

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*

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

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.



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.



**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. Introducció

1.1. Identitat, marca i reputació: intangibles estratègics de la comunicació corporativa

Actualment existeix un acord bastant unànim a l'hora de considerar que la identitat corporativa és molt més que «l'estil corporatiu, i altres formes de simbolisme utilitzats per una organització» (Riel, 1997: 29). En realitat, la identitat corporativa reflecteix els valors, les creences i els principis que regeixen cada actuació dins d'una organització, això és, expressa com es defineix la pròpia empresa, com concep la seva essència i el que la diferencia d'altres empreses. En definitiva, la identitat corporativa defineix «l'ésser d'una empresa, la seva essència» (Villafañe, 1999: 17). D'aquesta manera, el concepte de la identitat corporativa es refereix tant al disseny de la imatge visual de l'empresa com a la seva dimensió organitzacional, que integra tots els aspectes que defineixen la personalitat de l'organització, és a dir, la seva cultura i filosofia. I com explica Villafañe, la identitat corporativa sols «es pot entendre totalment des d'una concepció dinàmica», que sorgeix de la interacció de tres eixos: la història de l'organització, l'estratègia empresarial i la seva cultura corporativa (Villafañe, 1999: 18).

Si la identitat corporativa neix des de dins de la pròpia empresa, i constitueix els seus valors i atributs intrínsecs, la imatge corporativa és «un fenomen al mateix temps de percepcions i experiències per part dels públics; de comunicacions, relacions i interaccions entre ells i l'empresa» (Costa, 2001: 55). La imatge corporativa es materialitza en la marca, que es defineix com «un intangible dirigit fonamentalment al client, a través del que un producte, servei o empresa li promet i el valor que té per a ell aquesta promesa» (Carrió, 2013: 34). Els fonaments de la marca, això és, les «bases del branding», enfonsen les seves arrels en l'ànima de la marca, en la idea que està en l'origen i que defineix «com serà el nus central de la seva innovació, de la seva singularitat, de la seva estratègia i de la cultura identitària i estratègica dels seus punts forts» (Costa, 2013: 35).

Però, a més, no es pot oblidar que, en una economia capitalista de caràcter global, la imatge de les organitzacions és clau per al seu posicionament en el mercat i per a acumular un dels valors més benvolguts en l'actualitat: l'acumulació de capital reputacional (Teece, Pisana, Shuen, 1997; Helfat, Raubitschek, 2000; Costa, 2001). En suma, la reputació és «un dels recursos intangibles més valuosos de generació de valor i diferenciació de l'empresa [...] és un actiu estratègic per al món empresarial» (García-Santamaría, 2019: 201), del qual els mitjans de comunicació són molt conscients.

1.2. Marques i mitjans de comunicació

En efecte, vivim immersos en un univers d'imatges que conforma la pròpia realitat que coneixem, en la qual els mitjans de comunicació ocupen un lloc central, en un món globalitzat. En el nou ecosistema mediàtic, amb una audiència cada vegada

més fragmentada, i davant una oferta de ràdio i televisió cada vegada més hipertrofiada per l'aparició de noves plataformes mediàtiques (Netflix, Filmin, Amazon Prime, Disney, Apple, Atresmedia Premium, etc.), les cadenes de ràdio i televisió s'afanyen per aconseguir bons resultats d'audiència que puguin mostrar davant els seus anunciants i accionistes, ja que entenen «la funció comunicativa del disseny gràfic per a utilitzar-la en l'autopromoció, la identificació, la continuïtat, el grafisme i el màrqueting» (González-Oñate, 2008: 39).

En el context dels mitjans de comunicació públics, el desenvolupament de les marques està fortament condicionat, almenys, per quatre factors:

1. La irrupció de la «convergència mediàtica» (Jenkins, 2008) ha modificat la nostra comprensió de la naturalesa mateixa dels mitjans de comunicació de massa (premsa, cinema, ràdio i televisió), marcats per constants hibridacions discursives i el mestissatge de llenguatges (Marzal-Felici, 2013).

2. La ràdio i la televisió han deixat de ser unidireccionals: cada vegada és més habitual la interacció de l'espectador i la participació del públic, no sols en molts programes, sinó en la pròpia governança dels mitjans públics (MCP).

3. La fi de la comunicació unidireccional ha estat marcada per l'aparició de les xarxes socials, que les corporacions públiques estan obligades a atendre en l'actual escenari digital (Livingstone, 1999; Justel-Vázquez, 2012: 26).

4. La crisi econòmica del 2008, també política i reputacional dels MCP, ha dificultat enormement la seva adaptació a l'actual escenari digital, altament competitiu. Especialment a la Comunitat Valenciana, la crisi dels MCP ha de relacionar-se també amb l'esgotament del seu model de gestió, altament polititzat, i amb la corrupció política, amb conseqüències reputacionals molt greus per als mitjans públics.

1.3. L'accidentada història dels mitjans públics de la Comunitat Valenciana

Radiotelevisió Valenciana (RTVV) comença a emetre a l'octubre del 1989, si bé havia nascut oficialment amb la Llei 7/1984 de la Generalitat Valenciana, amb la unanimitat de tots els grups polítics. Els escàndols i les polèmiques la van acompanyar des dels seus inicis. En la primera etapa d'RTVV (1989-1995), la gestió va ser bastant contestada: per la falta de compromís amb la promoció de la llengua i la cultura valencianes (un mandat inclòs en la Llei de creació d'RTVV del 1984), per la prohibició als periodistes de Canal 9 d'utilitzar 543 termes i expressions que es consideraven «excessivament catalanistes» i per haver ignorat la rellevància de grans figures de la cultura valenciana com Ovidi Montllor, Raimon, Joan Fuster, Enric Valor, Sanchis Guarner, etc.

El canvi polític del 1995 va prolongar els governs populars fins al 2015. Si llavors RTVV comptava amb una plantilla de 650 treballadors i uns 30 milions de deute acumulat, en 2013, en el moment del tancament d'RTVV, la plantilla havia arribat a prop de 1.700 empleats i més de 1.200 milions de deute acumulat. El 5 de no-

vembre de 2013, el Tribunal Superior de Justícia de la Comunitat Valenciana (TSJCV) va declarar la nul·litat de l'ERO d'RTVV en la seva sentència, en què se subratllava que estava basat en «criteris ambigus, subjectius i genèrics». Davant la perspectiva de readmetre tots els treballadors acomiadats, amb un cost estimat de 80 milions d'euros, el president Alberto Fabra va comunicar poques hores després de l'anunci del TSJCV la supressió del servei públic de radiotelevisió, una decisió sense precedents, el tancament del qual va justificar apel·lant a la necessitat de protegir altres serveis públics com la sanitat o l'educació. El procés de liquidació de les dues societats RTVV SA i RTVV SAU, culminat al setembre del 2018, va arribar fins a 250 milions d'euros, una xifra escandalosa.

