

Pau Solé Jornet

Comparación de las diferentes identidades corporativas de las cadenas de televisión de la Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicas (FORTA)

Trabajo Final de Grado

Área temática: Economía de la empresa

Grado en Economía



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus, Mayo

Curso 2024-25

Índice

1	Presentación.....	7
2	Introducción	8
2.1	Motivación	9
2.2	Objetivos	9
2.3	Organización del TFG	10
2.3.1	Marco teórico.....	10
2.3.2	Marco practico.....	11
3	Marco Teórico.....	12
3.1	Contexto: El nuevo ecosistema audiovisual.....	12
3.2	Estructura conceptual para el análisis de la identidad corporativa	17
3.3	Comportamiento Organizacional (CO).....	18
3.4	Estrategia organizacional	18
3.4.1	Concepto de estrategia.....	18
3.4.2	Diseño de estrategias	19
3.4.3	Evaluación de las estrategias	20
3.5	Imagen corporativa.....	21
3.5.1	Concepto de la imagen corporativa	21
3.5.2	Diferencia entre identidad e imagen corporativas	22
3.5.3	Los beneficios de la imagen corporativa.....	22
3.5.4	Premisas que hacen que una imagen corporativa sea positiva.....	23
3.6	Identidad Corporativa	24
3.6.1	Concepto de la identidad corporativa.....	24
3.6.2	Elementos que componen de la identidad corporativa.....	25
3.6.3	La esencia de la organización	27
3.6.3.1	Misión	28
3.6.3.2	Visión.....	28
3.6.3.3	Valores	28
3.6.4	La actividad de la empresa.....	28
3.6.4.1	La producción propia (oferta de contenidos)	29
3.6.4.2	Temáticas	29
3.6.4.3	Innovación y digitalización	29
3.6.5	Identidad visual.....	30
3.6.5.1	Logotipo.....	30
3.6.5.2	Símbolo	31

3.6.5.3	Eslogan.....	31
3.6.6	Cultura corporativa	31
3.6.6.1	Responsabilidad social	32
3.6.6.2	Políticas internas	32
3.7	Gestión de la identidad corporativa	33
4	Marco práctico	34
4.1	Metodología	34
5	Resultados.....	37
5.1	Corporación Aragonesa de Radio y Televisión.....	37
5.2	Radio Televisión del Principado de Asturias, S.A.U.....	38
5.3	Ens Públic de Radiotelevisió de les Illes Balears.....	39
5.4	Agencia Pública Empresarial de la Radio Televisión de Andalucía.....	40
5.5	Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals.....	41
5.6	Radio Televisión Madrid, S.A.	42
5.7	Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació.....	43
5.8	Corporación Radio e Televisión de Galicia, S.A.	44
5.9	Euskal Irrati Telebista	45
5.10	Ente Público Radiotelevisión Canaria.....	46
5.11	Ente Público Radiotelevisión de Castilla- La Mancha	47
5.12	Radio Televisión de la Región de Murcia.....	48
6	Discusión.....	49
7	Conclusión.....	51
8	Bibliografía.....	53

Título, resumen y palabras clave

Título: Comparación de las diferentes identidades corporativas de las cadenas de televisión de la Federación de Organismos de Radio y Televisión Autonómicas (FORTA)

Resumen: Este trabajo de fin de grado analiza cómo las cadenas autonómicas que forman parte de la FORTA construyen y proyectan su identidad corporativa en un contexto de transformación del consumo audiovisual. El objetivo general es analizar las identidades corporativas de estas corporaciones, comparando sus enfoques y proponiendo recomendaciones estratégicas que contribuyan a reforzar su posicionamiento en el entorno digital.

Para su desarrollo, se ha combinado una aproximación teórica y una aplicada. En primer lugar, se ha llevado a cabo una revisión de la literatura sobre los conceptos de identidad e imagen corporativa, estableciendo como base analítica cuatro dimensiones clave: la esencia, la actividad, la identidad visual y la cultura corporativa. Paralelamente, se ha realizado un análisis práctico de las doce corporaciones que integran la FORTA, a partir del estudio de documentos institucionales, páginas web y redes sociales.

Los resultados muestran diferencias entre las cadenas en cuanto a la visibilidad de su misión y valores, modelo de producción, grado de innovación digital y desarrollo de políticas internas. Aunque todas comparten una naturaleza pública y una función de servicio al territorio, sus estrategias identitarias no son homogéneas. El trabajo concluye con propuestas para reforzar la coherencia y proyección de la identidad corporativa en un entorno mediático en constante cambio.

Palabras clave: Identidad corporativa, imagen corporativa, estrategias, FORTA

Títol: Comparació de les diferents identitats corporatives de les cadenes de televisió de la Federació d'Organismes de Ràdio i Televisió Autònoms (FORTA)

Resum: Aquest treball de fi de grau analitza com les cadenes autonòmiques que formen part de la FORTA construeixen i projecten la seva identitat corporativa en un context de transformació del consum audiovisual. L'objectiu general és analitzar les identitats corporatives d'aquestes corporacions, comparant els seus enfocaments i proposant recomanacions estratègiques que ajudin a enfortir el seu posicionament en l'entorn digital.

Pel desenvolupament del treball s'ha combinat una aproximació teòrica i una d'aplicada. En primer lloc, s'ha revisat la literatura existent sobre els conceptes d'identitat i imatge corporativa, establint com a base analítica quatre dimensions clau: l'essència, l'activitat, la identitat visual i la cultura corporativa. Paral·lelament, s'ha dut a terme una anàlisi pràctica de les dotze corporacions que formen part de la FORTA, a partir de l'estudi dels seus documents institucionals, pàgines web i presència a les xarxes socials.

Els resultats obtinguts posen de manifest les diferències entre les cadenes en termes de visibilitat de la seva missió i valors, model de producció, grau d'innovació digital i desenvolupament de polítiques internes. Tot i compartir una naturalesa pública i una funció de servei al territori, les estratègies identitàries no són homogènies. El treball conclou amb propostes per reforçar la coherència i la projecció de la identitat corporativa en un entorn mediàtic, en canvi, constant.

Paraules claus: Identitat corporativa, imatge corporativa, estratègies, FORTA

Title: Comparison of the different corporate identities of the television channels of the Federation of Regional Radio and Television Organizations (FORTA)

Abstract:

This final degree project analyses how the regional television networks that are part of FORTA construct and project their corporate identity in a context of changing audiovisual consumption. The main objective is to examine the corporate identities of these broadcasters, compare their approaches, and propose strategic recommendations to strengthen their positioning in the digital environment.

The study combines both theoretical and applied approaches. Firstly, a literature review was conducted on the concepts of corporate identity and image, identifying four key analytical dimensions: essence, activity, visual identity, and corporate culture. In parallel, a practical analysis was carried out on the twelve corporations that make up FORTA, through the examination of institutional documents, websites, and social media presence.

The findings reveal notable differences between networks in terms of the visibility of their mission and values, production models, level of digital innovation, and internal policy development. Although they share a public nature and a role in regional service, their identity strategies are not uniform. The project concludes with recommendations to enhance the coherence and visibility of corporate identity in an ever-evolving media landscape.

Keywords: Corporate identity, corporate image, strategies, FORTA

1 Presentación

Estoy en el último año de mi grado, lo que significa que ha llegado el momento de realizar el Trabajo Final de Grado (TFG), un proyecto en el que debo aplicar parte del conocimiento que he adquirido durante estos cuatro años. Es un punto importante en mi vida, donde cierro una etapa y comienzo a vislumbrar otra, llena de nuevas oportunidades y retos, pero esta vez con más herramientas y experiencia de las que tenía hace cuatro años. Por eso no quiero que este trabajo sea solo un trámite para aprobar unos créditos, sino que se convierta en el inicio de lo que será mi carrera profesional, algo que me permita profundizar en lo que realmente me apasiona y que sea un punto de partida sólido para mi futuro.

Considero que la mejor manera de lograr esto es trabajar en un tema que realmente me motive, algo que me apasione y despierte mi interés, combinado con todo lo que he aprendido durante estos años. Como alguien de la Generación Z (año 1997-2010), crecí rodeado de tecnología y pantallas. Aun así, recuerdo que en mi infancia el entretenimiento venía casi exclusivamente de la televisión, pero con el tiempo, ese consumo fue sustituido por plataformas digitales como Netflix, YouTube o Twitch. Este cambio no solo afectó a mi generación; también los adultos han adaptado sus hábitos, y hoy el consumo de televisión ha caído drásticamente. Los niños que están creciendo ahora apenas ven televisión y prefieren las plataformas digitales, lo cual refleja un cambio generalizado en la forma de consumir contenido.

Con el avance de la tecnología y el surgimiento de nuevas formas de comunicación, especialmente tras la pandemia de 2019, los medios tradicionales han tenido que adaptarse para no quedarse atrás. Las cadenas de televisión autonómicas, por ejemplo, han perdido protagonismo frente a los llamados “nuevos medios” y figuras como los influencers. Además, el consumo de televisión en España está en mínimos históricos y todo apunta a que seguirá disminuyendo.

Ante esta situación, muchas cadenas han intentado responder con estrategias como ofrecer contenido en línea o lanzar canales dirigidos a las nuevas generaciones. Esto me lleva a preguntarme: ¿Qué estrategias adoptarán en las próximas décadas para revertir esta tendencia? Este es el tipo de cuestión que quiero explorar en mi trabajo. Sin embargo, antes de proponer soluciones, es fundamental analizar cómo se están presentando estas cadenas al público en la actualidad. Es necesario entender qué imagen están proyectando, qué estrategias están implementando y cómo se están comunicando con sus audiencias.

Esto incluye examinar su estructura organizativa y su identidad corporativa para identificar los problemas y necesidades más relevantes. Solo así será posible plantear

estrategias efectivas que permitan a estas cadenas mantenerse relevantes en un entorno cada vez más digital y competitivo.

2 Introducción

En los últimos años, el ecosistema audiovisual ha experimentado una transformación profunda, impulsada por el auge de las plataformas digitales, los cambios en los hábitos de consumo y la creciente fragmentación de las audiencias. En este nuevo escenario, las televisiones autonómicas públicas, como piezas clave del sistema mediático español, se enfrentan al desafío de mantener su relevancia y de seguir cumpliendo con su función de servicio público en un entorno cada vez más competitivo y digitalizado.

En este contexto, el presente trabajo tiene como objetivo analizar cómo las televisiones autonómicas que integran la Federación de Organismos o Entidades de Radio y Televisión Autonómicas (FORTA) configuran y proyectan su identidad corporativa. Para ello, el análisis se estructura en torno a cuatro dimensiones clave: la esencia (misión, visión y valores), la actividad desarrollada (producción y temáticas de los contenidos), la identidad visual (logotipo, símbolo y eslogan) y la cultura corporativa (responsabilidad social y políticas internas).

Desde una perspectiva comparativa, se ha estudiado una muestra compuesta por las doce cadenas que conforman la FORTA. El análisis práctico combina la revisión de documentación institucional con la observación de sus plataformas digitales, redes sociales y estrategias de comunicación. El marco teórico se sustenta en conceptos como la estrategia organizacional, la identidad corporativa y la gestión de la comunicación institucional, a partir de los cuales se han definido indicadores que permiten valorar cómo estas organizaciones construyen y comunican su identidad en un contexto cambiante.

La elección de este tema responde también a una motivación personal. Como joven que ha crecido con la televisión autonómica, he sido testigo de cómo mi generación ha trasladado progresivamente su consumo audiovisual al teléfono móvil, relegando los medios tradicionales a un segundo plano. Esta transición plantea interrogantes sobre cómo estas cadenas están adaptando sus estrategias para seguir conectando con el público más joven y redefinir su papel en la era digital.

Este trabajo no solo busca identificar similitudes y diferencias entre las cadenas, sino también comprender cómo se posicionan ante los retos actuales y qué papel juega la identidad corporativa como herramienta estratégica para reforzar su legitimidad, su vínculo con el territorio y su capacidad de adaptación al nuevo entorno.

2.1 Motivación

Nos encontramos en una etapa de transformación sin precedentes en el sector audiovisual. Las generaciones más jóvenes consumen contenido casi exclusivamente a través de plataformas digitales como YouTube, Twitch o Instagram, lo que ha desplazado a los medios tradicionales, como la televisión, a un segundo plano. Este cambio no solo ha modificado las formas de distribución de contenidos, sino también la manera en que las marcas audiovisuales se perciben y conectan con sus audiencias.

En mi caso, esta realidad adquiere un significado personal. He vivido de forma directa el cambio en los hábitos de consumo de mi generación y cómo ha moldeado nuestra relación con los medios. De niño, la televisión autonómica era una ventana principal al entretenimiento y a la cultura de proximidad; hoy, ese lugar ha sido ocupado por plataformas digitales que ofrecen inmediatez, interacción y personalización.

Esta experiencia ha despertado en mí un profundo interés por comprender cómo las cadenas de televisión —y en particular las autonómicas— están intentando adaptarse a esta nueva realidad. Con este proyecto, aspiro no solo a analizar las estrategias actuales de las televisiones que forman parte de la FORTA, sino también a entender cómo están construyendo su identidad de marca en un entorno dominado por lo digital.

Más allá del análisis académico, me motiva contribuir con ideas y enfoques que puedan ayudar a estas cadenas a evolucionar y mantenerse competitivas. Quiero que este trabajo refleje mi interés por el mundo audiovisual y mi compromiso con los desafíos que enfrenta la industria desde una mirada creativa y orientada al futuro.

