



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación
Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

Modelo Customer Centricity aplicado a la revista Vogue:
“Find your magazine!”

Autora: Xinia Escribano Marte
Tutor académico: Dr. José Ignacio Trapero de la Vega

23 DE JUNIO DE 2017

*A mis padres y a mi
hermana por sus sabios
consejos y su comprensión.*

Índice

Resumen / Abstract.....	4
Introducción.....	6
Capítulo 1. Marco teórico definición objetivos del TFG.....	8
1.1 Justificación de la investigación.....	9
1.2 Delimitación del objeto de estudio elaboración del estado de la cuestión	10
1.3 Hipótesis de la investigación	13
1.4 Metodologías desarrolladas y aplicación en la formulación de objetivos	15
1.5 Articulación sistemática Modelo teórico y límites de la investigación.....	19
Capítulo 2. Pasando revista a la teoría.....	21
2.1 Modelo teórico aplicado a Vogue razones para un paradigma.....	22
2.2 Situación actual de la cabecera y estado de la cuestión.....	26
2.3 Los anunciantes en Vogue actores dentro del proceso de digitalización	46
Capítulo 3. Conclusiones y aprendizaje: futuras líneas de investigación.....	55
3.1 Conclusiones.....	56
3.2 Aprendizaje y futuras líneas de investigación	57
Capítulo 4. Bibliografía y Fuentes Documentales.....	60
Capítulo 5. Anexos	63
Capítulo 6. Agradecimientos	64

Resumen

Este Trabajo Fin de Grado analizará los aspectos más destacables de la relación que hay entre una cabecera femenina de alta gama, Vogue, el consumidor y el anunciante. Partiendo de un modelo teórico, que tendrá en cuenta el contexto de la digitalización en la España del siglo XXI. A través del Customer Centricity se reflejará la situación actual de esta revista, y de los demás actores que intervienen en el nuevo ecosistema mediático.

De tal forma que las magnitudes y variables que se consideran, se integran en un esquema que contempla dos fuentes de financiación que explican la viabilidad del modelo de negocio actual. Sin embargo, alertan sobre su sostenibilidad futura dando pie a líneas de investigación con las que seguir en posteriores investigaciones.

Palabras Clave: Vogue, Customer Centricity, revistas femeninas, *stakeholders*, modelo de financiación, digitalización.