En efecte, durant els anys en què va existir, RTVV va generar una reputació negativa, que també afecta la imatge de la Comunitat Valenciana. Entre els escàndols de corrupció que han acompanyat la història d'RTVV es poden destacar el seguiment de la visita del papa Benet XVI a València, el tractament informatiu de l'accident del metro en 2006, la celebració de la Copa Amèrica en 2007 o de la Fórmula 1 de 2008, els efectes judicials dels quals han arribat fins als nostres dies [mitjan 2020], el cas del pagament del lloguer del solar que ocupava la seu d'RTVV a Alacant, els sobrecostos i la gestió deficient de la Ciutat de la Llum, el pagament pels drets d'emissió de futbol dels equips valencians, etc.

Sens dubte, el procés de tancament d'RTVV i de recuperació dels mitjans de comunicació públics pot ser considerat com un dels més complexos i controvertits de la història dels mitjans de comunicació, en els àmbits espanyol i internacional. Fins al canvi de govern, en 2015, no va ser possible començar a treballar en aquest projecte. Les Corts Valencianes van aprovar, amb els vots a favor de PSPV-PSOE, Compromís, Podem/Podemos i Ciutadans, i l'abstenció del PP, la nova Llei 6/2016, de 15 de juliol, de la Generalitat, del servei públic de radiodifusió i televisió d'àmbit autonòmic, de titularitat de la Generalitat. En aquesta llei, el nou ens públic és anomenat «Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació», denominació que subratlla la seva condició de plataforma multimèdia, per a respondre a l'actual societat digital. El 26 d'octubre de 2016 es va constituir el Consell Rector de l'entitat i al març del 2017, la societat mercantil À Punt.

La nova direcció general d'À Punt es va haver d'enfrontar, entre altres problemes, a labors de rehabilitació i obres de l'edifici, a la renovació i actualització tecnològica de les infraestructures, a la revisió de la xarxa de reemissores de TDT, a la contractació d'una nova plantilla, etc. En bona part de la premsa valenciana i espanyola era freqüent la publicació de notícies i tribunes poc favorables a la recuperació dels mitjans públics valencians. La seva reparició suposà una forta competència per als grups de comunicació privats que s'havien expandit amb el tancament d'RTVV, que havien tractat el tema amb altes dosis de sensacionalisme (Marzal-Felici i Soler-Campillo, 2017). Finalment, l'11 de desembre de 2017 van començar les emissions de ràdio, el 18 de desembre es va presentar la plataforma multimèdia i el 10 de juny de 2018 van començar les emissions regulars de televisió. Havien

transcorregut més de quatre anys i mig des del cessament de les emissions de l'antiga RTVV.

2. Objectius i metodologia

Els principals objectius del present estudi són els següents:

- Conèixer el procés de creació de la marca À Punt.
- Analitzar la gestió de la marca, a través dels seus diferents mitjans —lloc web, ràdio, televisió i xarxes socials—, a més de les estratègies de màrqueting digital de la marca.

- Determinar les limitacions d'aquesta marca i els reptes als quals s'enfronta en l'escenari actual, quan es compleixen dos anys de l'inici de les emissions de televisió (juny del 2020).

Per a això, s'han combinat diferents metodologies de recerca:

- Revisió bibliogràfica de la literatura més rellevant sobre branding i comunicació corporativa.

- Anàlisi de la documentació disponible sobre la creació de la marca, dels documents desenvolupats per l'agència de publicitat Aftershare València i d'una selecció de peces de continuïtat de ràdio i televisió.

- Entrevistes als principals responsables de la gestió de la marca À Punt, que relacionem en la taula 1, que Van Audenhove i Donders (2019) identificaren com «entrevistats d'elit», persones que poden oferir perspectives més esbiaixades, i que són o han estat responsables en diferent grau de departaments relacionats amb la creació i gestió d'aquesta marca en la pròpia organització.

D'altra banda, hem cregut oportú seleccionar professionals que treballen fora de l'organització, en agències i consultores de comunicació, així com experts acadèmics de les universitats valencianes, la valoració dels quals ens sembla rellevant

Nom	Càrrec	Data entrevista
Josep Moreno	subdirector del Departament de Publicitat i Comunicació d'À Punt (2018-2019)	06-2019
Albert Vicent	cap de Projectió Social d'À Punt	06-2019
Anna Penya	cap del Servei de Continguts Digitals d'À Punt	06-2019
Benjamín Marín	director de Comunicació i Publicitat d'À Punt (2020-)	05-2020
Josep Rochera	cap del Servei Comercial d'À Punt	06-2020

Taula 1. Experts professionals d'À Punt

Font: Elaboració pròpia.

Nom	Càrrec	Data entrevista
José Ramón Vicente Cansino	professional extern, consultor de Comunicació	06-2020
Daniel Zomeño Jiménez	professional extern, consultor de Comunicació	06-2020
Alejandro Rubio Navalón	professional extern, director d'Estratègia de l'agència Twelfthundred	06-2020
Miquel Vicent Boix Domingo	professional extern, gerent del Col·legi Oficial de Publicitaris i Relacions Públiques de la Comunitat Valenciana	06-2020
José Martínez Sáez	professional acadèmic, Universitat CEU Cardenal Herrera	06-2020
Lorena López Font	professional acadèmic, Universitat Jaume I, Castelló	06-2020
Rocío Blay Arráez	professional acadèmic, Universitat Jaume I, Castelló	06-2020
Victoria Tur Viñes	professional acadèmic, Universitat d'Alacant	06-2020
Fernando Olivares	professional acadèmic, Universitat d'Alacant	06-2020

Taula 2. Experts professionals i acadèmics externs

Font: Elaboració pròpia.

per a identificar les limitacions i els reptes per al futur de la marca, que reflectim en la taula 2.

Els nou experts seleccionats acrediten una llarga trajectòria professional, a més d'estar en possessió d'experiència docent i investigadora pel fet de ser professors universitaris, per la qual cosa se'ls pot considerar veus autoritzades de l'esfera pública habermasiana (Bulck, Puppis, Donders i Audenhove, 2019).

3. Discussió

3.1. Creació de la marca À Punt

Com hem vist, l'última etapa d'RTVV va estar marcada per denúncies contínues «sobre manipulació econòmica, ineficiència i falta d'imparcialitat dels continguts informatius, que eren constants en el si de l'empresa i en les crítiques de la societat civil» (Andrés, 2015: 132). Sens dubte, la reputació negativa d'RTVV va influir decisivament en la manera com va néixer el nou servei públic d'RTV de la Comunitat Valenciana. En primer lloc, la seva Llei de creació assenyala els principis d'actuació (article 2) i els principis generals (article 5), que es poden veure en la figura 1.

