junio de 2019)



Figura 15. Recorrido y horas de vídeo en redes sociales de #UnAnydÀPunt. Twitter @APunt_Media (10 de junio de 2019)

Fuente: Elaboración propia.

como altavoz de las últimas noticias que se redactan para el web www.apuntmedia. es y como contenedor de todos los otros perfiles (figura 13).

Los mensajes que se elaboran para los tuits son sencillos, divertidos y creativos, con la utilización de emojis para llamar la atención de la audiencia. De este modo, las redes sociales son empleadas como un atractivo potenciador de marca, para impulsar los valores de la empresa (figura 14).

Finalmente, con motivo de la celebración del primer aniversario de las emisiones regulares de televisión (junio de 2019), À Punt hizo una campaña a base de vídeos en los que se mostraba cómo se elaboran los informativos de la cadena. Desde primera hora de la mañana publicaron en la cuenta de Twitter de @APunt_Media cuál iba a ser el recorrido y las fases en las que habría un nuevo vídeo (figura 15).

Además de los vídeos elaborados para hacer el especial, la cuenta de @APunt_Media de Twitter se hizo eco de todas las publicaciones de los seguidores que felicitaban a la cadena por su primer año de emisiones. Además, los programas *Asumptes interns*, *Trau la llengua*, *Pròxima parada*, *À Punt directe*, *Valentes À Punt* o *Atrapa'm si pots* elaboraron contenidos para conmemorar el primer aniversario. El tono didáctico de la campaña buscaba la coherencia con la vocación de servicio público de À Punt.

La última campaña que se acaba de lanzar tiene por título «Apuntal 9», cuyo objetivo es aprovechar la coyuntura del cambio de frecuencias de las cadenas de TV, con motivo de la liberación del Segundo Dividendo Digital, para que el público sintonice À Punt en el número 9 de su mando a distancia. De este modo, la resintonización de los televisores se convierte en una oportunidad para reconectar la nueva RTV pública con la antigua RTVV, que todavía pesa mucho en el imaginario de los valencianos. La campaña se ha desarrollado en la segunda mitad de julio

de 2020, con un coste de 200.000 euros. En el primer cuatrimestre de 2020, la facturación de À Punt por publicidad ha aumentado un 10,33% respecto al mismo periodo de 2019, a pesar de las campañas perdidas por la anulación de las Fallas y de la Magdalena, a causa de la crisis por la pandemia del COVID-19.

En definitiva, se puede afirmar que À Punt utiliza su identidad visual como un elemento estratégico, mediante el cual se identifica la marca, con diseños que tratan de reflejar y materializar los valores de la cadena.

3.6. Reacciones a la creación de la marca desde el mundo profesional del diseño y de los medios de comunicación

Dos días después de la presentación de la marca À Punt, la publicación digital *Gràfica*, un periódico de noticias dedicado al mundo del diseño gráfico, la creatividad y la cultura visual, recogía las opiniones de algunos de los diseñadores más relevantes del panorama nacional. Josep Maria Mir (agencia Summa) señala que la marca visual «es una oportunidad perdida, porque es estrictamente analógica, no tiene nada que ver con el mundo digital». Bruno Sellés (Vasava) considera que la «ejecución literal de una à dentro de un punto podría ser un acierto si no estuviera ejecutado de una forma tan pobre» y valora la «falta de audacia en la forma de conectar con la audiencia valenciana». Ricardo Fernández (Movistar+) afirma que el nuevo «logo es muy sencillo, y tiene elementos que están muy bien y que sí remiten a la sociedad valenciana, como la tilde», aunque formalmente también le parece pobre y la creación del nombre de la marca, de dudosa eficacia. Raül Vicent y Cristina Alonso (Fase Studio) destacan la ausencia de «un trabajo gráfico de la calidad que se espera cuando se plantea un concurso cerrado». Mario Eskenazi (diseñador) sentencia que «podría ser una marca de ropa, un perfume; da igual» y la marca le parece «gráficamente fea» y no remite a «lo valenciano... [porque] falta alegría por todos los lados». Daniel Rodríguez (diseñador) señala la existencia de graves problemas en el diseño gráfico del logotipo. Marian Arroyo (Todaunadama), por el contrario, destaca la «limpieza y claridad» de la marca, la voluntad de «representar a todos los valencianos», «la conexión por la sencillez que quiere el pueblo valenciano por toda la gestión política que ha habido», y que la nueva marca es una mejora respecto a las anteriores, que representa «esa idea de nuevo, apertura y claridad», con elementos mejorables gráficamente como el uso del acento.