Mis preguntas van más allá del diagnóstico del presente: ¿Qué elementos de su identidad de marca están funcionando y cuáles deberían repensarse? ¿Cómo pueden conectar emocionalmente con una audiencia que demanda contenidos personalizados, accesibles en cualquier momento y desde cualquier lugar? ¿Qué aprendizajes pueden extraerse del modelo de las plataformas digitales y cómo podrían integrarse en las dinámicas de las cadenas tradicionales?

En definitiva, este proyecto no es solo un ejercicio de análisis, sino una búsqueda activa de soluciones que permitan a las televisiones autonómicas aprovechar las oportunidades que ofrece esta nueva era digital.

2.2 Objetivos

Este trabajo tiene como objetivo general analizar la identidad corporativa de las cadenas autonómicas que conforman la Federación de Organismos o Entidades de Radio y

Televisión Autonómicos (FORTA). Para ello, se evaluará cada una a través de cuatro dimensiones clave —esencia de la organización, actividad desarrollada, identidad visual y cultura corporativa— mediante el uso de indicadores específicos. El propósito es comparar sus enfoques y proponer recomendaciones estratégicas que contribuyan a fortalecer su posicionamiento en el entorno digital.

Para alcanzar este objetivo general, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Describir conceptualmente las cuatro dimensiones que componen la identidad corporativa y establecer los indicadores que permitan realizar un análisis estructurado y comparativo.
- Analizar la identidad corporativa de cada cadena autonómica perteneciente a la FORTA, aplicando los indicadores definidos para cada dimensión.
- Comparar los resultados obtenidos entre las distintas cadenas, identificando similitudes y diferencias en sus enfoques de identidad corporativa.
- Proponer recomendaciones estratégicas, basadas en el análisis comparativo, orientadas a reforzar la identidad corporativa de las cadenas autonómicas en el actual entorno digital.

2.3 Organización del TFG

Este trabajo se estructura en dos grandes bloques: un marco teórico y un marco práctico, que se complementan para ofrecer una visión integral sobre la identidad corporativa de las cadenas autonómicas que integran la Federación de Organismos o Entidades de Radio y Televisión Autonómicos (FORTA), en el contexto del mercado audiovisual actual.

2.3.1 Marco teórico

El objetivo de este primer bloque es establecer los fundamentos conceptuales que sustentan el análisis posterior. Para ello, se abordan las siguientes áreas temáticas:

- **Contextualización del sector audiovisual:** Se analizan las principales transformaciones y desafíos del mercado audiovisual, con especial atención a las problemáticas actuales y a las oportunidades que enfrentan las cadenas públicas autonómicas agrupadas en la FORTA.
- **Comportamiento organizacional:** Se define este concepto para comprender cómo las dinámicas internas, las relaciones entre los miembros de la

organización y la cultura corporativa influyen directamente en la construcción y proyección de su identidad corporativa.

- **Estrategia organizacional:** Se explica qué es la estrategia organizacional y cómo condiciona las decisiones relativas a la identidad corporativa, la adaptación al entorno digital y la competitividad de las cadenas autonómicas.
- **Imagen corporativa:** Se aclara el concepto y se abordan las confusiones frecuentes entre imagen e identidad corporativa. Se exponen sus diferencias y relaciones, con el fin de evitar ambigüedades teóricas y asegurar una interpretación rigurosa del análisis.
- **Identidad corporativa:** Se presenta una definición detallada del concepto y se desarrollan las cuatro dimensiones clave que lo componen (esencia de la organización, actividad desarrollada, identidad visual y cultura corporativa), junto con los indicadores que se utilizarán para su análisis.

2.3.2 Marco práctico

Basándose en los conceptos teóricos previamente expuestos, la fase práctica del trabajo se articula en los siguientes pasos:

- **Definición de indicadores:** Se seleccionan y justifican indicadores específicos para cada dimensión de la identidad corporativa, que permitirán llevar a cabo un análisis estructurado y comparativo de las cadenas que conforman la FORTA.
- **Análisis de las cadenas autonómicas:** Se aplican los indicadores definidos para evaluar las doce cadenas, identificando sus características particulares, así como similitudes y diferencias entre ellas.
- **Comparación de resultados:** Se realiza un análisis comparativo orientado a detectar patrones comunes, buenas prácticas y áreas de mejora en las identidades corporativas de las cadenas analizadas.
- **Propuesta de recomendaciones estratégicas:** A partir de los hallazgos del análisis, se formulan propuestas que puedan contribuir a fortalecer la identidad corporativa de las cadenas autonómicas y facilitar su adaptación a los desafíos del entorno digital en la próxima década.

3 Marco Teórico

3.1 Contexto: El nuevo ecosistema audiovisual

Durante las últimas décadas, el sector audiovisual ha experimentado transformaciones significativas, impulsadas por la aparición de nuevos agentes y plataformas que han desafiado el modelo tradicional de la televisión. Grandes empresas tecnológicas como Google, Facebook o Apple han irrumpido con fuerza en el panorama mediático, compitiendo directamente con medios tradicionales como la radio y la televisión Cerezo & Cerezo, (2017).

Este cambio se ha visto acompañado por la transición hacia un modelo más interactivo, característico de la Web 2.0, en el que el protagonismo se desplaza desde los medios hacia los propios usuarios. A diferencia de la Web 1.0, basada en la transmisión unidireccional de información, la Web 2.0 se define por la participación de comunidades que crean, producen y comparten contenidos Costa Sánchez & Piñeiro Otero, (2014). En este nuevo escenario, la televisión se enfrenta a una de las mayores crisis estructurales de su historia reciente, perdiendo progresivamente su hegemonía en el consumo audiovisual dentro de los hogares europeos Costa-Sánchez & Guarinos Galán, (2018).

Según el informe más reciente de la CNMC Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, (2024), el año 2023 registró un nuevo descenso en el tiempo medio de visionado televisivo, alcanzando la cifra más baja desde que se tienen datos. La media diaria se situó en 190 minutos por persona, lo que refleja una tendencia descendente sostenida desde 1997. Esta evolución puede apreciarse con claridad en el Gráfico 1, que muestra la progresiva pérdida de presencia de la televisión lineal en los hábitos de consumo audiovisual de la población.



Gráfico 1 Promedio de tiempo diario destinado a ver la televisión en España de 1997 a 2024 (en minutos).

Fuente: In Statista. Recuperado el 11 de marzo de 2025, de <https://es-statista-com.sabidi.urv.cat/estadisticas/1105257/consumo-diario-de-television-espana/>

Este descenso sostenido en el consumo de televisión se explica, en parte, por el cambio en los hábitos de las generaciones más jóvenes, quienes cada vez optan con mayor frecuencia por consumir contenidos audiovisuales a través de internet en lugar de hacerlo mediante los servicios tradicionales de televisión Comisión Nacional de los Mercados la Competencia, (2024).

En este escenario cambiante, marcado por la entrada de nuevos agentes y plataformas digitales, los operadores tradicionales —especialmente las televisiones públicas— se ven obligados a adaptarse para mantener su relevancia. Estas cadenas, que históricamente contaban con una posición privilegiada gracias a su infraestructura y recursos, deben ahora ofrecer contenidos más personalizados, adaptados a dispositivos móviles, e incorporar estrategias de comunicación digital que favorezcan el vínculo con sus audiencias Costa-Sánchez & Guarinos Galán, (2018).

En este nuevo panorama, la gestión de marca adquiere un papel central para asegurar la relevancia de estas organizaciones ante sus públicos. Las empresas audiovisuales han dejado de operar bajo una única identidad corporativa general para desarrollar submarcas específicas asociadas a diferentes canales o tipos de contenido. Un ejemplo de ello es la *Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals* (CCMA), que integra diversas marcas como TV3, 33, Esport3, 3/24, SX3 o TV3 HD CCMA, (2025). La gestión coherente de estas submarcas resulta fundamental para el éxito y posicionamiento de la cadena Pereira-Villazón & Portilla Manjón, (2025).

Para lograr este objetivo, las cadenas adoptan principalmente dos estrategias de producción. Por un lado, la producción propia, mediante la cual crean y desarrollan sus propios programas, lo que refuerza su identidad, potencia su atractivo y les permite diferenciarse de la competencia y fidelizar a su audiencia (como en el caso de Netflix). Por otro lado, la producción de terceros, que consiste en la adquisición de derechos de emisión de programas ya creados y probados en otros mercados. Esta opción contribuye a diversificar la oferta y atraer nuevos públicos sin asumir los riesgos asociados a la producción de contenido original que pueda no tener buena acogida Sánchez Serrano et al., (2023).

Además de una selección adecuada de la programación, la promoción y comunicación de marca resultan esenciales para transmitir la identidad del medio y de sus distintos canales Pereira-Villazón & Portilla Manjón, (2025b). Esto implica integrar en la gestión de marca a todos los grupos de interés (*stakeholders*): audiencia, empleados, socios y

accionistas, con el fin de lograr una coherencia entre la imagen proyectada y la percepción pública Brandão et al., 2020; Schultz & de Chernatony, (2002).

En el contexto europeo, las televisiones públicas desempeñan un papel fundamental, llegando incluso a liderar las audiencias en varios países. En España, por ejemplo, durante el año 2024, La 1 se posicionó como la segunda cadena con mayor cuota de pantalla (10,5 %), mientras que el conjunto de las cadenas autonómicas ocupó el tercer lugar, con una cuota del 8,1 % Barlovento comunicación, (2024).

Este modelo de televisión pública ha generado un amplio debate en torno a su sistema de financiación. Actualmente, dicho modelo combina subvenciones estatales con ingresos procedentes de la publicidad, lo que plantea interrogantes sobre el papel que deben desempeñar los gobiernos en su gestión y sobre cómo liderar de forma eficaz el proceso de transición hacia la digitalización Camáñez, (2005).

Tal como se observa en la Gráfica 2, la financiación de las cadenas autonómicas en España depende en gran medida de los fondos públicos. En la mayoría de los casos, las subvenciones procedentes de los gobiernos regionales constituyen más del 90 % del presupuesto total de estas corporaciones. En algunos ejemplos concretos —como la Radiotelevisión de la Región de Murcia (RTRM), la Radiotelevisión Pública de Ceuta (RTVCE) y la Radiotelevisión Canaria (RTVC)— este porcentaje alcanza el 100 %, lo que evidencia una total dependencia del financiamiento público y refuerza la necesidad de una gestión eficiente y estratégica que justifique dicha inversión ante la ciudadanía.

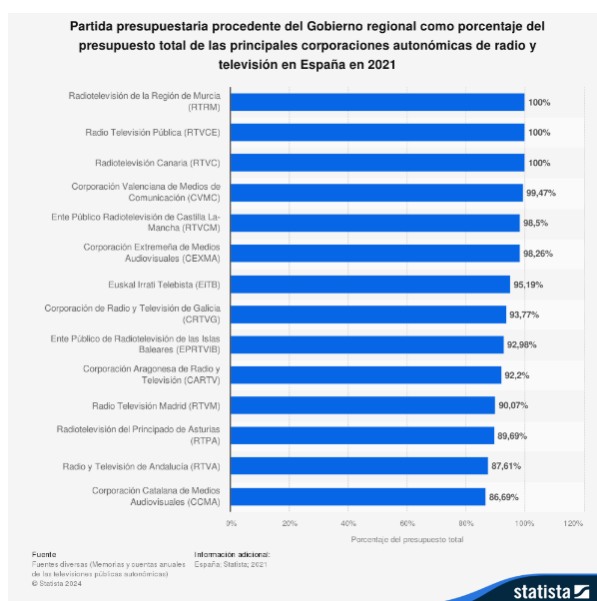


Gráfico 2 Partida presupuestaria procedente del Gobierno regional como porcentaje del presupuesto total de las principales corporaciones autonómicas de radio y televisión en España en 2021

Fuente: In Statista. Recuperado el 11 de marzo de 2025, de <https://es-statista.com/sabidi.urv.cat/estadisticas/663663/peso-de-la-subservencion-publica-en-corporaciones-autonomicas-de-radio-y-tv-espana/>

En contraste con la alta dependencia de la financiación pública, los ingresos procedentes de la publicidad representan una proporción muy reducida dentro del presupuesto general de las cadenas autonómicas. Tal como muestra la Gráfica 3, esta fuente de ingresos es claramente minoritaria, lo que refuerza la necesidad de establecer estrategias sólidas de posicionamiento y comunicación de marca para justificar el uso de recursos públicos y garantizar la sostenibilidad a largo plazo.

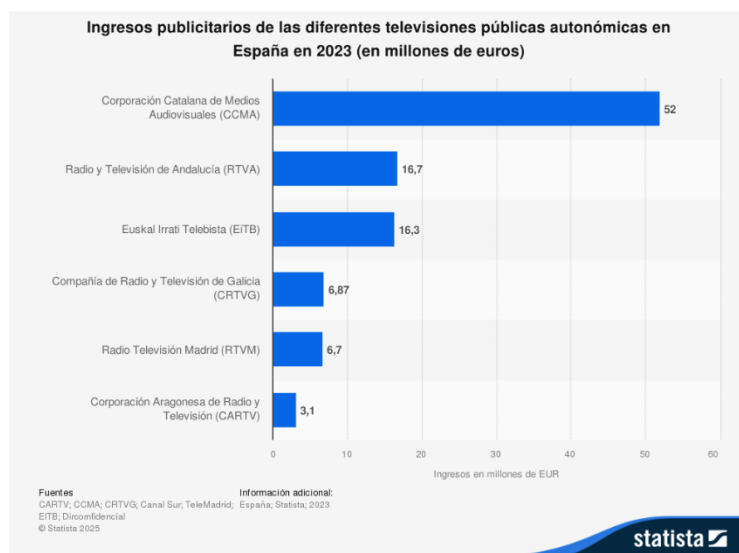


Gráfico 3 Ingresos publicitarios de las diferentes televisiones públicas autonómicas en España en 2023 (en millones de euros)

Fuente: In *Statista*. Recuperado el 11 de marzo de 2025, de <https://es-statista-com.sabidi.urv.cat/estadisticas/663969/facturacion-por-publicidad-de-las-televisiones-publicas-autonomicas-espana/>

En este contexto, el presente trabajo final de grado se centra en el análisis de la identidad corporativa de las cadenas que integran la Federación de Organismos o Entidades de Radio y Televisión Autonómicas (FORTA). Esta federación cumple una función clave como plataforma de coordinación y cooperación entre los distintos entes públicos de comunicación de las comunidades autónomas.