Abstract

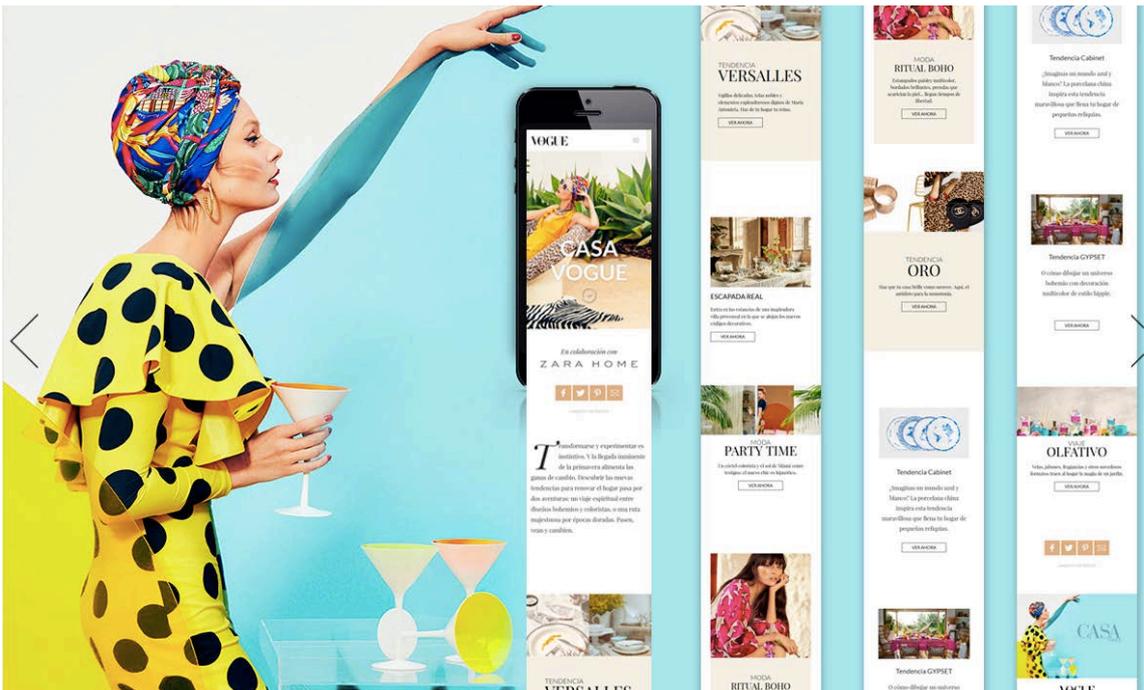
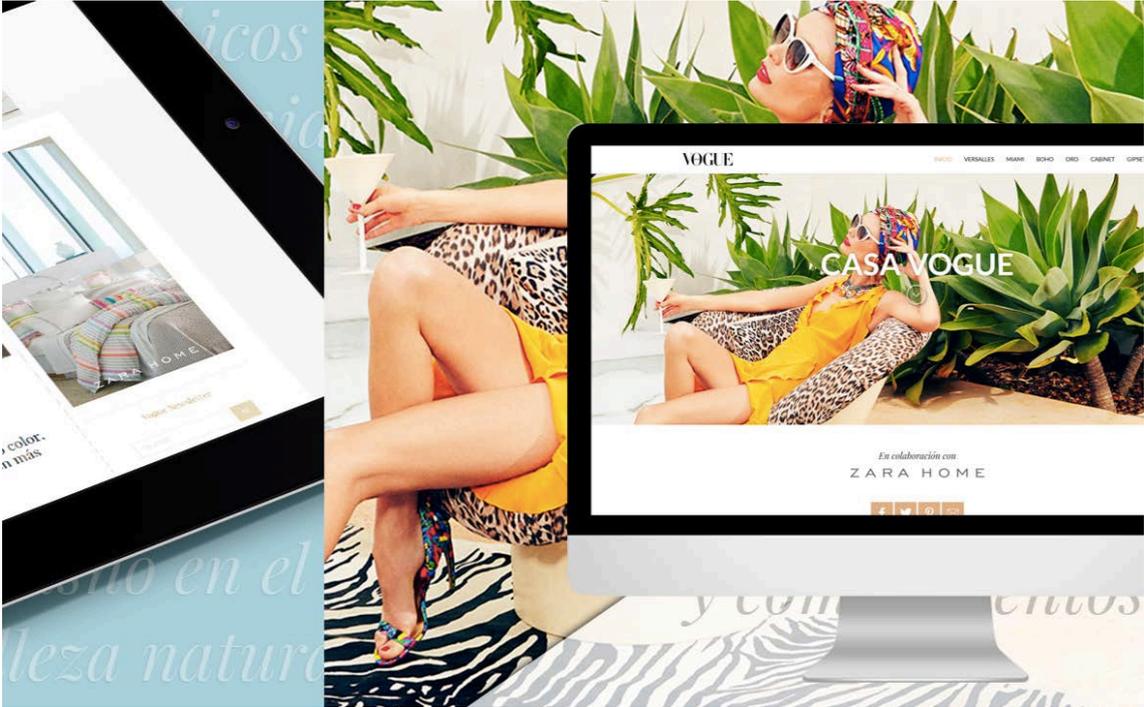
This project End of University. Will discuss the highlights of the relationship between a high-end women's magazine, Vogue, the consumer and the advertiser. It starts from a theoretical model. This theoretical model will take into account the context of digitization in Spain in the 21st century. The Customer Centricity will reflect the current situation of this magazine, and of the other actors involved in the new media ecosystem

In such a way that the magnitudes and the variables that are considered, are integrated in an academic scheme that contemplates two sources of financing that explain the viability of the current business model However, they warn about their future sustainability by creating lines of research that will allow further research.

Key Words: Vogue, Customer Centricity, women's magazine, *stakeholders*, financing model, digitalization.

VOGUE

ESPAÑA



INTRODUCCIÓN

¿Qué está pasando?

Los acontecimientos recientes en la economía global, y la irrupción de Internet en el contexto mediático, han supuesto cambios importantes en los esquemas comunicativos que ponen en contacto de forma simultánea a emisores y receptores procedentes de todo el mundo. Muchas instituciones multinacionales empiezan a darse cuenta de lo esencial que es estar bien posicionado en la sociedad actual mediante las tecnologías emergentes. Las empresas multinacionales se enfrentan a una situación en la que es necesario rentabilizar y buscar nuevas fórmulas de negocio. Especialmente para seguir generando ingresos en un entorno afectado por el cambio de actitud en el consumidor hacia las marcas: el usuario de siempre, ahora con nuevos hábitos de compra y de consumo.

Todo lo anterior afecta a la industria de los medios de comunicación y, por tanto, al sector de los medios impresos. Dentro de ellos, muy especialmente al segmento de las revistas femeninas. Estos soportes, en su condición de producto informativo y publicitario, van a tener que hacer transformaciones que afectarán a lo que hasta hace unos años era su único núcleo de negocio y, a través del cual, su financiación era viable. Actualmente el gran desafío es que siga siendo sostenible. Por tanto, su reto actual será pasar de páginas impresas a páginas en pantallas de distintos dispositivos electrónicos.

De ahí que se quiera observar cómo ha repercutido la transición digital, en su fase final, sobre una cabecera que se sitúa como una de las marcas *Top of Mind* relacionada indirectamente con la industria de la moda. Analizando las magnitudes que configuran una solución creativa única. Entendida ésta en sus dos vertientes; informativa y comercial tal y como se verá en el desarrollo del capítulo 3, donde aparecen los actores en paralelo: dando noticia de las colecciones a la vez que se promociona.