Per crear la nova marca, el Consell Rector va proposar un concurs per triar el nou nom i la nova marca de les noves plataformes públiques, obert a la concurrència de particulars i empreses. La proposta guanyadora seria retribuïda amb 5.000 euros

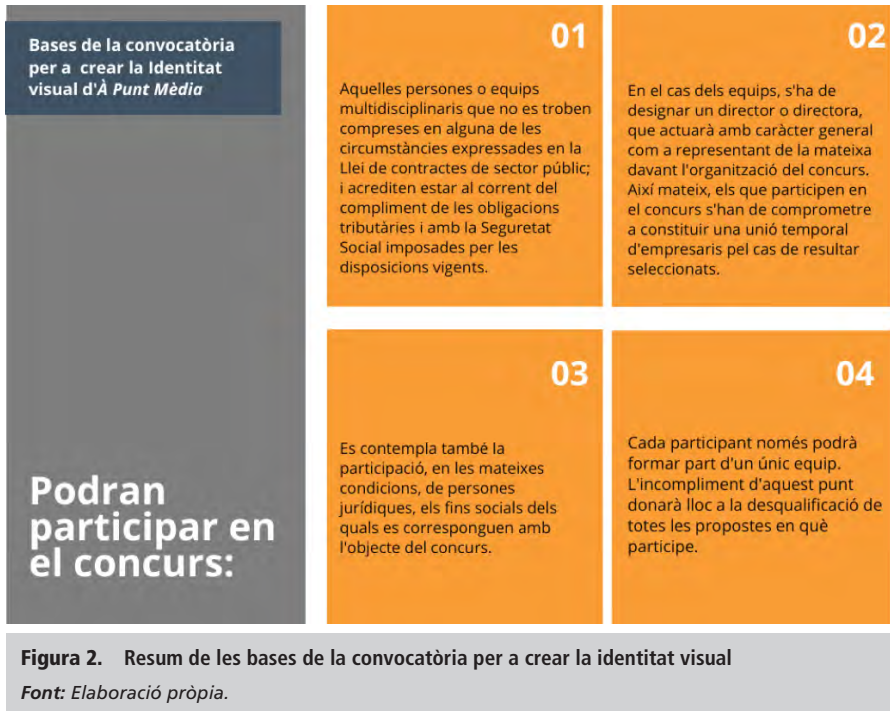


Figura 1. Resum de les disposicions generals de la Llei 6/2016

Font: Elaboració pròpia.

i cada candidat en podia presentar com a màxim cinc. S'hi havia d'acreditar tant la seva viabilitat com la «disponibilitat de domini i una argumentació» (Resolució del Consell Rector de la CVMC, 25 de gener de 2017) (figura 2).

Entre les 82 propostes presentades, la guanyadora va ser l'agència de publicitat Aftershare València, que té com a clients marques de renom com Atresmedia, Bankia, Verti, Skittles, Tous o El Corte Inglés. A continuació, va haver-hi un procés obert a agències de publicitat, consultores de comunicació i estudis de disseny per a la presentació de credencials, i de les 34 que hi van concórrer, se'n van seleccionar 3 —Estudi Menta, Dídac Ballester i Aftershare—, a les quals es va encarregar el projecte de desenvolupament visual de la nova marca À Punt, amb una retribució de 5.000 euros. Finalment, va ser seleccionada la mateixa agència Aftershare, que, per 35.000 euros, va desenvolupar la identitat visual de la marca, des del punt de vista gràfic, audiovisual i per a la seva promoció en els suports publicitaris tradicionals i digitals. El 12 de setembre de 2017 Aftershare va presentar el projecte en un acte celebrat al Jardí Botànic de la Universitat de València, al qual van assistir les principals autoritats del món professional i de la política de la Comunitat Valenciana.



3.2. La identitat visual d'À Punt

À Punt va ser el nom triat per a representar la nova radiotelevisió valenciana. L'agència argumenta l'elecció d'aquesta proposta amb diversos motius, el primer dels quals és que la lletra *a* està inclosa en el nom de les províncies que componen el territori de la comunitat: Castelló, València i Alacant. Però, també, la *a* és la primera lletra de l'abecedari, és l'inici, començar des de zero, que inaugura una cosa nova, a més que, «esgotat el criteri dels números, s'ha triat la primera lletra». Així mateix, «l'accent obert, la à tònica en valencià, és un fet característic de la nostra llengua», com s'assenyala des de l'agència Aftershare. L'elecció del blanc i el negre transmet «netedat i transparència», que es relaciona amb el caràcter públic dels nous mitjans de comunicació. Així van quedar el nom, el logotip, el símbol o imagotipus i el logosímbol (Bassat, 1999: 83-84), com es pot apreciar en la figura 3.

L'agència Aftershare València explica, en la publicació *Presentem la imatge d'À Punt* (2017), que el punt és l'element circular que representa «la capacitat que tindrà À Punt de reunir i unir milers de valencians al mateix temps i de parlar-los en la seva llengua». D'altra banda, el logo està compost per una *a* «divertida, creativa, jove i dinàmica per a transmetre l'habilitat d'entretenir a través de continguts interessants». Així mateix, l'accent està extret de la tipografia Clarendon —un clàssic del cartellisme— i «és un homenatge al periodisme i símbol de rigor informatiu».

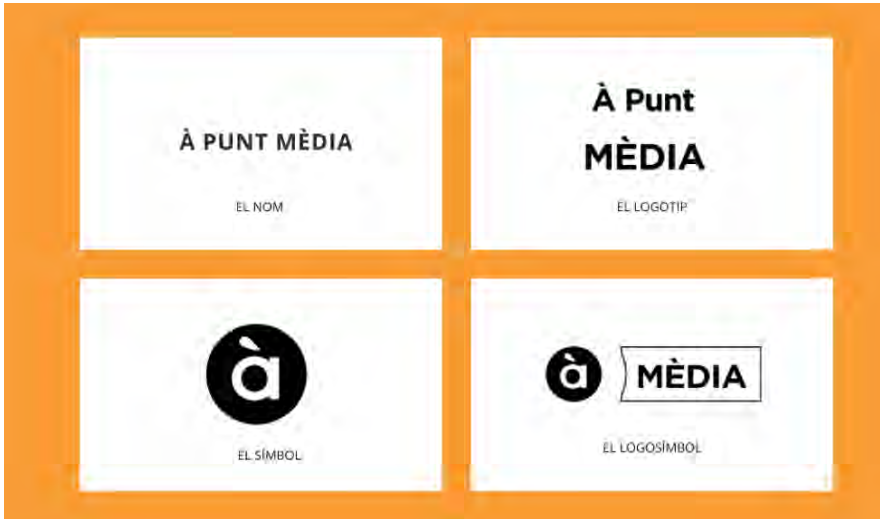


Figura 3. Identitat visual d'À Punt

Font: Elaboració pròpia a partir del Llibre d'identitat corporativa d'À Punt.

Finalment, afirmen que el blanc i el negre són els colors bàsics que s'han triat com a «senyal de la transparència que s'ha d'exigir a qualsevol servei públic» (Video-presentació Aftershare, 2017).