Gráfico 4

Los organismos que actualmente forman parte de la FORTA son: la *Agencia Pública Empresarial de la Radio Televisión de Andalucía* (RTVA), la *Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals* (CCMA), la *Radio Televisión Madrid, S.A.* (RTVM), la *Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació* (CVMC), la *Corporación Radio e Televisión de Galicia, S.A.*, *Euskal Irrati Telebista* (EITB), el *Ente Público RadioTelevisión Canaria* (RTVC), el *Ente Público RadioTelevisión de Castilla-La Mancha* (RTVCM), la *Radio Televisión de la Región de Murcia* (RTRM), la *Corporación Aragonesa de Radio y Televisión* (CARTV), la *RadioTelevisión del Principado de Asturias, S.A.U.* (RTPA), y el *Ens Públic de Radiotelevisió de les Illes Balears* (EPRTVIB) (FORTA, 2021).

El análisis de estas doce cadenas autonómicas ofrece una base sólida para estudiar la evolución de su identidad corporativa y su capacidad de adaptación al entorno digital actual. En un escenario donde el consumo audiovisual está fragmentado y digitalizado, comprender cómo estas entidades construyen y comunican su identidad resulta fundamental para evaluar su relevancia, sostenibilidad y conexión con la ciudadanía.

3.2 Estructura conceptual para el análisis de la identidad corporativa

La imagen presentada en el Gráfico 5 sintetiza la estructura conceptual que articula el marco teórico de este trabajo. En la parte superior se identifican tres elementos clave que influyen directamente en la construcción de la identidad corporativa: el comportamiento organizativo, entendido como el conjunto de dinámicas internas y relaciones entre los miembros de la organización; la estrategia organizativa, que guía las decisiones para adaptarse al entorno; y la imagen corporativa, que representa la percepción externa de la organización por parte de sus públicos. Estos tres factores operan como antecedentes o condicionantes del concepto central del estudio: la identidad corporativa.

Este concepto se descompone en cuatro dimensiones analíticas: la esencia de la organización (misión, visión y valores); la actividad de la cadena (producción propia, temáticas y estrategias de innovación y digitalización); la identidad visual (logotipo, símbolo y eslogan); y la cultura corporativa (responsabilidad social y políticas internas).



Gráfico 5 Estructura conceptual para el TFG

3.3 Comportamiento Organizacional (CO)

En un contexto marcado por profundos cambios en el sector audiovisual, el funcionamiento interno de las organizaciones adquiere una relevancia creciente. Aspectos como la gestión de la identidad de marca, la relación con los *stakeholders* o la capacidad de adaptación al entorno digital no pueden comprenderse sin considerar cómo actúan las personas dentro de la organización. En este sentido, el estudio del comportamiento organizacional (CO) se convierte en una herramienta clave para entender el papel que desempeñan los individuos y los grupos en el desarrollo y el éxito de las organizaciones Pérez Gorostegui, (2007).

De acuerdo con Chiavenato (2009), el comportamiento organizacional es una disciplina fundamental para analizar cómo las personas y los grupos actúan dentro de una organización, cómo influyen en ella y cómo, a su vez, la organización influye en su comportamiento. De manera complementaria, Robbins y Judge (2009a) afirman que el CO se ocupa del estudio de las acciones de las personas en el contexto organizativo y de cómo dichas acciones impactan en el rendimiento global de la entidad.

Tal como señala Chiavenato, el principal objetivo del comportamiento organizacional es contribuir al logro de un mayor éxito tanto individual como colectivo. Sin embargo, este potencial solo se materializa cuando los comportamientos de los miembros de la organización están alineados con una dirección estratégica común. Esta coherencia facilita la adopción de estrategias eficaces, la consolidación de una identidad corporativa sólida y una mejor capacidad de adaptación al cambio.

3.4 Estrategia organizacional

3.4.1 Concepto de estrategia

El término estrategia proviene del griego *strategos*, que hacía referencia al arte militar Tzu, (2004). Según «RAE», (2023), en su segunda acepción, se define como un “*plan de acciones coordinadas para dirigir un asunto o conseguir un fin*”.

En el marco del comportamiento organizacional, la estrategia puede analizarse a partir de cuatro aspectos fundamentales Chiavenato, (2009). En primer lugar, hace referencia a la forma en que todos los elementos de la organización —personas, procesos, estructuras y recursos— actúan de manera coordinada hacia un objetivo común, lo cual exige un análisis interno que permita identificar fortalezas y debilidades. En segundo lugar, la estrategia define cómo debe comportarse la organización, ya que en contextos cambiantes resulta clave adoptar enfoques que le permitan aprovechar oportunidades y

anticiparse a amenazas externas. En tercer lugar, se relaciona con la proyección estratégica de la organización, al establecer una dirección orientada al cumplimiento de metas a largo plazo. Por último, la estrategia requiere una actitud proactiva por parte de la alta dirección, que debe coordinar eficaz y eficientemente todas las acciones necesarias para su implementación.

En el presente TFG, se entiende la estrategia como la capacidad de una organización para coordinar de forma consciente y proactiva sus recursos y acciones, con el fin de alcanzar metas definidas y adaptarse eficazmente a un entorno en constante cambio.

3.4.2 Diseño de estrategias

Una vez comprendido el concepto de estrategia en el contexto del comportamiento organizacional, es fundamental entender cómo las organizaciones formulan y diseñan sus propias estrategias.

De acuerdo con Porter (2008), la estrategia se construye a partir de un proceso estructurado que permite a las organizaciones adaptarse al entorno, optimizar el uso de sus recursos y definir la forma más eficiente de competir. Este enfoque requiere analizar la situación actual y desarrollar un plan que oriente todas las acciones hacia el logro de los objetivos establecidos.

Para ello, las organizaciones llevan a cabo un diagnóstico estratégico que combina el análisis del entorno externo —identificando oportunidades y amenazas, como la competencia o los factores económicos y políticos— con la evaluación de los recursos y capacidades internas, poniendo en valor fortalezas, debilidades y ventajas competitivas Porter, (2008b). Esta alineación entre factores internos y externos es clave para construir ventajas sostenibles a largo plazo.

Asimismo, diseñar una estrategia sólida implica integrar elementos vinculados con la identidad corporativa y la proyección futura de la organización. Entre estos destacan la misión, que define su razón de ser; la visión, que orienta su dirección a largo plazo; y la consideración de los grupos de interés o stakeholders, como empleados, clientes, proveedores o accionistas Mintzberg et al., (1997).

Finalmente, la estrategia debe concretarse en un plan de acción coherente, que sea objeto de evaluación periódica para facilitar su ajuste o mejora cuando las circunstancias lo requieran Chiavenato, (2009).

3.4.3 Evaluación de las estrategias

Una vez definida una estrategia organizativa, es fundamental evaluar su adecuación y eficacia. Chiavenato, (2009) plantea tres criterios esenciales para valorar la calidad de una estrategia.

En primer lugar, destaca la consistencia interna, que implica que la estrategia esté alineada con la misión, la visión y los objetivos generales de la organización. Todas las decisiones, inversiones y productos deben responder a una dirección coherente con el propósito institucional.

En segundo término, se encuentra la congruencia con el entorno. Una estrategia no solo debe ser coherente internamente, sino también responder eficazmente a los cambios del contexto externo, como avances tecnológicos, movimientos de la competencia, nuevas tendencias o transformaciones en el mercado. La organización debe ser proactiva, anticipándose a oportunidades y evitando reacciones tardías ante posibles amenazas.

El tercer criterio hace referencia a la adecuación a los recursos disponibles. Una estrategia puede estar bien formulada en teoría, pero resultará inviable si no se cuenta con los recursos necesarios para su implementación. Por ello, es imprescindible que las acciones estratégicas sean realistas, considerando los recursos financieros, tecnológicos y humanos con los que cuenta —o puede llegar a contar— la organización.

Desde otra perspectiva, Miles y Snow (1978) ofrecen una tipología de estrategias organizativas basada en el contexto del mercado, los recursos disponibles y el nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir. Estos autores identifican cuatro enfoques estratégicos diferenciados:

- **Estrategia defensiva:** propia de organizaciones que lideran un mercado o producto y buscan mantener su posición dominante. Un ejemplo representativo sería Coca-Cola.
- **Estrategia exploradora:** adoptada por empresas orientadas a la innovación, que persiguen nuevas oportunidades en el mercado y se adaptan rápidamente a los cambios del entorno, como ocurre con Tesla.
- **Estrategia analítica:** combina estabilidad con innovación. Estas organizaciones se mantienen firmes en ciertos sectores mientras exploran nuevas posibilidades de crecimiento. Suele observarse en industrias dinámicas, como es el caso de Samsung.
- **Estrategia reactiva:** característica de empresas que no desarrollan una estrategia clara, limitándose a responder a los cambios externos sin una visión

a largo plazo. Esta postura puede conducir a pérdidas importantes, como lo evidenció el caso de Blockbuster.

3.5 Imagen corporativa

3.5.1 Concepto de la imagen corporativa

La imagen corporativa puede definirse como la representación mental que los públicos se forman de una organización, construida a partir de todas las experiencias e informaciones que reciben, tanto de forma directa como indirecta Norberto Mínguez, (2000). En esta línea, Sánchez Herrera y Pintado Blanco (2009), la describen como la percepción que los diferentes públicos desarrollan sobre la organización, influida por su comunicación institucional y por las interacciones cotidianas de la empresa.

Capriotti (1999), añade que esta imagen no responde a una realidad objetiva, sino que se construye desde la subjetividad, a partir de cómo los públicos procesan la información disponible. Factores como los medios, las experiencias personales, la reputación o la coherencia comunicativa influyen directamente en la manera en que la empresa queda posicionada en la mente de sus audiencias.

En consonancia con esta perspectiva, Villafañe (1999) considera que la imagen es una síntesis de la identidad organizacional, expresada a través del comportamiento, la cultura y la personalidad corporativa. Además, distingue entre diferentes tipos de imagen. Por un lado, la imagen funcional, vinculada a los aspectos operativos de la organización, como la calidad del servicio o la eficiencia de sus procesos. Por otro lado, la imagen interna o autoimagen, que se refiere a la percepción que los propios miembros de la organización tienen sobre ella. Finalmente, la imagen intencional es aquella que la empresa busca proyectar de forma estratégica hacia el exterior, con el objetivo de influir en la percepción pública.

Asimismo, la imagen corporativa se manifiesta en una variedad de elementos tangibles e intangibles, como edificios, productos, logotipos, colores corporativos, figuras institucionales, símbolos y estrategias de comunicación en general Sánchez Herrera & Pintado Blanco, (2009).

En el marco de este trabajo, la imagen corporativa se entiende como el resultado perceptivo que construyen los públicos a partir de la imagen que la organización proyecta. Si bien el análisis se centra en la identidad corporativa, resulta clave considerar la imagen como reflejo externo de esa identidad, ya que permite comprender cómo los esfuerzos internos de posicionamiento se traducen en percepciones externas.

3.5.2 Diferencia entre identidad e imagen corporativas

A menudo, los conceptos de identidad e imagen corporativas se confunden, pero diferenciarlos es fundamental para comprender cómo se construye la percepción pública de una organización.

La identidad corporativa hace referencia a lo que la empresa es y comunica de manera intencionada, es decir, cómo se define y proyecta a través de sus valores, misión, visión, cultura y comunicación institucional Sánchez Herrera & Pintado Blanco, (2009). En cambio, la imagen corporativa representa la percepción que los públicos desarrollan sobre la organización, influenciada tanto por la identidad proyectada como por las experiencias directas e indirectas que tienen con la empresa Capriotti, (1999b)

Norberto Mínguez (2000), establece esta distinción señalando que la identidad corporativa corresponde a los mensajes emitidos por la organización, mientras que la imagen surge a partir de la interpretación subjetiva que hacen los públicos, generando así diferencias significativas entre marcas que operan en un mismo mercado.

En esta misma línea, Capriotti, (1999c) profundiza en el concepto al diferenciar entre identidad, imagen, comunicación y realidad corporativa, y destaca que la imagen es el resultado de la interacción entre estos tres últimos elementos. Esta perspectiva refuerza la idea de que la imagen no es un reflejo automático de la identidad, sino una construcción influida por múltiples factores que escapan al control total de la organización.

3.5.3 Los beneficios de la imagen corporativa

La imagen corporativa no solo representa un reflejo de la identidad de la organización, sino que también constituye un activo estratégico capaz de generar múltiples beneficios cuando se gestiona de manera coherente. Sánchez Herrera & Pintado Blanco, (2009) destacan que una imagen positiva incrementa el valor empresarial, ya que contribuye a consolidar la reputación y la credibilidad de la organización en el mercado. Esta mejora en la percepción externa también influye en la valoración de los productos y servicios ofrecidos, generando mayor confianza entre los consumidores.