Para terminar, de forma coherente y con un esquema clásico, tras abordar la problemática que rodea a los emisores, los mensajes que generan y los canales a través de los que se distribuyen quedaría el destinatario de todo este proceso. Efectivamente, las lectoras de las revistas femeninas que conforman una mayoría disfrutaban de distintos

contenidos para satisfacer su ocio en primer lugar. Otra cosa es que cada vez más, por ejemplo, en términos de comparación de ropa y de sus complementos, la idea sea que te permita compararlos antes de adquirirlos. Uno de los motivos de compra más eficaces es que realmente todo esto sea atractivo: si no le resulta llamativo no le interesa.

Este documento pretende así, ayudar a entender un esquema ideal de comunicación publicitaria, a partir del cual, es posible empezar a generar los pilares básicos en forma de ingresos económicos. Los mismos que como se verá propician el rendimiento publicitario de estos soportes y, por tanto, su rentabilidad económica.

Gráficamente se puede ofrecer una visión de conjunto del viaje que se propone al lector:

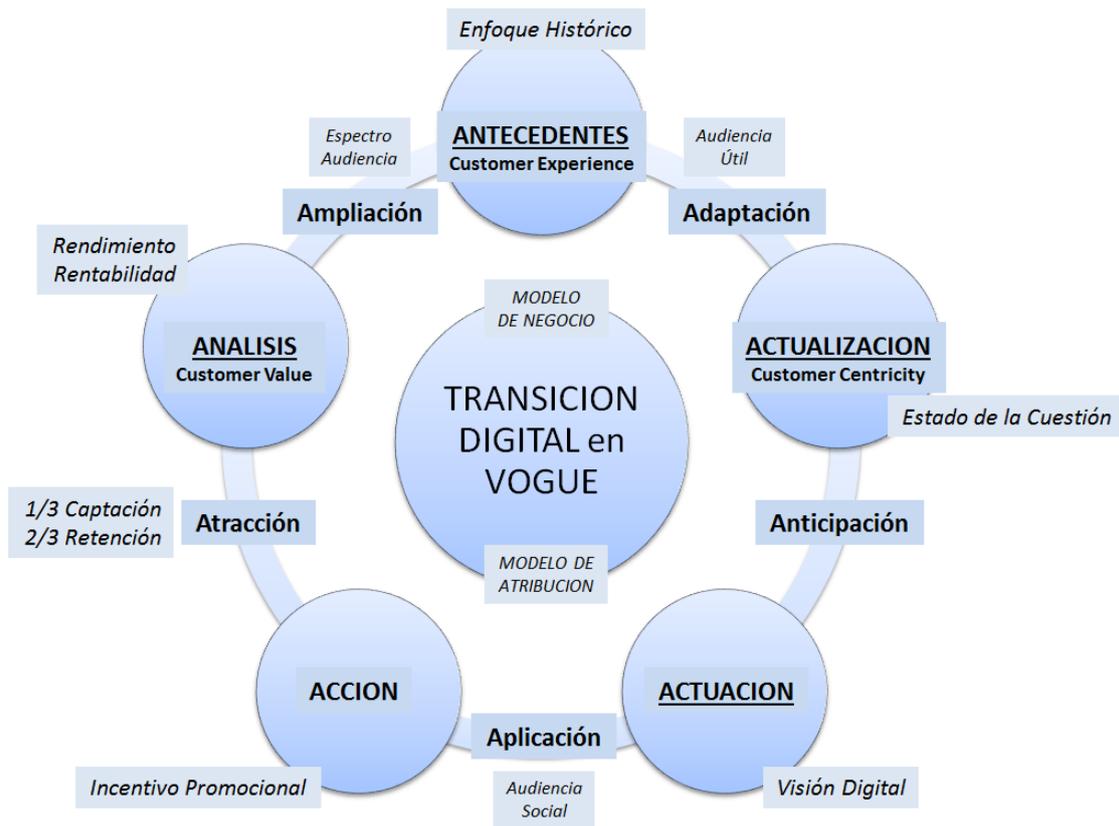


Figura 0.1: Gráfico de ciclo radial que explica las etapas principales de la transformación digital del modelo de negocio de la revista Vogue. (Elaboración propia).

La revista referente en el Mercado

- **LA REFERENCIA INDISCUTIBLE EN MODA**
Las nuevas modelos, “it” girls, iconos de estilo y celebridades que más impacto tienen en portadas y contenidos.
- **UNA REVISTA ACTUAL Y MODERNA**
Las marcas más novedosas encuentran en Vogue el entorno más apropiado para hacerse conocer desde un enfoque moderno y diferenciador.
- **UN CONTENIDO DE CALIDAD**
Reportajes en profundidad sobre moda, belleza, líderes de opinión, los mejores profesionales del sector, los iconos de estilo.
- **IMAGEN INTERNACIONAL**
La revista más icónica en los 5 continentes donde se publica, cuenta con los colaboradores nacionales e internacionales más prestigiosos y con mayor talento.
- **125 AÑOS EN USA** avalan una marca con historia y un legado único.