El punt és, sens dubte, el símbol visual representatiu de la nova marca. En el web de la Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació (CVMC), es troba el *Llibre d'identitat corporativa d'À Punt* en les seves tres versions: gràfic, en antena i fora d'antena. Com s'afirma en l'*À Punt. Manual corporatiu. Gràfic*, elaborat per Aftershare València, «el punt representa la reunió, el punt de trobada. Els valencians sempre ens reunim al voltant d'un objecte circular: una taula, una plaça, una paella. Està inspirat en les formes rodones de la Comunitat Valenciana —la pilota, el got d'orxata, la taronja, les notes musicals— i del món audiovisual —la lent, l'objectiu, el micròfon—, al mateix temps que les fa pròpies» (À Punt, 2017a: 7).

3.3. Missió i visió

La missió d'una empresa té relació amb la raó de ser de la companyia, és a dir, estableix què s'està fent i què es vol fer a curt termini. Per part seva, la visió empresarial està relacionada amb les metes i els objectius que l'empresa vol aconseguir a llarg termini. El cap de l'àrea de Projectió Social de la Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació (CVMC), Albert Vicent Moreno, explica que, en el cas d'À Punt, la missió i la visió no estan redactades de manera explícita. El motiu, segons explica Vicent, és que el seu marc «és la Llei 6/2016, a través de la qual es creen tant la CVMC com la Societat Anònima de Mitjans de Comunicació (SAMC)».

À Punt forma part d'una corporació pública i això significa que, a diferència de les privades, «que necessiten definir-se davant dels ciutadans», la cadena està definida pels articles presents en el primer títol de la llei citada, «sobretot pels articles un i cinc».

3.4. Valors empresarials

Els valors que segueix la CVMC, al seu torn, són els que regeixen la marca d'À Punt i estan exposats en el *Llibre d'estil de la Corporació Valenciana de Comunicació*, referent fonamental per als professionals que han d'elaborar els continguts tant informatius com d'entreteniment que s'emeten per qualsevol mitjà de la plataforma (CVMC, 2017b: 21).

La *participació ciutadana* és un dels pilars de la Corporació, fins al punt que fins i tot per a elaborar el llibre d'estil es va obrir un període públic d'esmenes i propostes «per a fer realitat la participació de la ciutadania i, especialment, donar veu a totes les institucions públiques, entitats del tercer sector, associacions de qualsevol tipus i organitzacions professionals» (CVMC, 2017b: 25).

En la primera part del llibre d'estil (CVMC, 2017b: 31-33), titulada *Deontologia i pràctica periodística en la Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació*, es presenten els principis generals, recollits en l'article 5 de la Llei de creació. Destaca la *proximitat territorial*, que ha d'atendre la diversitat lingüística i el valor de la *igualtat* entre homes i dones. A més, la CVMC confereix una gran importància als continguts infantils, motiu pel qual s'ha elaborat una *Carta de valors per als continguts infantils i juvenils*, en què s'estableixen els seus principis fonamentals: la convivència i el respecte; la diversitat; el sentit crític, la formació i el coneixement; promoure la vida saludable; la igualtat; la llengua i la cultura, i la innovació i les noves tecnologies.

Finalment, hi ha uns valors relacionats directament amb l'exercici del periodisme, l'ètica i la deontologia professional, que estan exposats en el segon apartat del *Llibre d'estil* (2017b), entre els quals destaquen la imparcialitat, la independència, la veracitat, la promoció del valencià i de la cultura valenciana, el rigor, la pluralitat, etc.

3.5. La gestió de la marca À Punt

Les estratègies de comunicació corporativa d'À Punt s'han dissenyat des del Departament de Publicitat i Comunicació. Josep Moreno assenyalava, en l'entrevista realitzada en 2019, que probablement és «el departament de comunicació més petit d'Europa, som dues persones i un equip tècnic». Per a Moreno, inicialment, l'estratègia de la comunicació corporativa d'À Punt es basa en dos principis fonamentals: la *proximitat* i la *independència*.

D'una banda, el titular «Estem ON tu» es correspon amb una estratègia de màrqueting «basada precisament a emfatitzar la idea que som l'única emissora que és allí on està la gent que viu en la Comunitat Valenciana, recuperant la infor-

mació de proximitat que no s'atén en la resta de cadenes generalistes d'Espanya», segons assenyala Josep Moreno. D'altra banda, destaca el principi d'*independència*, ja que À Punt és una televisió pública, «objecte passiu del discurs polític, ja que som una tele de la qual tothom parla», que, davant els freqüents comentaris negatius i crítiques, ha de mantenir una actitud de «no contestar o contraargumentar posicionaments que són merament polítics».

Per això, la marca À Punt va ser presentada amb un titular contundent i clar, que proclamava la naturalesa de la nova cadena: «L'espai públic de comunicació valencià». En aquest sentit, Anna Penya, responsable de l'àrea de Continguts Digitals i Xarxes Socials, assenyala, en una entrevista realitzada en 2019, que l'estratègia de comunicació corporativa tenia, a l'inici, «com a eix fonamental, la creació d'una marca i la creació d'audiències, ja que, la taxa de coneixement de la marca era zero». Tots els detalls sobre les normes de comunicació de la marca estan recollides en el *Manual corporatiu. Fora d'antena* d'À Punt (APM, 2017c).

Les limitacions pressupostàries han determinat la baixa inversió en campanyes de comunicació i màrqueting, com reconeixen els responsables d'À Punt i de la CVMC. Per a compensar aquesta dificultat estructural, es van combinar campanyes de publicitat exterior molt modestes —tanques publicitàries, cartells en marquesines d'autobusos—, amb accions de màrqueting per augmentar la notorietat de la cadena, com el repartiment de milers de cartolines en partits de futbol del Llevant UD, del València CF, del Vila-real CF, de l'Hèrcules CF, etc., per formar *tifos* per animar els equips locals, on es podia llegir en valencià «À Punt. El teu sentiment, el teu equip, quan vulguis i on vulguis. El teu web, la teva ràdio i la teva televisió pública»; el repartiment de tríptics informatius durant la celebració del concurs internacional de paelles de Sueca o de la Fira de Concentaina, etc.

D'altra banda, el lloc web d'À Punt funciona com un mitjà de comunicació digital, en què els elements visuals apunten a la identitat i als valors de l'empresa, seguint una estratègia intencional que es desenvolupa des de la institució, basada a crear experiències en l'audiència. Per a això, s'ha desenvolupat un disseny adaptable, que es pugui veure des de qualsevol dispositiu mòbil (figura 4).

També és habitual la utilització en el web de targetes promocionals per publicitar els continguts de la programació de ràdio i televisió, allotjada majoritàriament en la plataforma. Com es pot constatar, les imatges segueixen el mateix model gràfic i contribueixen a reforçar la imatge corporativa (figura 5).

Cal destacar que es tracta d'un web amb una estructura tradicional que, encara que posseeix una pestanya per a «Informació corporativa», no està activada



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



Figura 5. Captures de pantalla del web d'À Punt (2020)

i manca de continguts, si bé en el faldó inferior s'inclouen enllaços a «Crida a projectes», al «Consell de la Ciutadania», a la «Carta de Valors» i al «Llibre d'estil» (figura 6).