Asimismo, una imagen corporativa sólida no solo repercute en los públicos externos, sino que también impacta de forma positiva en los propios empleados. Jiménez Zarco & Rodríguez Ardura, (2011) afirman que una imagen bien construida fomenta el orgullo de pertenencia y fortalece el compromiso con la organización. Este sentido de

identificación interna refuerza la cohesión del equipo y alinea el comportamiento de los trabajadores con la identidad que la empresa desea proyectar hacia el exterior.

Sin embargo, para que la imagen corporativa sea verdaderamente efectiva, es imprescindible que esté alineada con la realidad de la organización. No puede construirse sobre una ficción ni sustentarse en una apariencia vacía; debe reflejar fielmente lo que la empresa es, hace y comunica. Solo desde esta autenticidad es posible garantizar la coherencia en todos los puntos de contacto con sus públicos Capriotti, (1999d).

3.5.4 Premisas que hacen que una imagen corporativa sea positiva

Para que la imagen proyectada por una organización sea percibida de forma positiva por sus públicos, es fundamental que refleje de manera auténtica la realidad interna de la empresa y sus valores diferenciales. Sánchez Herrera & Pintado Blanco, (2009) afirman que una imagen corporativa sólida debe construirse como una síntesis clara de la identidad corporativa, mostrando lo que la organización realmente es y representa. Además, es crucial destacar los puntos fuertes del proyecto empresarial, visibilizando aquellos atributos que aportan valor y la distinguen de la competencia.

La coherencia también desempeña un papel esencial en la construcción de una imagen positiva. La alineación entre las políticas funcionales (aquellas relacionadas con el día a día operativo) y las políticas formales (como la misión o los principios institucionales) refuerza la credibilidad y evita contradicciones entre lo que se comunica y lo que realmente se practica.

Por otra parte, Norberto Mínguez, (2000), sostiene que la gestión de la imagen debe integrarse en la estrategia global de la organización, concibiéndola no como un aspecto aislado, sino como una dimensión clave del management. Esta integración permite garantizar que las decisiones estratégicas estén alineadas con la imagen que se desea proyectar.

Villafañe, (1999a) refuerza esta perspectiva al subrayar que una imagen positiva se construye desde la autenticidad y coherencia con la identidad corporativa. Además, destaca la importancia de potenciar los atributos diferenciales que consolidan la ventaja competitiva, y remarca la necesidad de mantener una coherencia constante entre las políticas internas y externas. Según este autor, integrar la política de imagen dentro de la gestión organizacional global es indispensable para asegurar una percepción positiva sostenida entre los públicos.

3.6 Identidad Corporativa

3.6.1 Concepto de la identidad corporativa

La identidad, en su sentido más amplio, hace referencia al conjunto de características que definen y diferencian a un sujeto u objeto «RAE», (2023). Aplicada al ámbito organizativo, diversos autores han desarrollado el concepto de identidad corporativa desde enfoques complementarios.

Según Sánchez Herrera y Pintado Blanco (2009), la identidad corporativa representa la esencia de una organización y su razón de ser. Desde una perspectiva más estructurada, Balmer, (2001) la define como el conjunto de atributos únicos i y perdurables que distinguen a una organización de las demás. Esta identidad se construye a partir de componentes tangibles e intangibles, como la cultura corporativa, el comportamiento organizacional, la estrategia empresarial, la comunicación, la estructura o las relaciones con los grupos de interés.

Melewar y Wooldridge, (2001) introducen una visión dinámica, donde la identidad corporativa se compone de elementos estables —como la historia de la organización— y factores que evolucionan con el tiempo, como el proyecto empresarial o la cultura interna, que se adaptan a los cambios del entorno sin perder coherencia con la trayectoria de la organización.

Costa (1993), en una formulación más sintética, la define como el conjunto de rasgos que permiten a una organización identificarse y diferenciarse dentro de su entorno.

En este trabajo, se entiende la identidad corporativa como un conjunto único y reconocible de atributos, tanto permanentes como cambiantes, que definen a una organización en todas sus dimensiones. Incluye desde aspectos visibles como el logotipo o la arquitectura, hasta elementos más profundos como los valores, la cultura o la historia institucional.

El análisis se estructura a partir de cuatro dimensiones clave: la esencia de la organización, su actividad, la identidad visual y la cultura corporativa. Estas categorías permitirán comparar cómo cada cadena autonómica de la FORTA construye su identidad y responde a los retos del actual contexto audiovisual.

3.6.2 Elementos que componen de la identidad corporativa

Una vez definido el concepto general de identidad corporativa y sus implicaciones teóricas, resulta necesario abordar con mayor precisión los elementos que la integran. Esta aproximación permite establecer una base sólida para el análisis práctico y comparativo de las cadenas autonómicas que conforman la FORTA.

Distintas propuestas teóricas han contribuido a descomponer la identidad corporativa en dimensiones específicas y medibles, facilitando así su observación y evaluación desde una perspectiva estructurada.

Según Sánchez Herrera & Pintado Blanco, (2009), la identidad corporativa se construye a partir de tres factores clave que permiten entender cómo se configura la esencia de una organización. En primer lugar, la historia de la compañía, que recoge los principales hitos y la evolución que han marcado su consolidación. En segundo lugar, el proyecto empresarial, que abarca su actividad, misión, visión, valores y estrategias, es decir, el marco que orienta sus decisiones y define su razón de ser. Finalmente, la cultura corporativa, entendida como el conjunto de valores compartidos, normas internas y comportamientos que guían la forma de actuar de la organización. Estos tres elementos ofrecen una visión integral del origen, funcionamiento y proyección identitaria de la entidad.

Siguiendo esta misma línea, Villafañe, (1999b) estructura la identidad corporativa en tres grandes bloques: los atributos permanentes, los estratégicos y los culturales. Los atributos permanentes hacen referencia a los elementos que definen la esencia estable de la organización, como su actividad productiva —la acción mediante la cual genera valor—, su capacidad competitiva en el mercado, su historia institucional y su naturaleza jurídica. En cuanto a los atributos estratégicos, se incluyen la visión —el horizonte al que aspira la organización—, la misión —la forma concreta en que se propone alcanzarlo— y el proyecto empresarial que articula su estrategia operativa. Finalmente, el tercer componente es la cultura corporativa, compuesta por los valores compartidos, los comportamientos habituales y las creencias básicas que conforman la forma de actuar dentro de la empresa. Esta clasificación permite comprender cómo conviven elementos estables, direccionales y culturales en la construcción de una identidad coherente.

Ramírez De Bermúdez, (2005), propone una visión estructurada de la identidad corporativa basada en tres dimensiones clave: el comportamiento, la simbología y la comunicación. El comportamiento se vincula directamente con la cultura organizativa, el

estilo de liderazgo, la responsabilidad social y las normas internas. Es decir, cómo actúa la organización tanto a nivel interno como externo, y hasta qué punto esa actuación refleja fielmente sus valores. La coherencia entre lo que la organización proclama y lo que efectivamente hace resulta fundamental para sostener su credibilidad.

La segunda dimensión es la simbología, también denominada identidad visual. Aquí se incluyen todos los elementos que permiten identificar visualmente a la organización, como el logotipo, los colores corporativos, la tipografía o la arquitectura institucional. Esta coherencia visual no solo facilita el reconocimiento de marca, sino que también refuerza la imagen pública de la entidad cuando se mantiene alineada en todos los puntos de contacto con la audiencia.

Por último, la comunicación actúa como el puente entre la identidad interna y la percepción externa. Se manifiesta tanto de forma interna —en la relación con empleados y colaboradores— como externa, dirigida a clientes, proveedores y medios. Para que esta comunicación sea eficaz, debe estar alineada con los valores y principios institucionales, y proyectarse de manera clara y coherente en todos los canales.

En línea con los enfoques anteriores, Costa, (1994) concibe la identidad corporativa como un triángulo estructurado por tres componentes fundamentales: sustancia, función y forma. La sustancia representa la esencia misma de la organización, integrada por su misión, visión, valores, objetivos y estrategias. Es el núcleo conceptual sobre el cual se construye todo el posicionamiento institucional.

La función se refiere a cómo esa sustancia se traduce en acciones concretas. Es decir, cómo la organización implementa su misión y visión a través de sus actividades diarias —producción, gestión, innovación o comercialización—. Esta dimensión conecta directamente con el hacer, mostrando cómo se materializa la identidad.

La forma es la dimensión más visible: el conjunto de elementos gráficos y sonoros a través de los cuales la organización se presenta ante sus públicos. Incluye el logotipo, los colores corporativos, la tipografía o los eslóganes. Esta proyección visual no solo permite distinguir a la entidad, sino también reforzar sus valores y propósito.

Estos tres elementos no operan de forma aislada. La sustancia da sentido a la función, y esta, a su vez, se expresa a través de la forma. Para que la identidad sea sólida y coherente, estas tres dimensiones deben estar alineadas.

Costa añade un cuarto componente clave: la comunicación. Esta actúa como eje transversal entre los tres anteriores. En la sustancia, define cómo la organización se relaciona con sus públicos internos y externos; en la función, facilita procesos como el liderazgo o el trabajo en equipo; y en la forma, garantiza que lo proyectado sea coherente con lo que realmente se hace.

Finalmente, el autor distingue dos niveles en la construcción de identidad: el nivel de emisión, que engloba lo que la empresa comunica intencionadamente (identidad visual, mensajes institucionales, valores), y el nivel de percepción, que depende de cómo los públicos interpretan esa información. Esta percepción está influida por la experiencia directa, la coherencia entre discurso y acción, la comparación con otras marcas y la reputación general.

Tras revisar las distintas aportaciones teóricas sobre los elementos que configuran la identidad corporativa, este trabajo propone una estructura compuesta por cuatro bloques fundamentales: la esencia de la organización, la actividad que desarrolla, su identidad visual y su cultura corporativa. Estos ejes permiten captar, de manera integral, qué es una organización, qué hace, cómo se presenta ante su entorno y cómo se comporta internamente.

Esta categorización no solo facilita un marco comparativo claro entre las cadenas autonómicas que integran la FORTA, sino que también permite abordar el análisis con rigor y coherencia metodológica. Cada uno de estos bloques será desglosado en indicadores específicos, medibles y comparables, que ayudarán a evaluar de forma objetiva cómo cada cadena construye y proyecta su identidad corporativa. Además, se acompañará cada dimensión de una definición conceptual y de la explicación de los criterios utilizados para su análisis, asegurando así la transparencia y la solidez del proceso evaluativo.

3.6.3 *La esencia de la organización*

La primera dimensión de análisis es la esencia de la organización, es decir, aquello que define qué es y para qué existe. Tal como señalan Pallarés Renau et al., (2022), toda organización incorpora, al menos de forma implícita, un propósito que se articula a través de su misión, visión y valores, y que orienta sus acciones hacia el cumplimiento de sus objetivos.

En esta dimensión se analizarán precisamente estos tres elementos —misión, visión y valores— como expresión del núcleo identitario de cada cadena autonómica. Estos

componentes permiten entender cuál es el papel que cada corporación pretende desempeñar dentro del sistema mediático, qué metas proyecta a largo plazo y qué principios guían su funcionamiento. A través de este bloque se podrá valorar la claridad, coherencia y visibilidad del propósito institucional de cada cadena, así como su alineación con los valores del servicio público.

3.6.3.1 Misión

La misión está estrechamente vinculada con el propósito organizacional, ya que constituye el conjunto de directrices que orientan la toma de decisiones y definen las líneas de acción para alcanzar los objetivos establecidos Campbell & Yeung, (1991). No cualquier actividad puede considerarse parte de la misión; únicamente aquellas que reflejan con claridad la identidad de la organización y justifican su existencia Cardona & Rey, (2005). En otras palabras, la misión expresa lo que la organización hace y para quién lo hace, funcionando como un marco de referencia que guía su actuación diaria Capriotti, (1999e).

3.6.3.2 Visión

La visión representa la meta aspiracional de una organización, es decir, cómo desea verse a sí misma en el futuro Villafañe, (1999c). Funciona como el reflejo del propósito institucional y responde a preguntas clave como “¿qué queremos ser?” o “¿hacia dónde queremos ir?”. En esencia, se trata de una declaración de intenciones que describe el estado deseado a largo plazo. Según Carrión Maroto, (2007), una visión eficaz es aquella que motiva al equipo humano, otorga sentido a los procesos de cambio, proyecta una imagen clara y positiva del porvenir, y genera orgullo, energía e implicación dentro de la organización.

3.6.3.3 Valores

Los valores representan los principios fundamentales que orientan el comportamiento de una organización y actúan como referentes éticos y culturales en su día a día. Según Urde, (2003), constituyen el núcleo de la identidad corporativa, ya que influyen directamente en la estrategia empresarial, en la cultura organizativa y en la relación con los distintos públicos.

3.6.4 La actividad de la empresa

La segunda dimensión es la actividad de la cadena, es decir, lo que hace. Esta se refiere a la organización y coordinación de recursos y capacidades para producir bienes o

servicios que den respuesta a las necesidades del entorno y contribuyan al cumplimiento de sus objetivos estratégicos. En el caso de las televisiones autonómicas, esta actividad abarca el conjunto de acciones, servicios y productos desarrollados para dar cumplimiento a su misión institucional Durán Herrera, (1995). Por tanto, en esta dimensión se analizarán aspectos clave como la oferta de contenidos, las temáticas predominantes en la programación y el grado de innovación y digitalización que implementa cada cadena.