Una vez presentada la problemática siguiendo el rigor argumental, los apartados de esta sección siguen un esquema clásico. Se inicia con la justificación temática surgida, inicialmente, de la decepción al respecto de una marca superada con la experimentación de un producto de más categoría como es Vogue.

1.1 Justificación de la investigación

A lo largo del Grado de Publicidad y Relaciones Públicas, el alumno adquiere una serie de competencias a nivel profesional e individual. Éstas motivan al docente a cuestionarse por qué determinadas marcas, consiguen diferenciarse en el mercado y conseguir una ventaja competitiva frente a sus competidores. O al menos puedo decir, que éste ha sido mi caso. Más concretamente, mi experiencia como suscriptora durante el año académico 2014/2015 de una de las cabeceras más punteras dentro del segmento editorial, ha sido una de mis motivaciones para las líneas de esta investigación. “Dentro de mi etapa universitaria, empecé a interesarme por la exclusividad que supuestamente supone ser suscriptora de una cabecera concreta. Sobre todo, aprendí lo que significa mantener una lealtad a una marca. Sin embargo, no acababa de entender la razón, por la cual, siempre los ejemplares llegaban a mi buzón semanas después a la fecha de publicación. Para mí, esto suponía un claro ejemplo de discriminación ya que como suscriptora, cuanto menos, debería de haberlos recibido al mismo tiempo que estaban ya disponibles en el quiosco. Esta anécdota se convierte así, en una razón trascendente como para sopesar si éste es un buen ejemplo de decepción (dentro de la relación de las revistas con su clientela)”.

¿Vogue? A título particular teniendo en cuenta mis preferencias y mis hábitos de compra, he decidido centrar esta investigación en una marca de prestigio dentro del grupo Condé Nast. Lo cual, me pareció una propuesta lo suficientemente atractiva como para animarme a cotejar con otra referencia dentro del segmento de revistas. Esta sensación particular, por tanto, subjetiva, puede tener su traslación en la impresión generalizada. Lo que supone que Vogue sea esa especie de manual definitivo para existir, crecer y trascender dentro de un ecosistema digital. En su interior, el cambio se produce a gran velocidad, lo cual choca con la idea de la periodicidad de las colecciones

de moda en su realidad física. Cada vez es más notable que la información sobre ellas se produzca, se gestiona y se consuma a tiempo real.

1.2 Delimitación del objeto de estudio: elaboración del estado de la cuestión

En atención al apartado anterior, la idea de prestigio que trasmite Vogue me ayudó a contemplar temáticas sobre las que investigar. El entorno cambia y con él las marcas. Mientras el consumidor viaja, el anunciante se promociona. Estas frases, a modo de slogan, resumen el contexto actual de la supervivencia de las revistas femeninas en la España del siglo XXI.

Éste es el auténtico estado de la cuestión, una situación de riesgo que merece destacar, con un subrayado rojo, la problemática que empezamos a examinar. Si nos centramos en como las marcas, en general, tratan de llevar a cabo una expansión desde sus modos offline al canal online, Internet debería de ser la mejor oportunidad para ello. Es posible que la actuación de los anunciantes pueda interpretarse como una amenaza para las cabeceras, teniendo en cuenta los altos niveles de exigencia de las empresas que quieren estar presentes en sus páginas. A lo que hay que añadir que, si por un lado son las exigencias de los anunciantes, por otro será la exquisitez con la que entienden que deben de ser tratadas las lectoras.

De alguna forma, las revistas femeninas se dividen entre las de alta gama (papel couché) frente a las que están destinadas a otro tipo de público. La idea central es tan compleja que requiere distinguir distintos niveles de comprensión, siguiendo nuestro esquema clásico de comunicación, es decir, desde el emisor hasta el receptor:

- En origen, la revista femenina será entendida como editor de contenido de calidad, vinculado a la moda exclusivamente. Sin este producto informativo no existe el soporte publicitario, de ahí que el anunciante requiera un sitio de prestigio donde insertar sus propuestas comerciales. Puede decirse, que estas empresas son la fuente de referencia que sus públicos no perciben como tales. En cualquier caso, la noción contenidos de calidad supone la imposibilidad de

añadir consejos, trucos y demás consideraciones que caracterizan a los contenidos de la competencia.