Se puede constatar que la mayoría de valoraciones son bastante negativas, si bien con argumentaciones que ignoran el *briefing* y las detalladas justificaciones de la agencia Aftershare. Por otra parte, también se constata el seguimiento pobre y distante de la presentación de la marca por la prensa valenciana, que cabe relacionar con la histórica desafección de los medios privados locales con la nueva RTV pública valenciana, vista como «competencia» en términos de audiencia y de cuota publicitaria (Marzal-Felici, Soler-Campillo, 2017). Mientras que buena parte de la prensa valenciana —*Levante*, *Mediterráneo*, *Las Provincias*, *Valencia Plaza*— se hacía eco de las quejas de algunos diseñadores y expertos en *branding* o de las quejas

de PP y Ciudadanos sobre la coincidencia del nombre de la sociedad mercantil con el eslogan de la asociación Òmnium Cultural, una entidad vinculada al independentismo catalán, algunos expertos como Eugenio Viñas han destacado la versatilidad y atemporalidad de la marca À Punt, atributos que multiplican las posibilidades para su desarrollo visual en el futuro, y que el propio Consejo Rector ha relacionado con la voluntad de que dure muchos años.

3.7. Valoraciones de los expertos profesionales y académicos sobre la creación y gestión de la marca À Punt

1. Los expertos coinciden en valorar que la mala reputación de RTVV ha dificultado mucho el lanzamiento de À Punt, que es vista con desconfianza por buena parte de la sociedad valenciana. La radiotelevisión valenciana, y por extensión la nueva À Punt, se asocia a la instrumentación del poder político y a la corrupción, opinión que se extiende, en menor grado, al conjunto de los medios de comunicación públicos en España. La nueva À Punt presenta notables indicios de cambio en este sentido, que los prejuicios y el ruido mediático no permiten ver. En este sentido, existe una clara unanimidad a la hora de señalar que la nueva marca À Punt no ha conseguido su objetivo de fijar una diferencia notable respecto a la antigua RTVV.

2. Los nueve expertos coinciden en subrayar que para anunciantes, profesionales de la comunicación y audiencias no es reconocible la identidad corporativa de À Punt, un objetivo que solo se puede alcanzar tras muchos años de trabajo. Algunos señalan que À Punt no parece consciente de la necesidad de atender a las marcas castellanoparlantes, así como a otros colectivos como las comunidades de extranjeros. Otros reconocen el esfuerzo realizado para diferenciarse de la antigua RTVV, y se subraya la necesidad de construir una cultura corporativa coherente con el proyecto institucional, a nivel interno, que revertirá en la proyección futura de la compañía hacia el exterior.

3. Los expertos señalan que la nueva marca À Punt posee capacidad empática y un diseño versátil, con un potencial de desarrollo positivo, si bien no ha conseguido la visibilidad buscada. Entre los problemas señalados destacan cierta precipitación en el proceso de creación de la marca (por presiones políticas), una estrategia de lanzamiento muy convencional, sin ideas rompedoras o la ausencia de un presupuesto adecuado. Algunos entrevistados afirman abiertamente que la elección de la agencia quizás no fue acertada por tratarse de una agencia de publicidad especializada en contenidos pero no en *branding*, por lo que la creatividad de la campaña de lanzamiento, siendo correcta, no fue suficientemente memorable e impactante. Los expertos coinciden en señalar que las campañas publicitarias y de *marketing* realizadas no han sido adecuadas.