3.6.4.1 La producción propia (oferta de contenidos)

La producción se refiere a los contenidos audiovisuales concebidos, desarrollados y realizados directamente por la propia cadena, sin recurrir a agentes externos. Este indicador permite evaluar la capacidad de cada medio para generar propuestas originales que refuercen su identidad institucional y su conexión con la audiencia. Tal como señala Bustamante Ramírez, (2008) una apuesta firme por la producción propia no solo impulsa el tejido audiovisual local, sino que también contribuye a consolidar los vínculos culturales entre la cadena y su entorno. En este sentido, un mayor porcentaje de producción propia suele asociarse a una mayor proximidad con el territorio y a una representación más auténtica de sus valores.

3.6.4.2 Temáticas

La temática hace referencia a los contenidos editoriales predominantes en la programación de la cadena, es decir, al enfoque que orienta sus emisiones: informativos, entretenimiento, cultura, deportes o contenidos de interés autonómico. Este indicador permite analizar cómo la cadena articula su oferta en función de las preferencias de su audiencia y del cumplimiento de su misión de servicio público, reforzando así su identidad y su vínculo con el territorio Hernández Vázquez, (2017). Además, en el contexto actual, la especialización temática se convierte en una estrategia relevante para segmentar la audiencia y conectar de manera más eficaz con colectivos específicos, adaptando el contenido a sus intereses y hábitos de consumo.

3.6.4.3 Innovación y digitalización

La innovación y la digitalización hacen referencia a la incorporación de nuevas tecnologías y formatos por parte de las cadenas, tanto en la creación como en la distribución de contenidos. Este indicador permite evaluar su capacidad de adaptación ante los cambios en los hábitos de consumo audiovisual, mediante el uso de plataformas

bajo demanda, redes sociales, servicios de streaming y propuestas interactivas. Tal como señala la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, (2024), el consumo de televisión tradicional continúa descendiendo frente al auge de las plataformas digitales. No obstante, UTECA, (2024) subraya que la televisión en abierto sigue siendo un pilar informativo y cultural relevante. En este contexto, la digitalización no solo es una opción estratégica, sino una necesidad para que las cadenas autonómicas mantengan su vínculo con las audiencias y refuercen su función de servicio público.

3.6.5 Identidad visual

La tercera dimensión es la identidad visual, entendida como la representación gráfica que permite reconocer y diferenciar a una organización. Según Villafañe, (1999c), constituye la traducción simbólica de la identidad corporativa, expresada a través de un sistema visual coherente que incluye logotipo, tipografía, colores institucionales y demás elementos gráficos. Esta identidad visual debe estar regulada por un conjunto de normas que garanticen su aplicación correcta y consistente en todos los soportes y canales de comunicación. Una identidad visual bien definida contribuye al posicionamiento de la marca, facilita su recuerdo y refuerza la coherencia entre el discurso institucional y su proyección pública.

Su función principal es proyectar una imagen coherente, reconocible y alineada con la esencia de la organización Aaker, (2013). Esta coherencia no solo facilita que la marca sea fácilmente identificable, sino que también refuerza su recuerdo y diferenciación frente a la competencia.

En este trabajo, se analizarán tres indicadores clave: el logotipo, el eslogan y el símbolo corporativo. Estos elementos permiten valorar si la identidad visual de cada cadena guarda coherencia con su misión, visión y valores, y si, en conjunto, contribuyen a consolidar su posicionamiento y visibilidad ante el público.

3.6.5.1 Logotipo

El logotipo constituye la representación gráfica y tipográfica del nombre de la organización, diseñado con el propósito de ser reconocible, distintivo y fácil de recordar por el público Wheeler, (2017). Va más allá de la mera escritura del nombre: implica una elección estratégica de tipografía, proporciones y estilo visual que reflejen la personalidad y los valores institucionales Airey, (2014). Tal como indica Villafañe, (1999d), el logotipo puede presentarse de forma independiente o acompañado de un

símbolo, funcionando como un ancla visual que consolida la identidad de la organización y favorece su posicionamiento diferencial en el entorno mediático.

3.6.5.2 Símbolo

El símbolo es un recurso gráfico que sintetiza visualmente la identidad de una organización de forma clara y distintiva. Para Joan Costa Costa, (1993), funciona como una representación visual condensada de la esencia de la marca, facilitando su reconocimiento automático. Chaves, (2016) añade que debe ser memorable, versátil y alineado con los valores institucionales. En el marco de este trabajo, el análisis del símbolo permitirá valorar en qué medida este elemento refuerza la misión, visión y valores de cada cadena autonómica, y si contribuye de manera efectiva a consolidar su posicionamiento en el panorama audiovisual actual.

3.6.5.3 Eslogan

El eslogan es una fórmula breve, directa y fácil de recordar que sintetiza la promesa, el propósito y el posicionamiento de una marca Keller, (2013). Funciona como parte de la identidad verbal de la organización, diferenciándola en el mercado y facilitando su recuerdo entre los públicos. Además, actúa como puente entre los valores institucionales y las expectativas del público objetivo, reforzando la coherencia entre lo que la organización dice ser y lo que transmite Villafañe, (1999e). Para cumplir con su función, un buen eslogan debe ser claro, relevante y emocionalmente resonante, generando asociaciones positivas que fortalezcan el vínculo con la audiencia Jiménez Zarco & Rodríguez Ardura, (2011).

3.6.6 Cultura corporativa

La cuarta dimensión que abordaré es la cultura corporativa, entendida como el conjunto de valores, normas, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. Según Sánchez Herrera & Pintado Blanco, (2009), constituye un pilar central de la identidad corporativa, ya que condiciona tanto las dinámicas internas como la imagen que se proyecta al exterior. En esta línea, Robbins & Judge, (2009b) subrayan que la cultura es lo que hace única a una organización, más allá de sus estructuras formales, y se construye a partir de rutinas, prácticas y relaciones cotidianas.

Schein, (2010) añade que la cultura organizacional responde a dos funciones clave: la adaptación al entorno externo y la integración interna. Se manifiesta en diferentes

niveles, desde los más visibles —como manuales o símbolos— hasta valores y creencias profundas que guían el comportamiento diario.

En este análisis, la cultura corporativa se evaluará mediante dos indicadores: la responsabilidad social corporativa y las políticas internas. Estos elementos permiten examinar si existe coherencia entre los valores institucionales y las prácticas reales, y cómo esta cultura contribuye a reforzar o debilitar la identidad corporativa de cada cadena autonómica.

3.6.6.1 Responsabilidad social

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) alude al compromiso asumido por las organizaciones para integrar, de manera voluntaria, criterios sociales, medioambientales y éticos en su gestión, más allá del mero cumplimiento legal Camilleri, (2017). En el contexto de los medios públicos, esta responsabilidad adquiere una dimensión estratégica, al estar directamente vinculada con su función de servicio a la ciudadanía.

Desde la perspectiva de Schein, (2010), la RSC representa una forma de adaptación externa, que permite a la organización responder a las expectativas de sus grupos de interés y proyectar coherencia entre sus valores institucionales y sus prácticas reales.

En este trabajo, se analizará de qué modo las cadenas que integran la FORTA desarrollan e implementan acciones en el ámbito social, cultural y medioambiental, y hasta qué punto estas iniciativas contribuyen a reforzar su identidad corporativa, generando vínculos con el entorno y legitimidad frente a la comunidad a la que sirven.

3.6.6.2 Políticas internas

Según Robbins & Judge, (2009b), las políticas internas constituyen un sistema normativo que orienta el funcionamiento operativo y ético de una organización. Incluyen procedimientos, directrices y códigos que establecen las reglas del juego para el comportamiento de los empleados, la toma de decisiones y la gestión de los recursos, asegurando así coherencia y eficiencia en el día a día.

Estas políticas no solo estructuran el trabajo interno, sino que también actúan como una herramienta estratégica para alinear la cultura organizativa con la identidad y los valores institucionales.

En este análisis se evaluará si las cadenas autonómicas que integran la FORTA disponen de documentos normativos como códigos de conducta, manuales de estilo o protocolos éticos. La presencia, accesibilidad y claridad de estas herramientas permitirá valorar hasta qué punto se garantiza la coherencia entre la cultura interna y la imagen que las corporaciones desean proyectar hacia su entorno.

3.7 Gestión de la identidad corporativa

Una vez definidos los fundamentos de la identidad corporativa y sus elementos clave, resulta esencial abordar cómo se gestiona este concepto dentro de las organizaciones para asegurar su coherencia y eficacia comunicativa.

La gestión de la identidad corporativa se concibe como un proceso estratégico orientado a definir, mantener y consolidar la imagen que una organización desea proyectar. Según Ramírez De Bermúdez, (2005), esta gestión implica alinear lo que la empresa es, hace y comunica con la percepción que los públicos desarrollan sobre ella, garantizando una coherencia sostenida entre discurso y práctica.

Costa, (2001) destaca que una identidad bien gestionada no solo diferencia a la organización en su entorno competitivo, sino que también fortalece su credibilidad y construye relaciones de confianza con todos sus grupos de interés. Para ello, es fundamental integrar la identidad corporativa en todas las dimensiones de la organización, desde la estrategia y la comunicación hasta la cultura interna y los comportamientos cotidianos.

Como señala Villafañe, (1999f), esta gestión no puede reducirse a cuestiones visuales o de marketing, sino que debe abarcar aspectos estructurales, simbólicos y culturales, alineando la misión, los valores y las acciones con la experiencia que viven tanto los públicos internos como externos.

En el contexto del presente trabajo, analizar la gestión de la identidad corporativa permite comprender de qué manera las cadenas autonómicas de la FORTA aplican sus principios organizativos para consolidar su posicionamiento y adaptarse al actual entorno audiovisual, caracterizado por la fragmentación de audiencias y la transformación digital.

4 Marco práctico

4.1 Metodología

Para desarrollar el marco práctico de este trabajo, se ha tomado como objeto de estudio el conjunto de las doce cadenas autonómicas que integran la Federación de Organismos o Entidades de Radio y Televisión Autonómicas (FORTA), lo que garantiza una muestra completa y representativa del panorama público autonómico en España.

El análisis se organiza a partir de las cuatro dimensiones clave de la identidad corporativa definidas previamente en el marco teórico: la esencia de la organización, la actividad desarrollada, la identidad visual y la cultura corporativa. Cada una de estas dimensiones se ha desglosado en indicadores específicos que permiten observar, medir y comparar de forma objetiva cómo cada cadena define, comunica y aplica su identidad en el contexto actual.

Los datos se han recopilado y analizado durante el periodo comprendido entre octubre de 2024 y abril de 2025, con el fin de asegurar una visión actualizada que permita identificar las estrategias recientes implementadas por las distintas corporaciones. Este intervalo de tiempo ha resultado clave para captar tanto las dinámicas de continuidad como los posibles cambios en el posicionamiento institucional y comunicativo de cada cadena.

La información se ha seleccionado de diferentes fuentes, como se muestra en la tabla 1.

Canal	Fuente
Corporación Aragonesa de Radio y Televisión	Corporación Aragonesa de Radio y Televisión., (2024)Corporación Aragonesa de Radio y Televisión, (s. f.)
Radio Televisión del Principado de Asturias, S.A.U.	Radiotelevisión del Principado de Asturias,(s. f.)
Ens Públic de Radiotelevisió de les Illes Balears	Ens Públic de Radiotelevisió de les Illes Balears, (s. f.) Ens Públic de Radiotelevisió de les Illes Balears, (2025) Ens Públic de Radiotelevisió de les Illes Balears, (2023) Ens Públic de Radiotelevisió de les Illes Balears, (s. f.-b)
Agencia Pública Empresarial de la Radio Televisión de Andalucía	Radio y Televisión de Andalucía, (2022)
Corporació Catalana de Mitjans de Audiovisuals	Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, (s. f.) Corporació Catalana de Mitjans de Audiovisuals, (2024a)Corporació Catalana de Mitjans de Audiovisuals, (2024b)Corporació Catalana de Mitjans de Audiovisuals, (2024c)
Radio Televisión Madrid, S.A.	BOE, (2015) (Colaboradores de Wikipedia, 2025a) (Comunidad de Madrid, 2015)
Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació	Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació, (2023)
Corporación Radio e Televisión de Galicia, S.A.	Corporación Radio e Televisión de Galicia, (2023a)Corporación Radio e Televisión de Galicia, (2023b)
Euskal Irrati Telebista	Euskal Irrati Telebista, (2020) Euskal Irrati Telebista, (2021)
Ente Público Radiotelevisión Canaria	Colaboradores de Wikipedia, (2025) Radio Televisión Canaria, (2025)
Ente Público Radiotelevisión de Castilla- La Mancha	Ente Público Radiotelevisión de Castilla- La Mancha, (2025) Castilla- La Mancha Media, (2025)
Radio Televisión de la Región de Murcia	Radiotelevision de la Región de Murcia, (2009) Radiotelevisión de la Región de Murcia, (2023) Radiotelevisión de la Región de Murcia, (2023b)

Tabla 1 Fuentes de las Corporaciones de Radiotelevisión



La aplicación de esta metodología comparativa permite no solo identificar similitudes y diferencias entre las cadenas, sino también evaluar el grado de coherencia entre su identidad declarada y su proyección pública, estableciendo las bases para la formulación de propuestas estratégicas que refuercen su posicionamiento en un entorno audiovisual en transformación.

Dimensión	Concepto general	Indicadores
1. Esencia de la organización	Define la esencia de la cadena autonómica	Misión: ¿está claramente definida y accesible al público?
		Visión: ¿comunica su visión de futuro?
		Valores: ¿tiene una declaración de valores y se reflejan en la comunicación institucional?
2. Actividad de la empresa	Que hace la cadena y como cumple su propósito	Producción propia; % de programación propia frente a externa.
		Temáticas predominantes: noticias, entretenimiento, cultura, deportes...
		Innovación y digitalización: Presencia en plataformas digitales, apps, streaming.
3. Identidad visual	Cómo se proyecta al público y qué imagen quiere transmitir.	Logotipo
		Símbolo
		Eslogan
4. Cultura corporativa	Como se comporta la cadena_hacia dentro y hacia fuera	Responsabilidad social: proyectos o iniciativas del servicio público o comunitario
		Políticas internas; Transparencia, igualdad, sostenibilidad.