- Estrategia creativa de mensajes en la que se distingue los propios de las revistas (artículos, secciones, críticas...) de lo estrictamente publicitario, patrocinado o promocional. Frente a la instantaneidad y fugacidad de los primeros, está la pretensión de recuerdo que buscan los anunciantes en sus inserciones. Esa calidad tiene que ser textual o literal en cuanto a lo que el lector va a leer, acompañado de fotografías de alta definición que permitirán apreciar los detalles. Al margen de esta cuestión meramente estética, conviene dejar apuntado evitar el exceso de retoques fotográficos, o lo que es más grave, de arquetipos que conduzcan a situaciones no deseadas.
- La transición que se ha mencionado en la introducción de este trabajo, encajaría con este subapartado. De tal manera que supone abandonar la clasificación convencional de los medios junto a su planificación histórica, por una integración que contempla distintos formatos que deben de ser compatibles entre sí. La lectora tradicional puede seguir ojeando la revista impresa y encontrar contenidos adicionales en la plataforma electrónica de la revista. De igual forma, las nativas digitales tienen la posibilidad de disponer de una copia impresa de algún elemento virtual que les haya llamado la atención. Vogue puede ofrecer alguna novedad tan memorable que puede llegar a resultar motivo de colección. Por ejemplo, convertir una portada en un icono de moda para una generación determinada.
- Partiendo de la convivencia de lo impreso y lo electrónico, la segmentación de usuarios de Vogue permite contemplar la posibilidad de un modelo híbrido analógico digital. Con respecto a los receptores hay que dejar claro que las referencias informativas que suponen las cabeceras se van a convertir en sus preferencias como marcas, las cuales ya tienen en su *Top Of Mind* (con independencia de si acceden a ellas de una manera tradicional o más actual).

Los cuatro puntos anteriores conducen a un esquema lineal, que se repite cada vez que se produce una incorporación al universo de lectoras de la revista: para llegar a ser una consumidora de la misma, inicialmente debe – cuando menos – contemplarla:

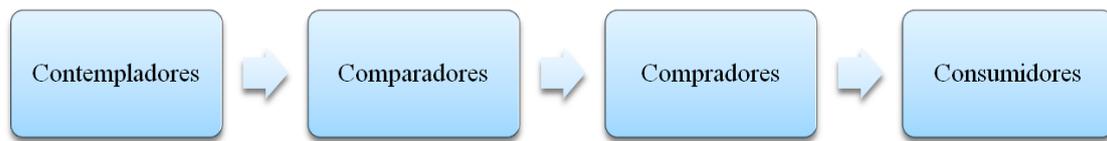


Figura 1.1: Gráfico de proceso que clasifica a las usuarias de la revista en función de su relación con ella: desde la toma de contacto inicial hasta que leen cada ejemplar. (Elaboración propia).

Adicionalmente se considerarán otros aspectos que pueden ser tan importantes como las respuestas que estos mensajes tienen en esos usuarios de la revista *Vogue*. De este *feedback* se pueden extraer valiosos consejos y apreciaciones con las que dar continuidad a futuras ediciones. Sin duda, una sección de éxito va ser siempre deseada por marcas que puedan potenciar su contenido.

En el fondo, no debemos olvidar que *Vogue* reafirma su posición de liderazgo frente a la competencia apoyándose en su reputación. Pero la realidad, la lleva también a competir utilizando una variable como es el precio. Sin embargo, al tratarse de contenidos de alta calidad se supone que sus compradores y sus suscriptores están dispuestos a pagar más por ellos.

La sociedad cambia y su forma de comunicarse también. El anunciante se ha vuelto mucho más exigente, y el consumidor de siempre ahora tiene diferentes hábitos de consumo o es un “nativo digital”. La crisis ha provocado que los anunciantes comiencen a pensar a corto plazo olvidándose del medio y, a largo plazo en el desarrollo de sus estrategias. Los actores de la comunicación publicitaria están dando una gran importancia al coste por impacto y esto está afectando a los editores de contenidos de calidad, ya que es un proceso que se centra en los números y se olvida de toda la anterior dinámica. Esta planificación afecta a la esencia de las revistas de alta gama; si los anunciantes aceptan esta fórmula las editoras pierden la posición de prescriptoras de contenidos de calidad. De tal forma que, los lectores dejan de confiar en un producto que siempre ha mantenido una continuidad en la calidad de sus ediciones.

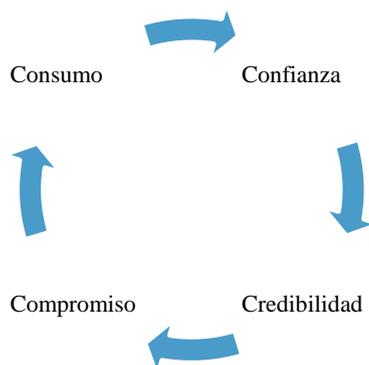


Figura 1.2: Gráfico cíclico que interrelaciona la confianza en la cabecera, y por tanto su consumo, con la credibilidad que despierta el compromiso con sus usuarias.