4. En lo referente a lo que podría mejorarse a la hora de comunicar la esencia de la marca, se han dado diferentes respuestas. Por un lado, algunos expertos han destacado la calidad y buen hacer del proceso de la creación de nombre y el

desarrollo de la identidad visual de À Punt, «modélico» por su transparencia y apertura a la sociedad y al sector profesional publicitario, que no ha sabido comunicarse a la sociedad valenciana. Otros expertos señalan que es imprescindible comunicar la independencia de la nueva corporación pública en relación con el poder político y conseguir que todos los públicos se sientan representados en la nueva RTV pública, compensando la estrategia digital con las ventanas tradicionales, para llegar a todos los grupos de interés. Hay expertos que señalan que es necesario invertir más recursos en la promoción de la marca, y que es imprescindible reforzar el Departamento de Comunicación y Marketing de À Punt. Algunos subrayan la necesidad de realizar un buen mapa de públicos, estudios de percepción de la marca, estudios de audiencia y la realización de análisis DAFO para desarrollar estrategias de comunicación adaptadas a una realidad tan cambiante y compleja como la actual. También se señala que la relación de À Punt con las universidades puede ser una importante ayuda para mejorar la comunicación de la esencia de la marca.

En definitiva, todas las observaciones que recogemos se pueden sintetizar en una reflexión que realizaba uno de los expertos consultados: «el futuro es de aquellos innovadores que, además de hacerlo y hacerlo bien, lo saben comunicar».

4. Algunas conclusiones: limitaciones y retos para una nueva comunicación corporativa en À Punt

Al inicio del presente estudio, se señalaba que la identidad corporativa de una organización surge de la interacción de tres ejes: la historia de la organización, la estrategia empresarial y su cultura corporativa. Esta aparentemente simple formulación nos suscita una serie de preguntas, reflexiones y recomendaciones.

1. Por lo que respecta a la historia de la organización, ¿cuándo inicia su historia À Punt? ¿Con la creación de la antigua RTVV (1989) o con el inicio de la plataforma multimedia (2017)? Existía una limitación legal que exigía separar ambas empresas públicas, consecuencia del ERE de RTVV. Como señalan los especialistas en comunicación de crisis, el primer error que puede cometer una organización es esconder su propia historia: aceptar el pasado, reconocer los errores y éxitos que han marcado la historia de la organización e identificar sus fortalezas y debilidades, es una actividad autocrítica imprescindible en cualquier empresa que aspire a proyectarse hacia el futuro.

2. En lo referente a la estrategia empresarial de À Punt, ¿se puede reconocer la existencia de diferentes atributos como la visión y misión estratégica? A nuestro juicio, À Punt posee una visión estratégica, una misión y un proyecto corporativo claros, recogidos en su Ley, si bien es manifiesto que no se han difundido suficientemente entre sus diferentes públicos. Creemos necesario que estos principios

—que se podrían sintetizar en conceptos como *independencia, innovación, servicio público, gobernanza, transparencia, credibilidad y participación*— sean difundidos con mayor contundencia a todos los públicos. La marca presenta dificultades para ser asociada con la empresa y la actividad que desarrolla.

3. Respecto a la existencia de proyecto empresarial, que podemos vincular al concepto de cultura corporativa, se trata de una materia pendiente en À Punt, fundamental para reforzar su propia identidad corporativa. Se constata que no existe una planificación estratégica en À Punt, tanto a nivel general como de sus departamentos y servicios. La realidad es que no se han creado herramientas para la gestión de la identidad corporativa, ni procedimientos para analizar y valorar periódicamente la gestión de esta identidad corporativa. El actual director de Comunicación y Publicidad de À Punt, Benjamín Marín, reconoce que el desarrollo de la cultura corporativa de la organización está por hacer y puede alcanzarse con la complicidad de los empleados de la organización, no solo proyectando hacia el exterior una comunicación de calidad, sino también con el desarrollo de una comunicación interna de calidad (Marín-Pérez, 2019).