Pel que fa a la gestió de la marca en TV, l'anomenada «mosca» és un element visual molt important que reforça la identitat de la companyia, amb l'objectiu de reduir la sensació de fragmentació, ja que connecta tots els productes audiovisuals de la programació amb la marca de la cadena (APM, 2017b: 8) (figura 7).

En aquest punt, cal destacar els *pre-rolls*, que són missatges que es formen des de la «mosca» i que serveixen per a «mantenir la pantalla neta i ressaltar la marca»



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



Figura 7. Ubicació de la «mosca» d'À Punt

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

(APM, 2017b: 33). En la figura 8 es mostren els passos que se segueixen per a desenvolupar correctament una animació *pre-roll*.

Els elements que es veuen en el televisor han de seguir unes normes perquè siga coherent en tot moment i destaque la continuïtat dels continguts. Els rètols també estan subjectes a unes característiques inamovibles, seguint unes «...mesures i regles per a garantir la coherència de la marca en antena» (APM, 2017b: 12).

Quant als continguts gràfics audiovisuals, com poden ser promocions o avanços informatius, À Punt ha creat una sèrie d'elements amb la seva pròpia identitat, «per a mantenir un enfocament coherent, entre els quals destaca el concepte del cercle i el logotip» (APM, 2017b: 136) (figura 9).

Un altre punt clau són les autopromocions de la cadena, que, segons Josep Moreno, subdirector del Departament de Publicitat i Comunicació, són gestionades perquè segueixen les mateixes pautes que qualsevol altra publicitat. Per a aquestes autopromocions s'utilitza la segona versió del logotip, dissenyada «per a ser col·lo-

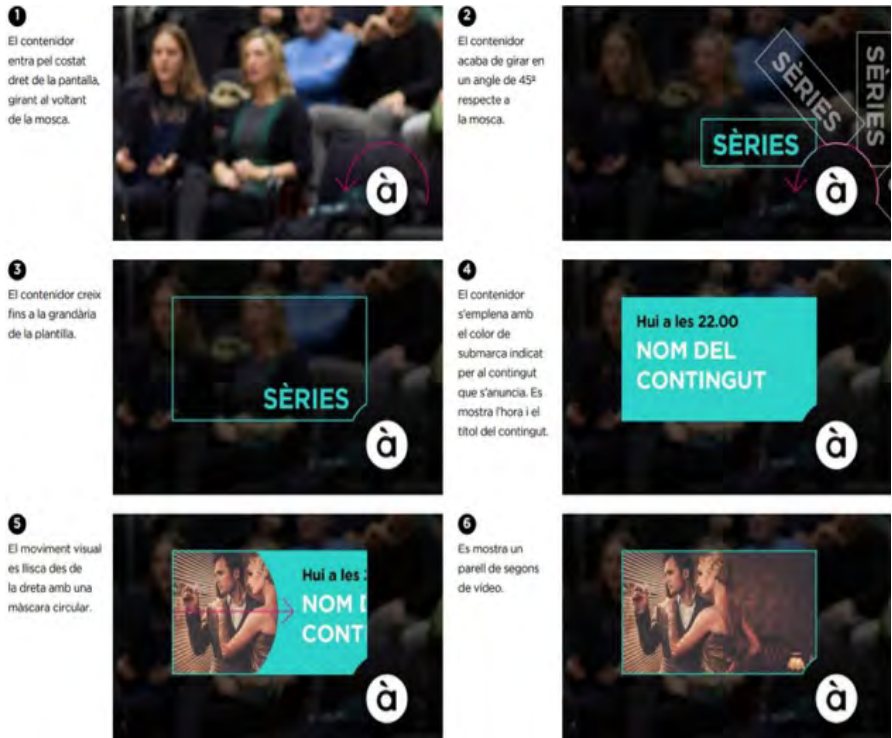


Figura 8. Captura de pantalla del *Manual corporatiu: En antena d'À Punt* (2017b: 33)



Figura 9. Exemple d'un avanç de programa amb quadrícula i columnes

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

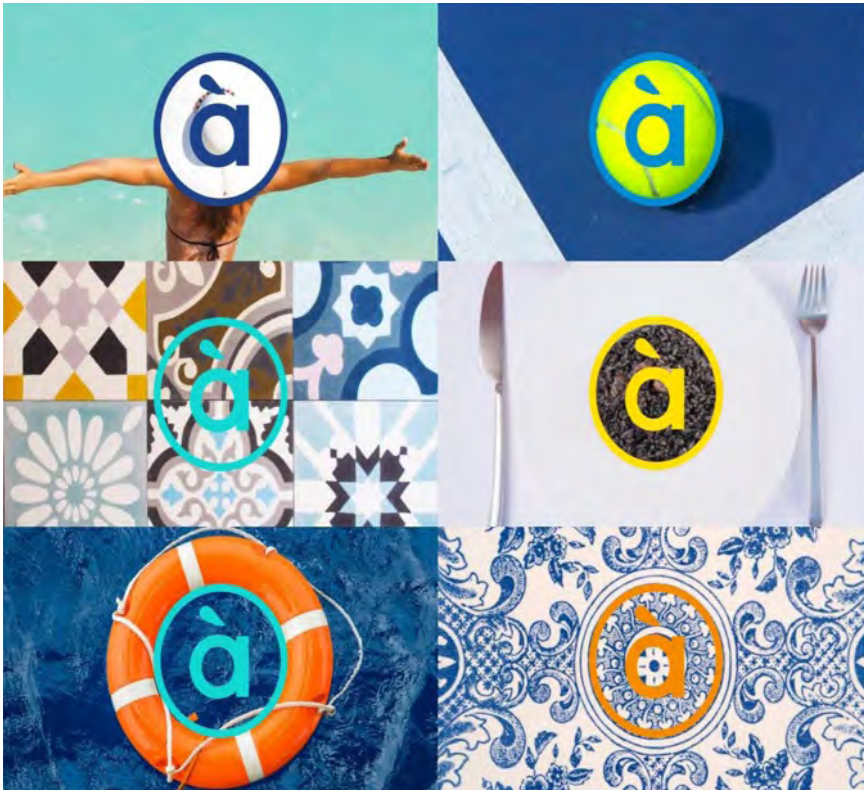


Figura 10. Exemple de l'ús de la segona versió del logo d'À Punt

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

cada sobre la imatge d'objectes circulars i culturals de la Comunitat Valenciana, [...] [emprant] qualsevol color de la paleta de colors d'À Punt que millor s'adapte a la imatge i composició» (APM, 2017b: 25) (figura 10).

D'altra banda, cal destacar que la gestió de la marca en la ràdio segueix una coherència sonora i narrativa, que permet als oients identificar quin programa estan escoltant. La sintonia és un element auditiu clau, que està formada per una composició musical sense veu, utilitzada a l'inici i al final de cada programa, entre els exemples del qual es poden destacar els que es mostren en la figura 11.