Tabla 2 Estructura de los resultados

5 Resultados

5.1 Corporación Aragonesa de Radio y Televisión

Esencia de la organización	Misión	<ul style="list-style-type: none"> Somos un servicio público de comunicación audiovisual multicanal. Ofrecemos información rigurosa y plural, divulgación y entretenimiento de calidad. Promovemos la cultura aragonesa. Potenciamos la identidad colectiva de Aragón.
	Visión	<ul style="list-style-type: none"> Como medio de comunicación público al servicio de los aragoneses, somos referencia informativa. Nuestros contenidos proponen una mirada aragonesa y buscan lo global desde la proximidad. Aspiramos a superar desequilibrios sociales y territoriales de esta comunidad. Apostamos por la innovación para lograr una sociedad participativa y conectada con los valores democráticos.
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> Cercana, próxima, inmediata, atenta. Plural, diversa, independiente, profesional. Abierta, participativa, integradora, avanzada. Positiva, ilusionante, emprendedora, innovadora. Transparente, responsable, solidaria, comprometida.
Actividad de la empresa	Producción propia	Alta externalización
	Temáticas	Informativos, cultura, tradiciones, entretenimiento, deportes
	Innovación y digitalización	<ul style="list-style-type: none"> Aragon TV a la carta Podcast Presencia en las redes sociales (instagram, facebook, X, youtube, twitch)
Identidad visual	Logotipo	
	Símbolo	
	Eslogan	Variable por campaña, no dispone de un lema fijo.
Cultura corporativa	RSC	Iniciativas en diferentes ámbitos: <ul style="list-style-type: none"> Lucha contra la despoblación Igualdad de género Conservación de nuestra naturaleza Lucha contra los residuos plásticos Cuidado y atención de nuestros mayores. Campaña de difusión de las ODS Jornadas profesionales de sostenibilidad Otras acciones
	Políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> Código de conducta comercial Manual de uso y buenas prácticas en las redes sociales. Políticas de igualdad


5.2 Radio Televisión del Principado de Asturias, S.A.U.

Esencia de la organización	Misión	La misión de RTPA consiste en prestar el servicio público de comunicación audiovisual en el ámbito del territorio del Principado de Asturias (artículo 1 y 2.1 de la Ley 8/2014 de segunda reestructuración del sector público autonómico)
	Visión	Desde su función de servicio público, RTPA pretende posicionarse como el medio de comunicación referente en Asturias, que se distinga por ofrecer una televisión y radio de calidad y una contribución positiva a la sociedad.
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> • La objetividad, veracidad e imparcialidad de las informaciones. • La promoción de la convivencia y solidaridad. • La promoción de la educación y la cultura, particularmente asturiana, con especial protección del bable/asturiano y del gallego/asturiano, mediante la promoción de su uso y difusión. • El desarrollo de la sociedad de la información. • El fomento de la producción audiovisual en el Principado de Asturias. • El estímulo del sector audiovisual independiente, el desarrollo de la actividad emprendedora y el impulso de la innovación en este sector. • La garantía de los derechos de los consumidores y usuarios respecto a la programación, la publicidad y las otras modalidades de promoción comercial.
Actividad de la empresa	Producción propia	Modelo mixto de producción.
	Temáticas	Informativos, deportes, cultura, tradiciones, divulgación, entretenimiento, infantil, música,
	Innovación y digitalización	<ul style="list-style-type: none"> • RTPA Play a la carta • Radio a la carta podcast • Presencia en redes sociales
Identidad visual	Logotipo	
	Símbolo	
	Eslogan	Variable por campaña, no dispone de un lema fijo.
Cultura corporativa	RSC	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo al talento joven: Astura Crea ideAS y Concurso de podcast de RPA 2025 • Convocatoria Asturias Crea Igualdad
	Políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> • Principios y criterios de programación • Política de prevención de delitos de RTPA • Políticas de igualdad



5.3 Ens Públic de Radiotelevisió de les Illes Balears

Esencia de la organización	Misión	Proveer un servicio público de comunicación audiovisual que refleje, respete y promueva la realidad sociocultural de las Illes Balears, garantizando el acceso a la información, el conocimiento y el entretenimiento de calidad, con una programación plural, veraz, en lengua propia y al servicio de toda la ciudadanía.
	Visión	Consolidarse como un referente audiovisual moderno y de calidad, comprometido con la identidad cultural balear, la cohesión territorial y social, y el impulso a la industria audiovisual, actuando con independencia, pluralismo y responsabilidad social.
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Valores democráticos e institucionales • Compromiso con la identidad y la cultura balear • Valores sociales y humanos • Compromiso con la educación y la infancia • Apoyo al sector audiovisual local.
Actividad de la empresa	Producción propia	Modelo mixto de producción. Más producción externa en contenidos de entretenimiento, cine, series. Producción propia en contenido de informativos, cultura y patrimonio.
	Temáticas	Informativos, cultura y patrimonio, salud y medio ambiente, entretenimiento, cine, series, infantil y juvenil
	Innovación y digitalización	<ul style="list-style-type: none"> • IB a la carta • Podcast, • Programas multiplataforma • Presencia en las redes sociales (IG,FB, X, Tiktok, youtube) • Tecnología DAB+
Identidad visual	Logotipo	 Ens Públic de Radiotelevisió de les Illes Balears
	Símbolo	
	Eslogan	Variable por campaña, no dispone de un lema fijo.
Cultura corporativa	RSC	<ul style="list-style-type: none"> • La campaña “Tots donam una mà” • Colaboraciones con “3 Salut Mental” y “Projecte Home”
	Políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> • Líneas generales de programación. • Plan de igualdad • Plan de bienvenida a las nuevas incorporaciones (en proceso)



5.4 Agencia Pública Empresarial de la Radio Televisión de Andalucía

Esencia de la organización	Misión	Canal Sur, como medio de comunicación público de Andalucía, tiene como misión contribuir al desarrollo de una sociedad más justa, equitativa y solidaria, ofreciendo contenidos que promuevan la igualdad, la protección de la infancia, la educación, el respeto por el medio ambiente y la puesta en valor del patrimonio cultural y artístico andaluz.
	Visión	Ser un referente de servicio público en el ámbito audiovisual andaluz, garantizando una información veraz, plural e independiente, con una gestión transparente, abierta a la ciudadanía y comprometida con la mejora continua y el desarrollo del sector audiovisual en Andalucía.
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Justicia social y equidad • Igualdad de género • Protección de la infancia • Educación • Sostenibilidad • Ecología • Identidad cultural andaluza • Defensa del patrimonio • Apoyo a la industria local • Pluralismo • Independencia profesional • Transparencia • Participación ciudadana
Actividad de la empresa	Producción propia	Variable por campaña, no dispone de un lema fijo.
	Temáticas	Meteorología, deportes, cultura, informativos, salud, sector primario, social, medioambiente, economía, entretenimiento, humor, eventos, tradiciones
	Innovación y digitalización	<ul style="list-style-type: none"> • La plataforma propia de OTT CanalSur Más • Presencia en redes sociales • App propia
Identidad visual	Logotipo	
	Símbolo	
	Eslogan	Variable por campaña, no dispone de un lema fijo.
Cultura corporativa	Responsabilidad social	7 líneas de actuaciones o compromisos que persiguen objetivos específicos de la Agenda 2030.
	Políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> • Código de conducta comercial. • Plan de medidas antifraude • Política de transparencia • Carta del servicio público



5.5 Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals

Esencia de la organización	Misión	3Cat tiene la misión de ofrecer a todos los ciudadanos de Cataluña, en cumplimiento del mandato del Parlamento, un servicio público audiovisual de calidad, comprometido con los principios éticos y democráticos y con la promoción de la cultura y de la lengua catalana y del aranés.
	Visión	Ser la plataforma de contenidos de referencia para la ciudadanía, con el servicio público como eje central y con una nueva marca de relación con la audiencia y el sector audiovisual.
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con la ciudadanía • Promoción de la cultura y la lengua catalana • Pluralismo • Diversidad • Defensa de los derechos humanos • Compromiso • Diversidad • Responsabilidad social
Actividad de la empresa	Producción propia	Producción mixta
	Temáticas	Informativos, deportes, cultura, tradiciones, entretenimiento, cine, ficción, animaciones, documentales, juvenil, cocina, divulgación, series
	Innovación y digitalización	<ul style="list-style-type: none"> • La plataforma digital 3cat (OTT) • Apps móvil • Apps SMART TV • Apps Dongle • Apps Set Top • Asistente de voz • Apps coches • Podcasts • Presencia en redes sociales
Identidad visual	Logotipo	
	Símbolo	
	Eslogan	Variable por campaña, no dispone de un lema fijo.
Cultura corporativa	RSC	<ul style="list-style-type: none"> • “Fundació la Marató de 3Cat” • Plan de diversidad • Teamers 3cat • Contribución a los ODS Agenda 2030.
	Políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> • Libro de estilo • Guía editorial • Manual de uso • Plan de igualdad

5.6 Radio Televisión Madrid, S.A.

Esencia de la organización	Misión	Prestar un servicio público de comunicación audiovisual destinado a satisfacer las necesidades de información, cultura, educación y entretenimiento de los ciudadanos de la Comunidad de Madrid, promoviendo el pluralismo en los medios, la cohesión social, el conocimiento de la realidad territorial madrileña y el uso correcto del idioma.
	Visión	Un modelo plural, sostenible, profesional, despolitizado y transparente, que sea un referente en el sector audiovisual autonómico.
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Universalidad en el acceso • Independencia • Diversidad • Igualdad • Innovación • Excelencia • Responsabilidad • Respeto a los derechos humanos • Integración social de personas y colectivos desfavorecidos • Pluralismo político, cultural, ideológico y social • Igualdad de género • Accesibilidad universal • Participación democrática • Defensa y protección del medio ambiente
Actividad de la empresa	Producción propia	Producción mixta.
	Temáticas	Actualidad, entretenimiento, cine, eventos deportivos, programas especiales, sociedad, economía, salud, tradiciones
	Innovación y digitalización	<ul style="list-style-type: none"> • A la carta • Presencia en redes sociales • APP propia (en creación)
Identidad visual	Logotipo	
	Símbolo	
	Eslogan	Variable por campaña, no dispone de un lema fijo.
Cultura corporativa	RSC	<ul style="list-style-type: none"> • Con el deporte femenino y el deporte inclusivo • Campañas de sensibilización LGTBI • Eso no se pregunta: cada mes, una causa • Apoyando la formación superior • Onda Madrid, con las ONG
	Políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Igualdad • Política de programación en procesos electorales • Principios de programación • Política de privacidad • Política del sistema interno de información • Código ético y de conducta



5.7 Corporació Valenciana de Mitjans de Comunicació

Esencia de la organización	Misión	À Punt Mèdia es el servicio público de comunicación valenciano esencial, necesario para la vertebración y la cohesión territorial de la Comunidad Valenciana, así como para el mantenimiento de nuestra identidad como pueblo, nuestra cultura y nuestra lengua. Tiene como objetivo satisfacer las necesidades de información, cultura, educación y entretenimiento de la ciudadanía y de nuestra sociedad.
	Visión	À Punt Mèdia es el servicio público de comunicación valenciano esencial, necesario para la vertebración y la cohesión territorial de la Comunidad Valenciana, así como para el mantenimiento de nuestra identidad como pueblo, nuestra cultura y nuestra lengua. Tiene como objetivo satisfacer las necesidades de información, cultura, educación y entretenimiento de la ciudadanía y de nuestra sociedad.
	Valores	Público, valenciano, educativo, próximo, vertebrador, solidario, participativo, colaborativo, igualitario, inclusivo, innovador, tecnológico, digital, independiente.
Actividad de la empresa	Producción propia	Producción mixta.
	Temáticas	Informativos, actualidad, cultura, patrimonio, entretenimiento, infancia y juventud, cine y series, deportes, sociedad y medio ambiente.
	Innovación y digitalización	<ul style="list-style-type: none"> • À PUNT podcast • À PUNT a la carta • À PUNT App • Subtitulación automática • Presencia en las redes sociales
Identidad visual	Logotipo	
	Símbolo	
	Eslogan	Variable por campaña, no dispone de un lema fijo.
Cultura corporativa	RSC	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con los ODS. • Accesibilidad audiovisual • Convenios con organizaciones sociales y ambientales (Fundación Oceanográfico, Lambda (LGTB+), ONGD, La Colla en Ruta
	Políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> • Libro de estilo • Carta de valores para los contenidos infantiles y juveniles • Código de conducta sobre la actividad comercial y publicitaria de la CVMC • Código de autorregulación para la defensa de los derechos del menor • Código ético y de buen gobierno de cumplimiento penal • Protocolo del sistema interno de información • Norma reguladora de la unidad de cumplimiento normativo