Por lo tanto, propongo para estudiar este tema la elección de una cabecera que presume de prestigio como es la revista Vogue. Asentado en los valores que se indican en una secuencia continua de fases, que genera un flujo circular: solo se consume aquello en lo que se confía.

Una afirmación que se puede comprobar examinando su existencia pasada y su actual trayectoria.

1.3 Hipótesis de la investigación

Como es lógico, el siguiente paso será formular en una hipótesis de trabajo del tema elegido, la temática delimitada y la problemática que se desprende de todo ello. En un contexto general, el mundo de la revolución tecnológica va a marcar un antes y un después en la actividad del sector editorial, que va a modificar las acciones de las revistas. Este condicionamiento se visualiza en una evidencia: las audiencias han emigrado hacia medios de carácter audiovisual (aunque siguen teniendo su base en las convencionales).

Por eso se quiere profundizar en la noción de “plataforma” (*stage*) como herramienta que responde a la necesidad de todas las organizaciones y empresas para interactuar con sus usuarios¹. El enunciado literal de la hipótesis central se puede condensar en una pregunta. Las posibles repuestas a dicha cuestión invitan a reflexionar sobre diferentes alternativas.

¹ Esta idea hay que conectarla con la clasificación de la consultora Forrester conocida como metodología POEM que en el apartado de inventario de performance se desarrollará.

De tal forma que: ¿Cómo va a sobrevivir una cabecera como Vogue en el mercado de los contenidos multimedia digitales?

Para contestar a un interrogante tan complejo, conviene empezar a establecer hipótesis adicionales teniendo en cuenta que hay unas condiciones necesarias y suficientes: 1º contar con 1/3 de suscriptores que constituyan una minoría leal, y 2º disponer de 2/3 de lectores y ojeadores que representen a una mayoría fiel.

Tras esta distinción necesaria, empieza a surgir un elenco de estimaciones que guardan entre sí una relación (a modo de hilo conductor) que queda simplemente enunciado. En la medida que ocurra esto, teóricamente, un par de preguntas se resuelven con unas respuestas instantáneas: ¿Cómo consigue Vogue tener abonados y suscriptores? Mediante los gadgets promocionales. ¿Cómo conseguiría lectores? Con patrocinio.

Tras estas dos preguntas respuesta/clave, que comúnmente sustentan el desarrollo de un planteamiento académico típico de aula, puedo seguir formulando algunos interrogantes más: ¿La edición online y las versiones para Tablet serán un modelo de negocio que permita la monetización de una cabecera? ¿Tendrán las revistas femeninas de alta gama que plantearse una fecha final para la edición impresa debido al agotamiento del modelo tradicional? O lo que es lo mismo, ¿podrán seguir asumiendo el gran coste que supone seguir imprimiendo ejemplares? ¿Sufragarán los costes de producción editorial en un futuro con los ingresos de la publicidad online y los abonos procedentes de las suscriptoras? ¿Perderán independencia como prescriptoras? ¿Podrá la comunicación publicitaria seguir financiando el resto?...

En resumen, como se verá en los apartados correspondientes, cada una de ellas se puede encuadrar en una de las áreas que anteriormente he utilizado para el diseño de los objetivos de la investigación.

Se parte de la premisa de que los suscriptores no garantizan, en sí mismos, la continuidad en el Mercado de las cabeceras. Son los lectores como público objetivo deseado por los anunciantes los que complementan de manera decisiva la obtención de

ingresos que facilitan la viabilidad. Todo ello en su conjunto, después de cada balance económico anual, irá permitiendo valorar la sostenibilidad a medio y largo plazo.

1.4 Metodologías desarrolladas y aplicación en la formulación de los objetivos

Establecida la hipótesis del trabajo se exponen a continuación, los objetivos que se buscan con el desarrollo de esta investigación con la intención, desde la mejor disposición posible, de afrontar la compleja particularidad que supone evaluar un caso paradigmático.

1.4.1 Objetivos.

La investigación que presentamos gira entorno a unos objetivos que se corresponden con los siguientes epígrafes en una tabla. En su primera columna aparecen los objetivos por orden jerárquico y en la siguiente columna su descripción respectiva que dará sentido a las siguientes páginas de esta investigación.

Objetivo principal	Describir las principales magnitudes que intervienen en la relación <i>cabecera – anunciante - consumidor</i> , observando cuáles son las variables que contribuyen a esa sinergia entre cada uno de los factores anteriormente citados. Entendiendo que todo lo anterior está dentro de un sistema publicitario que va a requerir que un núcleo de negocio se explique con un modelo teórico.
Objetivo secundario	Analizar la solución integral que da comienzo en el capítulo donde se desarrolla el modelo teórico. El <i>Know How</i> que genuinamente emplea Vogue para crear experiencias a través de los diferentes soportes.
Objetivo adicional	Tratar de explicar toda la problemática que contempla este ejercicio académico. Proponiendo una alternativa universitaria que va desde un modelo teórico a una realidad del Mercado. De tal forma que sus resultados seguramente difieran de los que se esperan alcanzar en la práctica profesional.