També és important subratllar la gestió de la marca en les xarxes socials. En el cas d'À Punt, hi ha un departament específic que es dedica al desenvolupament d'estratègies per a les xarxes. La cadena posseeix comptes actius en Twitter, Facebook, Instagram i YouTube, amb perfils coherents amb la marca. Mentre que en Twitter i Facebook comparteixen els mateixos missatges o *post*, per a Instagram s'elaboren videopíndoles sobre notícies d'actualitat i s'hi inclouen promocions d'altres perfils i projectes de la corporació.

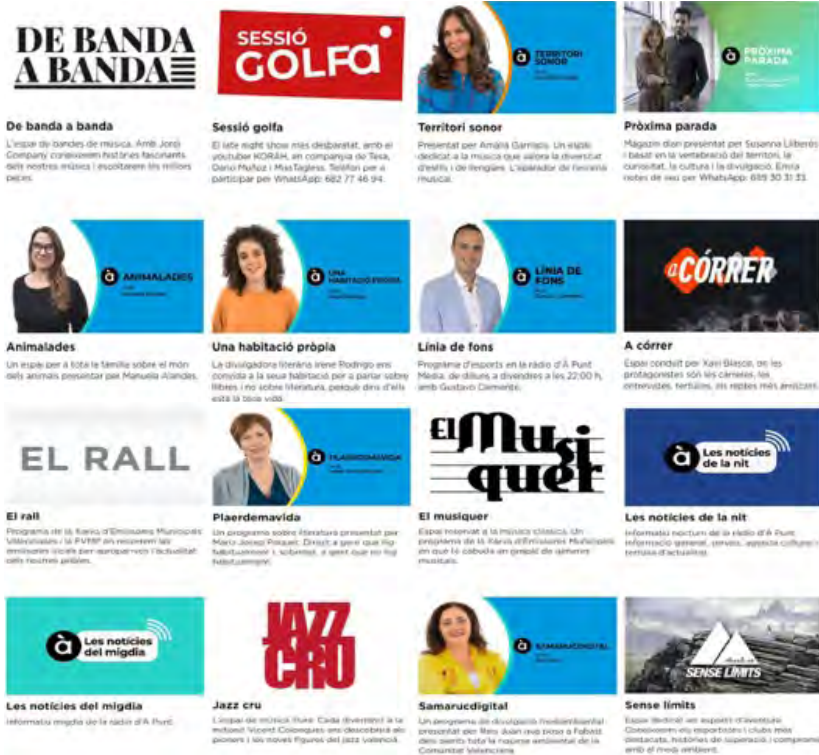


Figura 11. Alguns programes de ràdio de la primera etapa d'À Punt

Font: Captura de pantalla de la secció «Escollat en la ràdio» del web d'APM.



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

Font: Captura de pantalla de la secció «Escollat en la ràdio» del web d'APM.

Des del compte de Twitter @APunt_Media es retuitegen els tuits dels diferents perfils que componen el grup, presentats en la figura 12. També existeix un perfil paral·lel —@APuntNotícies—, des del qual s’anuncien totes les notícies que es publiquen en el web. El missatge que acompanya les publicacions d’aquest perfil és l’entradeta o *lead* de la notícia i la seva funció és merament informativa, com a altaveu de les últimes notícies que es redacten per al web www.apuntmedia.es, i com a contenidor de tots els altres perfils (figura 13).

Els missatges que s’elaboren per als tuits són senzills, divertits i creatius, amb la utilització d’*emojis* per cridar l’atenció de l’audiència. D’aquesta manera, les xarxes socials són emprades com un atractiu potenciador de marca, per a impulsar els valors de l’empresa (figura 14).



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



Figura 14. Promoció del programa *Terra Viva* en la xarxa Twitter d’@APunt_Media (20 de juny de 2019)



Figura 15. Recorregut i hores de vídeos en xarxes socials d'UnAnydÀPunt. Twitter @APunt_Media (10 de juny de 2019)

Font: Elaboració pròpia.

Finalment, amb motiu de la celebració del primer aniversari de les emissions regulars de televisió (juny del 2019), À Punt va fer una campanya amb vídeos en els quals es mostrava com s'elaboren els informatius de la cadena. Des de primera hora del matí van publicar, en el compte de Twitter d'@APunt_Media, quin seria el recorregut i les fases en les quals hi hauria un nou vídeo (figura 15).

A més dels vídeos elaborats per a fer l'especial, el compte d'@APunt_Media de Twitter es va fer ressò de totes les publicacions dels seguidors que felicitaven la cadena pel seu primer any d'emissions. A més, els programes *Asumptes interns*, *Trau la llengua*, *Pròxima parada*, *À Punt directe*, *Valentes À Punt* o *Atrapa'm si pots* van fer continguts per commemorar el primer aniversari. El to didàctic de la campanya buscava la coherència amb la vocació de servei públic d'À Punt.

L'última campanya que s'acaba de llançar té per títol «Apuntal 9», l'objectiu de la qual és aprofitar la conjuntura del canvi de freqüències de les cadenes de TV, amb motiu de l'alliberament del Segon Dividend Digital, perquè el públic sintonitzi À Punt en el número 9 del seu comandament a distància. D'aquesta manera, la resintonització dels televisors es converteix en una oportunitat per a reconnectar la nova RTV pública amb l'antiga RTVV, que encara pesa molt en l'imaginari dels valencians. La campanya s'ha desenvolupat en la segona meitat de juliol de 2020, amb un cost de 200.000 euros. En el primer quadrimestre del 2020, la facturació d'À Punt per a publicitat ha augmentat un 10,33 % respecte al mateix període del 2019, malgrat les campanyes perdudes per l'anul·lació de les Falles i de la Magdalena, a causa de la crisi per la pandèmia de la COVID-19.

En definitiva, es pot afirmar que À Punt utilitza la seva identitat visual com un element estratègic, mitjançant la qual s'identifica la marca, amb dissenys que tracten de reflectir i materialitzar els valors de la cadena.

3.6. Reaccions a la creació de la marca des del món professional del disseny i dels mitjans de comunicació

L'endemà passat de la presentació de la marca À Punt, la publicació digital *Gràffica*, un periòdic de notícies dedicat al món del disseny gràfic, la creativitat i la cultura visual, recollia les opinions d'alguns dels dissenyadors més rellevants del panorama nacional. Josep Maria Mir (agència Summa) assenyala que la marca visual «és una oportunitat perduda, perquè és estrictament analògica, no té res a veure amb el món digital». Bruno Sellés (Vasava) considera que l'«execució literal d'una à dins d'un punt podria ser un encert si no estigués executat d'una forma tan pobre», i valora la «manca d'audàcia en la manera de connectar amb l'audiència valenciana». Ricardo Fernández (Movistar+) afirma que el nou «logo és molt senzill, i té elements que estan molt bé i que sí que remetent a la societat valenciana, com la titlla», encara que formalment també li sembla pobre i la creació del nom de la marca, de dubtosa eficàcia. Raül Vicent i Cristina Alonso (Fase Studio) destaquen l'absència d'«un treball gràfic de la qualitat que s'espera quan es planteja un concurs tancat». Mario Eskenazi (dissenyador) sentència que «podria ser una marca de roba, un perfum; és igual» i la marca li sembla «gràficament lletja», i no remet a «allò valencià... [perquè] manca d'alegria per tots els costats». Daniel Rodríguez (dissenyador) assenyala l'existència de greus problemes en el disseny gràfic del logotip. Marian Arroyo (Todaunadama), per contra, destaca la «neteja i claredat» de la marca, la voluntat de «representar a tots els valencians», «la connexió per la senzillesa que vol el poble valencià per tota la gestió política que hi ha hagut», i que la nova marca és una millora respecte a les anteriors, que representa «aquesta idea de nou, obertura i claredat», amb elements millorables gràficament com l'ús de l'accent.