5.8 Corporación Radio e Televisión de Galicia, S.A.

Esencia de la organización	Misión	<p>La CRTVG centra su servicio público en cinco ejes principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preservación de los valores fundacionales adaptados a las necesidades emergentes de la sociedad actual. • Adaptación a las nuevas demandas y formas de consumo de los ciudadanos. • Reconversión tecnológica y organizativa para atender a la convergencia de usos. • Necesidades de financiación y formas eficientes de gobernanza en clave de sostenibilidad. • Transparencia en la rendición de cuentas para incrementar la confianza y credibilidad social de los medios de comunicación audiovisual de Galicia.
	Visión	Reforzar el concepto de valor público de la Corporación CRTVG, asociándola con la renovación digital y la innovación técnica y de formatos, convirtiéndola en una organización de vanguardia que utiliza todos los canales a su alcance.
	Valores	Compromiso con la lengua y la cultura gallega, pluralismo, accesibilidad, sostenibilidad, innovación y transparencia
Actividad de la empresa	Producción propia	Producción mixta
	Temáticas	Ficción, entretenimiento, cine, series, animación, documentales, deportes, cultura, patrimonio, programas especiales, informativos, actualidad
	Innovación y digitalización	<ul style="list-style-type: none"> • AGalega servicio de OTT • Podcasts • Xabarán App • AGalega Audio App • Presencia en redes sociales
Identidad visual	Logotipo	
	Símbolo	
	Eslogan	Variable por campaña, no dispone de un lema fijo.
Cultura corporativa	RSC	<ul style="list-style-type: none"> • Pacto mundial de la ONU • Compromiso con las ODS
	Políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> • Código de autorregulación sobre contenidos televisivos e infancia. • Recomendaciones sobre el tratamiento de la violencia machista. • Tratamiento de la discapacidad en los medios de comunicación • Autocontrol y publicidad • Principios de política medioambiental de la CRTVG



5.9 Euskal Irrati Telebista

Esencia de la organización	Misión	<ul style="list-style-type: none"> • Somos Servicio Público. • Interactuamos con nuestras audiencias. • Ofrecemos información, divulgación y entretenimiento; promovemos la cultura vasca y la normalización y uso del euskera.
	Visión	<ul style="list-style-type: none"> • Somos la corporación multimedia líder en el País Vasco, que es referencia en credibilidad informativa. • Ofrecemos contenidos con perspectiva vasca, interaccionamos con la ciudadanía y contribuimos a generar el espacio vasco de comunicación. • Nuestro cambio apunta a convertir a las personas conectadas y a las comunidades de contenido en el centro de la misión de EITB.
	Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Apertura al cambio • Competencia • Espíritu de equipo • Cercanía • Compromiso
Actividad de la empresa	Producción propia	Producción mixta.
	Temáticas	Informativos, actualidad, cultura, deporte, educación, entretenimiento, juventud, infantil, tradiciones, cine, ficción
	Innovación y digitalización	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma Primeran OTT • Plataforma infantil MAKUSI • Plataforma de audio Guau- Gure Audio • ORAIN • Presencia en redes sociales • Apps: Nahieran, Albisteak, Golazen, 3kluba, Gaztea
Identidad visual	Logotipo	
	Símbolo	
	Eslogan	Variable por campaña, no dispone de un lema fijo.
Cultura corporativa	RSC	<ul style="list-style-type: none"> • EITB MARATOIA • Soporte a los ODS • Ekin (proyecto social) • Alianza con el EUSKERA y la Inteligencia Artificial
	Políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> • Libro de estilo • Código ético y de conducta • Código de autorregulación sobre contenidos televisivos e infancia • Política ambiental • Plan igualdad • Normas reguladoras de la emisión de publicidad en los medios de difusión de EITB.



5.10 Ente Público Radiotelevisión Canaria

Esencia de la organización	Misión	Contar la vida; Mostramos el mundo tal y como es. Procuramos un servicio diferenciado para contribuir a la articulación social y cultural de los habitantes de nuestro archipiélago.
	Visión	El servicio público: Recogemos y, respondemos a los intereses y aspiraciones de los canarios para, reflejar la realidad de las Islas, siempre, bajo nuestra particular visión.
	Valores	Nuestra propia esencia: Igualdad, diversidad y pluralidad forman parte de nuestro ADN. Nuestro carácter se forja en la expresión social y el sentido de pertenencia a las islas Canarias.
Actividad de la empresa	Producción propia	Modelo mixto
	Temáticas	Informativos, actualidad, cultura, música folklore y tradiciones, deportes, entretenimiento, educación, juventud, infantil, eventos especiales, documentales,
	Innovación y digitalización	<ul style="list-style-type: none"> • Plataforma OTT • Presencia en redes sociales
Identidad visual	Logotipo	
	Símbolo	
	Eslogan	Variable por campaña, no dispone de un lema fijo.
Cultura corporativa	RSC	<ul style="list-style-type: none"> • Así Somos • Igualdad • Formación (Jornadas periodismo) • Somos naturaleza • Somos vida • Somos saludables • Tu amiga la columna
	Políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> • Política de privacidad • Canal ético • Protocolo General de Actuación con el Instituto Canario de Igualdad.

5.11 Ente Público Radiotelevisión de Castilla- La Mancha

Esencia de la organización	Misión	Difundir información y contenidos de calidad que fomenten una ciudadanía informada y comprometida, respetando el medio ambiente y promoviendo el desarrollo de una sociedad inclusiva, participativa y diversa.
	Visión	Convertirse en un medio público regional ejemplar en sostenibilidad, inclusión, y desarrollo social, cultural y económico, que inspire y beneficie a la comunidad de Castilla-La Mancha.
	Valores	Objetividad, veracidad e imparcialidad de las informaciones. Separación entre información y opinión, identificación de fuentes y libertad de expresión dentro de los límites legales. Respeto al pluralismo político, religioso, social, cultural y lingüístico. Protección del honor, la intimidad y la vida privada de las personas. Protección de la infancia y juventud, fomento de la igualdad y la no discriminación.
Actividad de la empresa	Producción propia	Producción mixta.
	Temáticas	Entretenimiento, cultura, política, actualidad, informativos, salud, deporte, tradiciones, juventud, infancia, documentales, cine, series...
	Innovación y digitalización	<ul style="list-style-type: none"> • CMM Play (OTT) • Podcast
Identidad visual	Logotipo	
	Símbolo	
	Eslogan	Variable por campaña, no dispone de un lema fijo.
Cultura corporativa	RSC	<ul style="list-style-type: none"> • Igualdad • Mancha T Cinco pilares estratégicos: <ul style="list-style-type: none"> • Cultura y educación regional • Sostenibilidad y medio ambiente • Inclusión diversidad y accesibilidad. • Desarrollo económico y apoyo a empresas regionales • Transparencia y participación comunitaria
	Políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> • Principios generales de programación • Códigos de infancia • Códigos de igualdad • Código de Conducta Publicitaria suscrito por CMT como miembro de Autocontrol • Código de Conducta sobre Comunicaciones Comerciales de las Actividades de Juego • Protocolo de prevención y actuación del acoso sexual y del acoso por razón de sexo • Política de privacidad

5.12 Radio Televisión de la Región de Murcia

Esencia de la organización	Misión	El servicio público de comunicación audiovisual es un servicio esencial de interés económico general que tiene como misión difundir contenidos que fomenten los principios y valores constitucionales, contribuir a la formación de una opinión pública plural, dar a conocer la diversidad cultural y lingüística de España, y difundir el conocimiento y las artes, con especial incidencia en el fomento de una cultura audiovisual. Asimismo, los prestadores del servicio público de comunicación audiovisual atenderán a aquellos ciudadanos y grupos sociales que no son destinatarios de la programación mayoritaria.
	Visión	El servicio público de comunicación audiovisual de ámbito autonómico tiene por objeto la producción, edición y difusión de un conjunto de canales de radio, televisión y servicios de información en línea con programaciones diversas y equilibradas para el conjunto de la población murciana, cubriendo todos los géneros, destinadas a satisfacer las necesidades de información, cultura, educación y entretenimiento de la sociedad murciana y a preservar el pluralismo en los medios de comunicación. El conjunto de las producciones y emisiones de radio y televisión de RTRM, deberá cumplir con las obligaciones de servicio público recogidas en su Ley de creación, que se concretarán en los objetivos generales fijados en el mandato marco y serán desarrollados por los sucesivos contratos programa.
	Valores	Objetividad, veracidad, imparcialidad, pluralismo, respeto a los derechos fundamentales, protección de la juventud y de la infancia, fomento de la igualdad, identidad y cultura regional, compromiso medioambiental, accesibilidad y educación, promoción de la industria audiovisual regional, transparencia e independencia profesional.
Actividad de la empresa	Producción propia	Producción mixta.
	Temáticas	Informativos, actualidad, entretenimiento, deportes, especiales, divulgativo, el tiempo, región, cultura y sociedad, economía y empresas, innovación, política
	Innovación y digitalización	<ul style="list-style-type: none"> • La 7 a la carta • Ondra regional podcasts • Presencia en redes sociales • Apps
Identidad visual	Logotipo	
	Símbolo	
	Eslogan	Variable por campaña, no dispone de un lema fijo.
Cultura corporativa	RSC	<ul style="list-style-type: none"> • Murcia conecta • Plan de igualdad
	Políticas internas	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de estilo • Guía para el tratamiento informativo de la violencia de género en RTRM • Código de buenas prácticas de la administración pública.

6 Discusión

El análisis de las doce cadenas que integran la FORTA pone de manifiesto la variedad de enfoques con los que cada corporación construye y comunica su identidad corporativa. A pesar de compartir su condición de servicio público y estar sujetas a marcos normativos similares, las diferencias en financiación, modelo organizativo y grado de autonomía editorial introducen particularidades relevantes. Esta discusión compara los resultados obtenidos con los marcos teóricos de referencia, especialmente los criterios de calidad estratégica propuestos por Chiavenato y la tipología estratégica de Miles y Snow. La reflexión se organiza en torno a las cuatro dimensiones definidas en el marco teórico: esencia, actividad, identidad visual y cultura corporativa.

En cuanto a la esencia, entendida como la definición de misión, visión y valores institucionales, se evidencian contrastes significativos entre las cadenas. RTVM (Madrid), CMM (Castilla-La Mancha) y À Punt (Valencia) destacan por presentar estos elementos de forma clara y accesible, lo que refuerza su coherencia interna, en línea con el primer criterio de Chiavenato. Por el contrario, en casos como IB3 (Baleares) o Canal Sur (Andalucía), estos principios no están explícitamente definidos, y deben inferirse a partir de documentos secundarios, lo que debilita su alineación estratégica. A pesar de estas diferencias, todas las cadenas comparten un propósito común centrado en la promoción de la cultura regional y el apoyo al sector audiovisual local. Esta orientación estratégica se refleja en el uso generalizado de modelos de coproducción, especialmente en aquellas corporaciones con recursos más limitados, lo que evidencia la adecuación de sus objetivos a los medios disponibles, conforme al tercer criterio planteado por Chiavenato.

Respecto a la actividad, aunque no se dispone de datos exactos sobre el peso de producción propia, todas las cadenas autonómicas combinan contenidos propios y externos, que varía en función de cada corporación. Corporaciones como CRTVG (Galicia) o RTVM (Murcia) mantienen un porcentaje elevado de producción local, mientras que otras como IB3 (Baleares) o RTVC (Canarias) dependen más de contenidos de terceros. Esta diferencia está estrechamente vinculada al nivel de financiación disponible: cadenas como 3Cat, con mayor presupuesto, pueden sostener una producción propia más ambiciosa, lo que refuerza la adecuación estratégica a sus recursos, según el criterio de Chiavenato. En cuanto a las temáticas, todas mantienen un enfoque generalista con una fuerte dimensión regional, lo que contribuye a consolidar su identidad territorial.

En relación con la innovación y la digitalización, la mayoría de las cadenas han incorporado plataformas OTT y han reforzado su presencia en redes sociales. No

obstante, el ritmo y alcance de estas iniciativas varía. Mientras À Punt o EITB presentan propuestas más innovadoras y adaptadas a nuevos formatos de consumo, otras avanzan de forma más gradual. Este patrón responde, en muchos casos, a una estrategia reactiva, tal como describe el modelo de Miles y Snow, en la que la respuesta a los cambios del entorno prevalece sobre la anticipación.

Por último, en la dimensión de cultura corporativa, se constata un compromiso generalizado con la responsabilidad social, la igualdad y la sostenibilidad, en línea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Iniciativas como "La Marató" de 3Cat o el proyecto "Mancha T" de CMM muestran el potencial transformador de estas acciones cuando están bien integradas. No obstante, la visibilidad de estos compromisos no es homogénea: algunas cadenas no cuentan con un apartado específico de RSC en sus plataformas digitales, lo que dificulta su proyección pública y afecta a la percepción de transparencia. En cuanto a las políticas internas, corporaciones como À Punt, EITB o RTVM (Madrid) disponen de códigos éticos, libros de estilo y planes de igualdad accesibles, lo que refuerza su coherencia organizativa. En contraste, otras presentan una menor claridad o disponibilidad de estos documentos, lo que puede debilitar su cultura interna y afectar su alineación con los valores que declaran.

La diversidad observada entre las cadenas autonómicas de la FORTA responde no solo a sus diferencias estructurales y presupuestarias, sino también a su distinta capacidad para adaptarse a un entorno audiovisual en constante cambio. A pesar de estas diferencias, todas comparten una característica clave: son entidades públicas vinculadas a sus respectivos gobiernos autonómicos. Esta condición influye de forma directa en su grado de autonomía editorial y en los mecanismos de control político que enfrentan, los cuales varían considerablemente entre comunidades. Esta heterogeneidad institucional condiciona tanto la gestión interna como la proyección externa de su identidad corporativa, y marca el ritmo con el que pueden adoptar estrategias innovadoras, reforzar su posicionamiento o responder a las nuevas demandas del entorno digital.