Tabla 1.1 Definición de los objetivos del Trabajo de Fin de Grado, clasificados jerárquicamente y descritos de forma que permiten una articulación sistemática del ejercicio académico (Fuente: Elaboración propia).

1.4.2 Metodología

La presente investigación se ha desarrollado durante el curso académico 2016/2017. Con el propósito de conocer en profundidad un segmento que ha demostrado su eficacia y rentabilidad en la segmentación de públicos de la cabecera y de públicos publicitarios, con independencia del sector de procedencia de los anunciantes. De acuerdo al estudio 360°, las revistas femeninas, es un sector de seducción con un alto porcentaje de menciones a marcas y a productos de cosmética, que hacen que una lectora acuda a una cabecera en busca de productos de belleza, por ejemplo.

Acorde al propósito que se persigue configurando este documento, tomando como base la revisión documental imprescindible, se dispondrá de un punto de origen. Para llegar al destino final tendría que recorrer las siguientes fases: elaborar un esquema mental (con sus correspondientes bocetos), organizar las magnitudes y las variables de cada uno de los factores considerados y, finalmente, desarrollar las conclusiones parciales que alimentan el final del Trabajo de Fin de Grado.

Conviene destacar, para una labor tan específica, la utilización de manuales de referencia, informes profesionales e incluso apuntes académicos. Todos ellos debidamente referenciados en el capítulo bibliográfico y documental. Un aprendizaje que he extraído, de este capítulo en concreto, es la contrastación de fuentes primarias y secundarias de consulta. Frente al rigor de estas últimas, está la aportación cualitativa de las primeras. De hecho, el primer acercamiento al tema se llevó a cabo observando el objeto de estudio en su naturaleza de revista, es decir, de publicación periódica. La cual dista mucho de las revistas científicas con las que se indaga en temáticas publicitarias. En suma, la opinión profesional se complementa con el conocimiento universitario.

Una vez obtenido el volumen de datos, el siguiente paso era ordenar la información e interrelacionarla a través de la diferenciación de las magnitudes y las variables del sistema. Ante esta situación, se procedió a la elaboración de diferentes esquemas, bocetos y tablas. Todos ellos se establecieron como punto de partida para empezar a desarrollar la estructura del proyecto y comprender la evolución y la situación actual que afecta a Vogue. La aportación personal de esta investigación comienza con la

adaptación del modelo teórico y su posterior aplicación a esta cabecera. Se trataba de observar qué indicadores de las métricas se podían convertir en índices a estudiar dentro del esquema de trabajo. A título de ejemplo, la tasa de abandono (rechazo) es un ratio que aparece al final del proceso, pero que permite inferir su origen. Es a través de esta retroalimentación, como al final del circuito se obtienen resultados que derivan de respuestas y estas a su vez de reacciones. Lógicamente estos efectos producen consecuencias, que para esta investigación son las conclusiones finales.

El esquema teórico provisional sobre el que pivota este Trabajo Fin de Grado tiene su base en la asignatura Públicos y Usuarios de la Comunicación Publicitaria. En su parte final, al abordar la importancia de un factor como son los abonados o suscriptores plantea que tanto unos como otros, finalmente, se convierten en usuarios registrados (a partir de ahora leads). El escenario sobre el que cobra sentido, requiere elevar el nivel conceptual desde una terminología puramente de marketing. Es en el *Customer Centricity* donde se fija el nodo central que sitúa al cliente como enfoque principal de toda la actividad. De hecho, es en su experiencia como comprador o consumidor de productos o servicios que ha visto anunciados, donde se inicia el *Customer Journey*.



Figura 1.3: Modelo teórico genérico que correlaciona la experiencia del cliente con su valor final al contemplar la audiencia útil en un modelo de negocio digital. (Fuente: Asignatura de Públicos y Usuarios de la Comunicación Publicitaria).

A medida que han ido pasando los años, las exigencias del mercado se van adaptando a los deseos, los gustos y experiencias de los clientes, permitiendo que sea factible hacerle llegar el producto o servicio que demanda. Esta tendencia actual, se contrapone a la filosofía de crear una referencia comercial para luego suscitar una necesidad artificial. Es aquí, donde la noción de inventario performance conecta con la hibridación que hemos mencionado. Recordemos que estamos tratando con soportes multimedia que generan expectativas multicanal. En coherencia con estos canales de comunicación, la lógica de la logística impone que un producto que se anuncia en una revista... ¡deberá estar localizable y disponible en algún sitio físico y electrónico!

Resulta una obviedad preguntarse ¿de qué les serviría a los anunciantes promocionar sus bienes y servicios si luego no van a estar disponibles o accesibles para su adquisición? De ahí la obligatoriedad de planificar campañas en revistas simultáneamente con el lanzamiento, por ejemplo, de nuevas referencias comerciales. El proceso de transformación de la experiencia del consumidor ha evolucionado hasta el punto de crear canales para hacer que el producto esté presente en los lugares remotos de todo el mundo. Sin duda, este hecho requiere unos niveles de velocidad que los medios tradicionales es difícil que cubran, al contrario que las actuales tecnologías, que lo hacen a tiempo real.