Es pot constatar que la majoria de valoracions són bastant negatives, si bé amb argumentacions que ignoren el brifing i les detallades justificacions de l'agència Aftershare. D'altra banda, també es constata el seguiment pobre i distant de la presentació de la marca per la premsa valenciana, que cal relacionar amb la històrica desafecció dels mitjans privats locals amb la nova RTV pública valenciana, vista com a «competència» en termes d'audiència i de quota publicitària (Marzal-Felici, Soler-Campillo, 2017). Mentre que bona part de la premsa valenciana —*Levante*, *Mediterráneo*, *Las Provincias*, *Valencia Plaza*— es feia ressò de les queixes d'alguns dissenyadors i experts en brànding o de les queixes del PP i Ciutadans sobre la coincidència del nom de la societat mercantil amb l'eslògan de l'associació Òmnium Cultural, una entitat vinculada a l'independentisme català, alguns experts com Eugenio Viñas han destacat la versatilitat i l'atemporalitat de la marca À Punt, atributs que multipliquen les possibilitats per al seu desenvolupament visual en el futur i que el mateix Consell Rector ha relacionat amb la voluntat que duri molts anys.

3.7. Valoracions dels experts professionals i acadèmics sobre la creació i gestió de la marca À Punt

1. Els experts coincideixen a valorar que la mala reputació d'RTVV ha dificultat molt el llançament d'À Punt, que és vista amb desconfiança per bona part de la societat valenciana. La radiotelevisió valenciana, i per extensió la nova À Punt, és associada a la instrumentació del poder polític i a la corrupció, opinió que s'estén, en menor grau, al conjunt dels mitjans de comunicació públics a Espanya. La nova À Punt presenta notables indicis de canvi en aquest sentit, que els prejudicis i el soroll mediàtic no permeten veure. En aquest sentit, hi ha una clara unanimitat a l'hora d'assenyalar que la nova marca À Punt no ha aconseguit el seu objectiu de fixar una diferència notable respecte a l'antiga RTVV.

2. Els nou experts coincideixen a subratllar que per a anunciants, professionals de la comunicació i audiències no és recognoscible la identitat corporativa d'À Punt, un objectiu que només es pot aconseguir després de molts anys de treball. Alguns assenyalen que À Punt no sembla conscient de la necessitat d'atendre les comarques castellanoparlants, així com altres col·lectius com les comunitats d'estrangers. Uns altres reconeixen l'esforç realitzat per a diferenciar-se de l'antiga RTVV, i se subratlla la necessitat de construir una cultura corporativa coherent amb el projecte institucional, en l'àmbit intern, que revertirà en la projecció futura de la companyia cap a l'exterior.

3. Els experts assenyalen que la nova marca À Punt posseeix capacitat empàtica i un disseny versàtil, amb un potencial de desenvolupament positiu, si bé no ha aconseguit la visibilitat buscada. Entre els problemes assenyalats destaquen una certa precipitació en el procés de creació de la marca (per pressions polítiques), una estratègia de llançament molt convencional, sense idees trencadores, o l'absència d'un pressupost adequat. Alguns entrevistats afirmen obertament que l'elecció de l'agència potser no va ser encertada pel fet de tractar-se d'una agència de publicitat especialitzada en continguts però no en branding, per la qual cosa la creativitat de la campanya de llançament, tot i que va ser correcta, no va ser prou memorable i impactant. Els experts coincideixen a assenyalar que les campanyes publicitàries i de màrqueting realitzades no han estat adequades.

4. Quant al que podria millorar-se a l'hora de comunicar l'essència de la marca, s'han donat diferents respostes. D'una banda, alguns experts han destacat la qualitat i bon fer del procés per a l'elecció del nom i el desenvolupament de la identitat visual d'À Punt, «modèlic» per la seva transparència i obertura a la societat i al sector professional publicitari, però que no ha sabut comunicar-se a la societat valenciana. Altres experts assenyalen que és imprescindible comunicar la independència de la nova corporació pública en relació amb el poder polític i aconseguir que tots els públics se sentin representats en la nova RTV pública, compensant l'estratègia digital amb les finestres tradicionals, per a arribar a tots els grups d'interès. Hi ha experts que assenyalen que és necessari invertir més recursos en la promoció de la marca, i que és imprescindible reforçar el Departament de

Comunicació i Màrqueting d'À Punt. Alguns subratllen la necessitat de realitzar un bon mapa de públics, estudis de percepció de la marca, estudis d'audiència i la realització d'anàlisi DAFO per desenvolupar estratègies de comunicació adaptades a una realitat tan canviant i complexa com l'actual. També s'assenyala que la relació d'À Punt amb les universitats pot ser una important ajuda per a millorar la comunicació de l'essència de la marca.

En definitiva, totes les observacions que recollim es poden sintetitzar en una reflexió que feia un dels experts consultats: «el futur és d'aquells innovadors que, a més de fer-lo i fer-ho bé, ho saben comunicar».

4. Algunes conclusions: limitacions i reptes per a una nova comunicació corporativa en À Punt

A l'inici del present estudi, s'assenyalava que la identitat corporativa d'una organització sorgeix de la interacció de tres eixos: la història de l'organització, l'estratègia empresarial i la seva cultura corporativa. Aquesta aparentment simple formulació ens suscita una sèrie de preguntes, reflexions i recomanacions.

1. Pel que respecta a la història de l'organització, quan inicia la seva història À Punt? Amb la creació de l'antiga RTVV (1989) o amb l'inici de la plataforma multimèdia (2017)? Existia una limitació legal que exigia separar totes dues empreses públiques, conseqüència de l'ERO d'RTVV. Com assenyalen els especialistes en comunicació de crisi, el primer error que pot cometre una organització és amagar la seva pròpia història: acceptar el passat, reconèixer els errors i els èxits que han marcat la història de l'organització i identificar les seves fortaleses i febleses, és una activitat autocrítica imprescindible en qualsevol empresa que aspiri a projectar-se cap al futur.

2. Quant a l'estratègia empresarial d'À Punt, es pot reconèixer l'existència de diferents atributs com la visió i la missió estratègica? Al nostre judici, À Punt posseeix una visió estratègica, una missió i un projecte corporatiu clars, recollits en la seva Llei, si bé és manifest que no s'han difós prou entre els seus diferents públics. Creiem necessari que aquests principis —que es podrien sintetitzar en conceptes com *independència*, *innovació*, *servei públic*, *governança*, *transparència*, *credibilitat* i *participació*— siguin difosos amb major contundència a tots els públics. La marca presenta dificultats per a ser associada amb l'empresa i l'activitat que desenvolupa.