4. Cuando comenzaron las emisiones de radio, en diciembre de 2017, solo estaban operativos tres repetidores de una red de veinte, con lo que la señal llegaba únicamente a las tres capitales de provincia. La red de repetidores de FM y TDT, antiguamente gestionadas por Retevisión/Abertis, y después mantenidas por la Generalitat, estaba en un estado muy lamentable, y en el momento de redactar este artículo (mediados de 2020) sigue presentando problemas muy serios. Es evidente que el estado de la red de emisiones es esencial para asegurar que las señales de radio y televisión puedan llegar a todos los rincones de la Comunidad Valenciana. Por ello, no debería extrañar que los resultados de audiencia hayan sido tan pobres desde el inicio de emisiones de À Punt.

5. En relación con este tema, es urgente el desarrollo de un nuevo sistema de medición de audiencias. En el caso de la Comunidad Valenciana, Kantar Media ha admitido que el 65 % de los audímetros se hallan en comarcas castellanoparlantes, en un 73 % de hogares sin niños y que su número es muy insuficiente para ofrecer datos fiables. En este sentido, no debería extrañar la baja audiencia de À Punt, que, a pesar de todo, va mejorando paulatinamente (ha pasado del 2,4 % en octubre de 2018 al 3,3 % en abril de 2020). Se suele olvidar con demasiada frecuencia que À Punt presta un servicio público, de carácter «esencial», con una oferta informativa de proximidad y un entretenimiento que no ofrecen el resto de cadenas. La crisis sanitaria de 2020 ha puesto de relieve el papel de la RTV valenciana como referente en tiempos de incertidumbre.

6. La urgencia para recuperar este servicio público y las fuertes restricciones económicas del momento condicionaron, de manera definitiva, el proceso de creación del nombre y el desarrollo visual de la marca, no permitiendo la inversión de lanzamiento necesaria. El procedimiento seguido en la creación de la marca ha sido excepcional y modélico, garantizando los criterios de publicidad, transparencia y


equidad, y ajustando mucho los costes económicos del proceso, muy por debajo de lo que suele ser habitual. Cabe reconocer que la marca creada es muy versátil, lo que abre un horizonte muy amplio de futuros desarrollos.

Debemos reiterar la necesidad de dotar a À Punt de los recursos económicos suficientes para desarrollar una comunicación corporativa de calidad, que sea capaz de fidelizar a sus públicos. Si hemos aprendido algo durante los años de silencio mediático, es que la existencia de medios de comunicación públicos es una necesidad básica en cualquier territorio, por su valor a la hora de crear una industria audiovisual a su alrededor, para fortalecer las industrias culturales y creativas locales, para potenciar la economía regional y el autogobierno, en definitiva, para construir la identidad de los valencianos.

5. Agradecimientos

Deseamos hacer público nuestro agradecimiento a las profesionales y los profesionales que han sido entrevistados para esta investigación y, de manera especial, a los trabajadores y a las trabajadoras y al equipo directivo de À Punt, que cada día realizan un notable esfuerzo para convertir a estos medios públicos en un referente esencial de la vida económica, política, social y cultural de la Comunidad Valenciana.

6. Financiación

Este trabajo ha sido realizado con la ayuda del proyecto de investigación «Participación ciudadana y medios de comunicación públicos. Análisis de experiencias de co-creación audiovisual en España y en Europa (PARICOM)» (código RTI2018-093649-B-I00), bajo la dirección de Javier Marzal Felici, financiado por el Programa Estatal de I+D+i orientado a los Retos de la Sociedad del Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades, para el periodo 2019-2021. 