7 Conclusión

En esta investigación se han cumplido los cuatro objetivos planteados al inicio del trabajo. En primer lugar, se han descrito las cuatro dimensiones clave de la identidad corporativa —la esencia de la organización, la actividad desarrollada, la identidad visual y la cultura corporativa—, estableciendo indicadores que han permitido realizar un análisis riguroso y estructurado. En segundo lugar, se han aplicado estos indicadores al estudio comparado de las doce cadenas que integran la FORTA. En tercer lugar, se han identificado similitudes y diferencias en sus enfoques, lo que ha permitido detectar patrones comunes y aspectos mejorables. Finalmente, se han formulado recomendaciones estratégicas para reforzar su posicionamiento en el actual entorno digital.

El análisis evidencia que, si bien todas las cadenas comparten un propósito público, su manera de construir y comunicar su identidad corporativa varía considerablemente. La claridad en la definición de misión, visión y valores contribuye a una mayor coherencia interna, como se observa en RTVM, À Punt o CMM. Por el contrario, en cadenas donde esta definición es difusa, como Canal Sur o IB3, la falta de visibilidad institucional puede debilitar su posicionamiento. Esta consistencia interna es esencial para alinear estrategia y cultura organizativa, tal como plantea Chiavenato.

En cuanto a la actividad, el modelo mixto de producción es común, pero el peso de la producción propia está estrechamente ligado al nivel de recursos. Cadenas como 3Cat pueden permitirse contenidos más ambiciosos, mientras que otras, como RTVC o IB3, recurren a coproducciones. En este sentido, adaptar la estrategia a los recursos disponibles refuerza la sostenibilidad del modelo.

Las estrategias de innovación muestran un grado de avance desigual. Algunas, como À Punt o EITB, han integrado formatos digitales más creativos y específicos, mientras que otras avanzan a un ritmo más reactivo, como describe el modelo de Miles y Snow. Si bien la mayoría cuentan con plataformas OTT, no todas han logrado una integración digital coherente ni dirigida al público joven.

En lo visual, aunque todas las cadenas poseen símbolos reconocibles, la falta de un eslogan fijo representa una debilidad común. Una identidad verbal estable ayudaría a reforzar la marca, especialmente en un entorno saturado de estímulos comunicativos.

Por último, la dimensión cultural refleja un compromiso generalizado con los ODS y la igualdad, pero con niveles de transparencia distintos. Mientras algunas cadenas

publican códigos éticos y manuales internos, otras muestran carencias en la visibilidad de estas políticas, lo que puede afectar a su credibilidad.

Como propuesta estratégica, se recomienda reforzar la definición institucional de cada cadena, potenciar los contenidos que conectan con la identidad regional, avanzar hacia una digitalización más integral y creativa, y garantizar la transparencia de los compromisos éticos. La identidad corporativa debe gestionarse no solo como un reflejo de lo que son, sino como una herramienta activa para consolidar su legitimidad, diferenciación y vínculo con el territorio.

En un ecosistema audiovisual cada vez más fragmentado, el valor estratégico de una identidad coherente, sólida y bien comunicada será clave para que las televisiones autonómicas públicas mantengan su relevancia y capacidad de cumplir con su función de servicio público en el futuro.

8 Bibliografía

- Aaker, D. (2013). Find the shared interest: A route to community activation and brand building. *Journal of Brand Strategy*, 134-145.
- Airey, D. (2014). *Logo design love: A guide to creating iconic brand identities*.
- Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing Seeing through the fog. En *European Journal of Marketing* (Vol. 35, Número 4). # MCB University Press. <http://www.emerald-library.com/ft>
- Barlovento comunicación. (2024). *Análisis audiencia TV 2024 Informe Anual*.
- BOE. (2015). *Ley 8/2015, de 28 de diciembre, de Radio Televisión Madrid*.
- Brandão, A., Sousa, J. C. C., & Rodrigues, C. (2020). A dynamic approach to brand portfolio audit and brand architecture strategy. *European Business Review*, 32(2), 181-210. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2018-0206>
- Bustamante Ramírez, E. (2008). *La televisión digital terrestre en España. Por un sistema televisivo de futuro acorde con una democracia de calidad*.
- Camáñez, G. C. (2005). Television in Europe: analysis and comparison of the main public television channels in six countries . *Comunicar*, 13(25). <https://www.revistacomunicar.com/ojs/index.php/comunicar/article/view/C25-2005-151>
- Camilleri, M. (2017). Corporate sustainability and responsibility: creating value for business, society and the environment [Issue]. *Asian journal of sustainability and social responsibility*., 2(1), 59. <https://doi.org/10.1186/s41180-017-0016-5>
- Campbell, A., & Yeung, S. (1991). Creating a sense of mission [Article]. *Long range planning*., 24(4), 10. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(91\)90002-6](https://doi.org/10.1016/0024-6301(91)90002-6)
- Capriotti, P. (1999a). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. <http://www.iirp.es>
- Capriotti, P. (1999b). *Planificación estratégica de la Imagen Corporativa*. <http://www.iirp.es>
- Cardona, P., & Rey, C. (2005). *Dirección por Misiones* .
- Carrión Maroto, J. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*.
- Castilla- La Mancha Media. (2025). *¿Quiénes somos?* <https://www.cmmedia.es/informacion-corporativa/quienes-somos>
- CCMA. (2025). *L'oferta audiovisual*. <https://www.3cat.cat/corporatiu/ca/oferta-audiovisual/televisio/>
- Cerezo, J., & Cerezo, P. (2017). *La televisión que viene*. www.evocaimagen.com
- Chaves, N. (2016). *La imagen corporativa: teoría y práctica de la identificación institucional*.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*.
- Colaboradores de Wikipedia. (2025a). *Telemadrid*.
- Colaboradores de Wikipedia. (2025b). *Televisión Canaria* . 2025. https://es.wikipedia.org/wiki/Televisi%C3%B3n_Canaria
- Comisión Nacional de los Mercados la Competencia, C. (2024). *ESTAD/CNM/004/24 Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia 2 de 153*. www.cnmc.es
- Comunidad de Madrid. (2015). *Ley 8/2015, de 28 de diciembre, de Radio Televisión Madrid*.
- Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals. (s. f.). *El grup*. <https://www.3cat.cat/corporatiu/ca/el-grup/>.

- Corporació Catalana de Mitjans de Audiovisuals. (2024a). *Contracte programa entre l'administració de la Generalitat de Catalunya, mitjançant el departament de la presidència, i la Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals per al període 2024-2027*. <https://statics.3cat.cat/multimedia/pdf/3/6/1714052709763.pdf>.
- Corporació Catalana de Mitjans de Audiovisuals. (2024b). *Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals (Ens Públic) i entitats dependents*.
- Corporació Catalana de Mitjans de Audiovisuals. (2024c). *Estat d'informació no financera 2024 2024- Memòria de sostenibilitat Corporació Catalana de Mitjans Audiovisuals, SA- 3Cat*.
- Corporación Valenciana de Mitjans de Comunicació. (2023). *Memòria anual 2023*. www.cvmc.es
- Corporación Aragonesa de Radio y Televisión. (s. f.). *Nosotros* . <https://www.cartv.es/nosotros>.
- Corporación Aragonesa de Radio y Televisión. (2024). *Memoria CARTV 2024*.
- Corporación Radio e Televisión de Galicia. (2023a). *Plan Xeral Actuacion 2022 2023*.
- Corporación Radio e Televisión de Galicia, S. A. (2023b). *Presidencia Da Xunta de Galicia*.
- Costa, J. (1993). *Identidad Corporativa* .
- Costa, J. (1994). *La imagen global* .
- Costa, J. (2001). *IMAGEN CORPORATIVA EN EL SIGLO XXI*.
- Costa Sánchez, Carmen., & Piñeiro Otero, M. Teresa. (2014). *Estrategias de comunicación multimedia*. Editorial UOC.
- Costa-Sánchez, C., & Guarinos Galán, V. (2018). Online corporate brand management of European public television. Proposal of indicators for its measurement. *Revista Latina de Comunicación Social*, 73, 895-910. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2018-1287>
- Durán Herrera, J. José. (1995). *Empresa y actividad económica* (Fundación Argentaria., Ed.) [Book]. Fundación Argentaria.
- Ens Públic de Radiotelevisió de les Illes Balears. (s. f.-a). *Principis Generals de Programació*.
- Ens Públic de Radiotelevisió de les Illes Balears. (s. f.-b). *Radiotelevisió de les Illes Balears*. Recuperado 12 de mayo de 2025, de <https://ib3.org/>
- Ens Públic de Radiotelevisió de les Illes Balears. (2023). *MEMÒRIA ANUAL DE COMPLIMENT DE LES MISSIONS DE SERVEI PÚBLIC*. <https://ib3cdn.s3.amazonaws.com/pdf/MemriaanualEPRTVIBaprovadaCDRevLingDef.pdf>
- Ens Públic de Radiotelevisió de les Illes Balears. (2025). *Pla d'Actuació 2025*.
- Ente Público Radiotelevisión de Castilla- La Mancha. (2025). *Estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de Castilla-La Mancha Media (CMM): Programa MANCHA-T*.
- Euskal Irrati Telebista. (2020). *Memoria de Responsabilidad Social Corporativa y Estado de Información No Financiera*.
- Euskal Irrati Telebista. (2021). *Memoria Integrada 2021*.
- FORTA. (2021). *Quienes somos - Forta*. <https://www.forta.es/quienes-somos/>
- Hernández Vázquez, O. (2017). *UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID TESIS DOCTORAL Implantación y desarrollo de la televisión temática en el entorno televisivo español MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR PRESENTADA POR*.

- Jiménez Zarco, A. I., & Rodríguez Ardura, I. (2011). *Comunicación e imagen corporativa*.
- Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*.
- Melewar, T. C., & Wooldridge, A. R. (2001). The dynamics of corporate identity: a review of a process model. *Journal of Communication Management*, 5.
- Miles, R. (1978). Organizational strategy, structure, and process [Article]. *The Academy of Management review*, 3(3), 546.
<https://doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
- Mintzberg, Henry., Quinn, J. Brian., & Voyer, John. (1997). *El proceso estratégico : conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall.
- Norberto Mínguez. (2000). *Un marco conceptual para la imagen corporativa Norberto Mínguez*.
- Pallarés Renau, M., López Font, L., & Miquel-Segarra, S. (2022). Misión, Visión y Valores: elementos determinantes en la construcción de un propósito diferenciador para las organizaciones del Tercer Sector [Article]. *Revista internacional de relaciones públicas*, 12(23), 51-72.
- Pereira-Villazón, T., & Portilla Manjón, I. (2025). Corporate brand management. A proposal of a management analysis model. Atresmedia TV Case. *Revista Latina de Comunicación Social*, 2025(83), 1-15. <https://doi.org/10.4185/rics-2025-2309>
- Pérez Gorostegui, Eduardo. (2007). *Comportamiento organizativo* [Book]. Centro de Estudios Ramón Areces.
- Porter, M. E. (2008a). *¿Qué es la estrategia?*
- Porter, M. E. (2008b). *¿Qué es la estrategia?*
- Radio Televisión Canaria. (2025). *Trabaja con nosotros*. <https://rtvc.es/trabaja-con-nosotros/>.
- Radio y Televisión de Andalucía. (2022). *Memoria 2022*.
https://www.canalsur.es/resources/archivos_offline/2023/10/27/1698398254278MEMORIA_ACTIVIDADES_RTVA_Y_CSRTV_2022.pdf.
- Radiotelevisión de la Región de Murcia. (2009). *RTRM*.
<https://www.rtrm.es/servlet/rtrm.servlets.ServletLink2?METHOD=presentacion.jsp&sit=c,4>.
- Radiotelevisión de la Región de Murcia. (2023a). *Informe de Gestión del ejercicio 2023*.
- Radiotelevisión de la Región de Murcia. (2023b). *Informe de seguimiento*.
- Radiotelevisión del Principado de Asturias. (s. f.). *Información corporativa*.
<https://corporativo.rtpa.es/>.
- RAE. (2023). En *Diccionario de la lengua española de la Real Academia Española (RAE)*.
- Ramírez De Bermúdez, F. (2005). *EL DESARROLLO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA: FUNCION INHERENTE DE LA GESTIÓN COMUNICACIONAL*.
- Robbins, S. P. ., & Judge, Tim. (2009a). *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ., & Judge, Tim. (2009b). *Organizational behavior*. Pearson Prentice Hall.
- Sánchez Herrera, J., & Pintado Blanco, T. (2009). *Imagen Corporativa: influencia en la gestión empresarial*.

- Sánchez Serrano, D., Arranz Rodríguez, I., & Bergaz Portolés, M. (2023). transformación de la estrategia de medios desde la irrupción del Branded Content. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 56, 10-27. <https://doi.org/10.15198/seeci.2023.56.e801>
- Schein, E. H. (2010). *AND AND LEADERSHIP LEADERSHIP*. www.josseybass.com
- Schultz, M., & de Chernatony, L. (2002). Introduction: The Challenges of Corporate Branding. *Corporate Reputation Review*, 5(2-3), 105-112. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540168>
- Tzu, S. (2004). *El arte de la guerra* [Book]. Grupo Editorial xodo.
- Urde, M. (2003). Core value-based corporate brand building. *European Journal of Marketing*, 37(7-8), 1017-1040. <https://doi.org/10.1108/03090560310477645>
- UTECA. (2024). *La percepción social de la Televisión en Abierto*.
- Villafañe, Justo. (1999a). *La Gestión profesional de la imagen corporativa* [Book]. Piràmide.
- Villafañe, Justo. (1999b). *La Gestión profesional de la imagen corporativa* [Book]. Piràmide.
- Wheeler, A. (2017). *Designing Brand Identity*.