3. Pel que fa a l'existència de projecte empresarial, que podem vincular al concepte de cultura corporativa, es tracta d'una matèria pendent en À Punt, fonamental per a reforçar la seva pròpia identitat corporativa. Es constata que no existeix una planificació estratègica en À Punt, tant general com dels seus departaments i serveis. La realitat és que no s'han creat eines per a la gestió de la identitat

corporativa, ni procediments per a analitzar i valorar periòdicament la gestió d'aquesta identitat corporativa. L'actual director de Comunicació i Publicitat d'À Punt, Benjamín Marín, reconeix que el desenvolupament de la cultura corporativa de l'organització està per fer, i només pot aconseguir-se amb la complicitat dels empleats de l'organització, no sols projectant cap a l'exterior una comunicació de qualitat, sinó també amb el desenvolupament d'una comunicació interna de qualitat (Marín-Pérez, 2019).

4. Quan van començar les emissions de ràdio, al desembre del 2017, només estaven operatius tres repetidors, d'una xarxa de vint, amb la qual cosa el senyal arribava únicament a les tres capitals de província. La xarxa de repetidors d'FM i TDT, antigament gestionada per Retevisión/Abertis, i després mantinguda per la Generalitat, estava en un estat molt lamentable, i en el moment de redactar aquest article (mitjan 2020) continua presentant problemes molt seriosos. És evident que l'estat de la xarxa d'emissions és essencial per a assegurar que els senyals de ràdio i televisió puguen arribar a tots els racons de la Comunitat Valenciana. Per això, no hauria d'estranyar que els resultats d'audiència hagin estat tan pobres des de l'inici d'emissions d'À Punt.

5. En relació amb aquest tema, és urgent el desenvolupament d'un nou sistema de mesurament d'audiències. En el cas de la Comunitat Valenciana, Kantar Media ha admès que el 65 % dels audímetres es troben en comarques castellano-parlants, en un 73 % de llars sense nens i que el seu nombre és molt insuficient per a oferir dades fiables. En aquest sentit, no hauria d'estranyar la baixa audiència d'À Punt, que, malgrat tot, va millorant gradualment (ha passat del 2,4 % a l'octubre del 2018 al 3,3 % a l'abril del 2020). Se sol oblidar amb massa freqüència que À Punt presta un servei públic, de caràcter «essencial», amb una oferta informativa de proximitat i un entreteniment que no ofereixen la resta de cadenes. La crisi sanitària del 2020 ha posat en relleu el paper de l'RTV valenciana com a referent en temps d'incertesa.

6. La urgència per recuperar aquest servei públic i les fortes restriccions econòmiques del moment van condicionar, de manera definitiva, el procés de creació del nom i el desenvolupament visual de la marca, i no van permetre la inversió de llançament necessària. El procediment seguit en la creació de la marca ha estat excepcional i modèlic, ha garantit els criteris de publicitat, transparència i equitat i ha ajustat els costos econòmics del procés, molt per sota del que sol ser habitual. Cal reconèixer que la marca creada és molt versàtil, la qual cosa obre un horitzó molt ampli de futurs desenvolupaments.


Hem de reiterar la necessitat de dotar À Punt dels recursos econòmics suficients per a desenvolupar una comunicació corporativa de qualitat, que sigui capaç de fidelitzar els seus públics. Si hem après alguna cosa durant els anys de silenci mediàtic, és que l'existència de mitjans de comunicació públics és una necessitat bàsica en qualsevol territori, pel seu valor a l'hora de crear una indústria audiovisual al seu voltant, per a enfortir les indústries culturals i creatives locals, per a potenciar

l'economia regional i l'autogovern, i, en definitiva, per a construir la identitat dels valencians i valencianes.

5. Agraïments

Desitgem fer públic el nostre agraïment als professionals i a les professionals entrevistats per a aquesta recerca i, de manera especial, als treballadors i a les treballadores i a l'equip directiu d'À Punt, que cada dia fan un notable esforç per convertir aquests mitjans públics de comunicació en un referent essencial de la vida econòmica, política, social i cultural de la Comunitat Valenciana.

6. Finançament

Aquest treball ha estat portat a terme amb l'ajuda del projecte de recerca «Participació ciutadana i mitjans de comunicació públics. Anàlisi d'experiències de cocreació audiovisual a Espanya i a Europa (PARCICOM)» (codi RTI2018-093649-B-I00), sota la direcció de Javier Marzal-Felici, finançat pel Programa Estatal d'I+D+i orientat als Reptes de la Societat del Ministeri de Ciència, Innovació i Universitats, per al període 2019-2021. 

Bibliografia

- À PUNT (2017a). *À Punt. Manual corporatiu. Gràfic*. València: Aftershare.
- (2017b). *À Punt. Manual corporatiu. En antena*. València: Aftershare.
- (2017c). *À Punt. Manual corporatiu. Fora d'antena*. València: Aftershare.
- ANDRÉS, B. (2015). *Las transformaciones de la televisión pública valenciana*. València: Tirant Lo Blanch.
- AUDENHOVE, L. van; DONDEERS, K. (2019). «Talking to people III: Expert interviews and elite interviews». A: 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, p. 199-214.
- BASSAT, L. (1999). *El libro rojo de las marcas*. Barcelona: Espasa.
- CARRIÓ, 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 línia a: <https://www.cvmc.es/wp-content/uploads/2018/02/1_A-Punt-brandbookGràfic.pdf> [Consulta: 15 maig 2020].
- (2017b). *Llibre d'estil de la Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació*. València: CVMC. Disponible en línia a: <<https://static.apuntmedia.es/apunt/public/content/file/original/2021/0228/10/llibre-d-estil-86bdcdb.pdf>> [Consulta: 15 maig 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), p. 961-979. <<https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.237288>> [Consulta: 10 maig 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* [Castelló: Asociación para el Desarrollo de la Comunicación adComunica: Universidad Complutense de Madrid: Universitat Jaume II, 4, p. 21-38. DOI: <<http://dx.doi.org/10.6035/2174-0992.2012.4.3>>] [Consulta: 15 maig 2020].
- LIVINGSTONE, S. (1999). «New Media, New Audiences?». *New Media & Society*, 1 (1), p. 59-66. <<https://doi.org/10.1177/1461444899001001010>> [Consulta: 15 maig 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». *Revista faac* [Bauru, São Paulo, Brasil], 2 (2), p. 121-129. <<https://www3.faac.unesp.br/revistafaac/index.php/revista/article/view/131>> [Consulta: 25 maig 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». A: MARZAL, J.; LÓPEZ, P.; IZQUIERDO, J. (ed.). *Los medios de comunicación públicos de proximidad en Europa: RTVV y la crisis de las televisiones públicas*. València: 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), p. 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 maig 2020].
- VILLAFÁÑE, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Pirámide.