Bibliografía

- À PUNT (2017a). *À Punt. Manual corporatiu. Gràfic*. Valencia: Aftershare.
- (2017b). *À Punt. Manual corporatiu. En antena*. Valencia: Aftershare.
- (2017c). *À Punt. Manual corporatiu. Fora d'antena*. Valencia: Aftershare.
- ANDRÉS, B. (2015). *Las transformaciones de la televisión pública valenciana*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- AUDENHOVE, L. van; DONDEERS, K. (2019). «Talking to people III: Expert interviews and elite interviews». En: BULK, H. van den; PUPPIS, M.; DONDEERS, K.; AUDENHOVE, L. van (ed.) (2019). *The Palgrave handbook of methods for media policy research*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan, pp. 199-214.
- BASSAT, L. (1999). *El libro rojo de las marcas*. Barcelona: Espasa.
- CARRÍO, M. (2013). *Gestión de la reputación corporativa. Convierte lo que piensan y dicen de ti en tu mejor activo*. Barcelona: Libros de Cabecera.
- CORPORACIÓ VALENCIANA DE MITJANS DE COMUNICACIÓ (2017a). *À Punt. Manual corporatiu. Gràfic*. Burjassot: CVMC. Disponible en línea en: <https://www.cvmc.es/wp-content/uploads/2018/02/1_A-Punt-brandbookGràfic.pdf> [Consulta: 15 mayo 2020].
- (2017b). *Llibre d'estil de la Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació*. Valencia: CVMC. Disponible en línea en: <<https://static.apuntmedia.es/apunt/public/content/file/original/2021/0228/10/llibre-d-estil-86bcdcb.pdf>> [Consulta: 15 mayo 2020].
- COSTA, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La Crujía.
- (2005). *Identidad televisiva en 4D*. La Paz: Grupo Design.
- (2013). *Los 5 pilares del branding. Anatomía de la marca*. Barcelona: CPC Editor.
- GARCÍA-SANTAMARÍA, J. V. (2019). *Las nuevas fronteras de la comunicación corporativa*. Barcelona: UOC.
- GONZÁLEZ-ÓNATE, C. (2008). *Nuevas estrategias de televisión: El desafío digital. Identidad, marca y continuidad televisiva*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- HELFAT, C. E.; RAUBITSCHKE, R. S. (2000). «Product sequencing: Co-evolution of knowledge, capabilities and products». *Strategic Management Journal*, 21 (10/11), pp. 961-979. <<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.237288>> [Consulta: 10 mayo 2020].
- JENKINS, H. (2008). *Convergence culture: La cultura de la convergencia de los medios de comunicación*. Barcelona: Paidós.
- JUSTEL-VÁZQUEZ, S. (2012). «Transformación en la audiencia, transformación en los medios: un marco para el estudio de los retos y estrategias de las empresas periodísticas». *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación* (Castellón: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica: Universidad Complutense de Madrid: Universitat Jaume I), 4, pp. 21-38. DOI: <<http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.4.3>> [Consulta: 15 mayo 2020].
- LIVINGSTONE, S. (1999). «New Media, New Audiences?». *New Media & Society*, 1 (1), pp. 59-66. <<https://doi.org/10.1177/1461444899001001010>> [Consulta: 15 mayo 2020].
- MARÍN-PÉREZ, B. (2019). «Convertir a los colaboradores en embajadores de la marca: plan de comunicación interna para la televisión autonómica valenciana À Punt». *El Profesional de la Información*, 28 (5), e280515. <<https://doi.org/10.3145/epi.2019.sep.15>>.
- MARZAL-FELICI, J. (2013). «La convergencia mediática como ideología. Algunas reflexiones sobre la evolución de la narrativa audiovisual en la era digital». *Revistafaac* (Bauru, São Paulo, Brasil), 2 (2), pp. 121-129. <<https://www3.faac.unesp.br/revistafaac/index.php/revista/article/view/131>> [Consulta: 25 mayo 2020].
- MARZAL-FELICI, J.; SOLER-CAMPILLO, M. (2017). «El impacto del cierre de RTVV en la prensa española y valenciana. Algunas reflexiones sobre la inmadurez del sistema comunicativo valenciano». En: MARZAL, J.; LÓPEZ, P.; IZQUIERDO, J. (ed.). *Los medios de comunicación públicos de proximidad en Europa: RTVV y la crisis de las televisiones públicas*. Valencia: Tirant Lo Blanch.
- RIEL, C. B. M. van (1997). *Comunicación corporativa*. Madrid: Prentice Hall.
- TEECE, D. J.; PISANA, G.; SHUEN, A. (1997). «Dynamic capabilities and strategic management». *Strategic Management Journal*, 18(7), pp. 509-533. <[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)> [Consulta: 1 mayo 2020].
- VILLAFÁÑE, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.