Aquí se produce un momento crítico para la investigación ya que de un concepto como es el de audiencia útil vamos a sacar dos posibilidades que se corresponden con 1/3 de leales a la cabecera y 2/3 de fieles a la marca (tal y como se describieron en las condiciones necesarias y suficientes en el apartado de la configuración de la hipótesis principal). El posterior desarrollo de este esquema, el que conduce a los modelos de atribución y a la resonancia creíble (que permite distinguir clientes valiosos de los que no lo son) se explica y se explicita en el capítulo tercero del desarrollo quedando aquí simplemente enunciando.

Baste decir que, a lo largo de varias páginas se desarrollan las fases con sus respectivas etapas, que abordan la dificultad de conseguir usuarios registrados, y de que permanezcan como usuarios únicos (abonados). Por si fuera poco, posteriormente, hay que activarlos hasta llegar a convertirlos en auténticos suscriptores.

1.5 Articulación sistemática: Modelo teórico y límites de la investigación

Tras dejar constancia de la dificultad que supone observar y analizar un caso tan particular como constituye Vogue, es comprensible que se hiciera necesario diseñar y desarrollar una explicación teórica razonable. Para que resulte convincente requiere incluso de una representación gráfica que permita conectar sus magnitudes propias con otras del entorno. Muchas de las variables que se deben considerar tienen como misión interrelacionar diferentes entornos/industrias, escenarios/sectores - y, simultáneamente, todos ellos dentro del Ecosistema Digital. Su elaboración original es producto de la combinación de nociones propias de una disciplina como el marketing y de otras exclusivamente publicitarias. De hecho, tal y como se verá en el capítulo tercero, la utilización de técnicas específicas de una o de otra aconseja el uso de herramientas concretas. Por ejemplo, en el apartado de las métricas que determinan ratios tales como el coeficiente de rentabilidad implican conocimientos técnicos propios de un Community Manager. A día de hoy, este es uno de los asistentes principales que reporta al editor principal de una revista.

Conviene matizar que los datos operativos que proporciona la monitorización son la materia prima de la información con la que se van a tomar decisiones. Es decir, el briefing que sirve de inicio a la siguiente campaña, ya sea editorial o publicitaria, puesto que el marco teórico tiene que contemplar dos modelos. Ambos a su vez se desarrollan en paralelo y simultáneamente. Por un lado, el de negocio puro y duro y por otro el de su respectiva promoción de diferentes contenidos (los primeros son los productos anunciados y los segundos los textos que componen las secciones de las revistas).

De tal forma que se puede visualizar la jerarquía en un sencillo esquema:

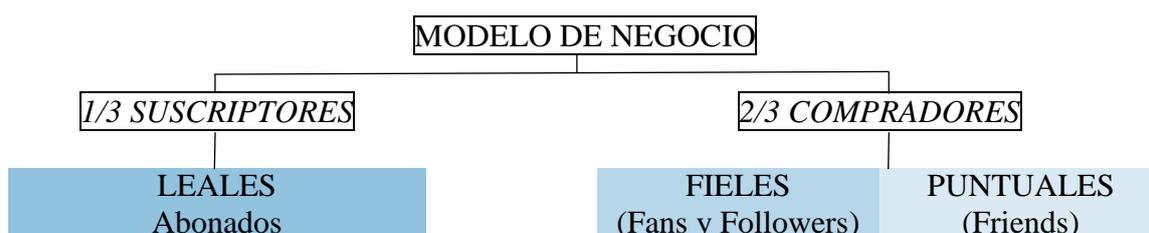


Figura 1.4: Gráfico que muestra la posibilidad de contar con dos fuentes de financiación clásicas con las que hacer viable el modelo de negocio. (Fuente: Elaboración propia).

El calificativo experimental supone que sobre estos dos ejes se construye un modelo teórico que deberá ser validado en la realidad. Lo cual ni significa, ni implica que vaya a resolver una problemática que ni los propios profesionales son capaces de solucionar. Hay que tener en cuenta una máxima que resume la preocupación existente en la mayoría de economías afectadas por la transformación digital: “lo tradicional está hundido y lo que debería sustituirlo no flota”.

Esto supone que la alternativa que estoy proponiendo es susceptible de ser mejorada en muchos de los aspectos que pueden incidir en ella. Incluso de condicionarla hasta llegar a convertirla en una mera reflexión académica, por tanto, su valor añadido está en lo acertado del diagnóstico de partida y en las mayores o menores posibilidades de aplicación en la práctica real.

Como es lógico, este final de apartado será el inicio del último capítulo destinado a futuras líneas de investigación.

La lectora más influyente

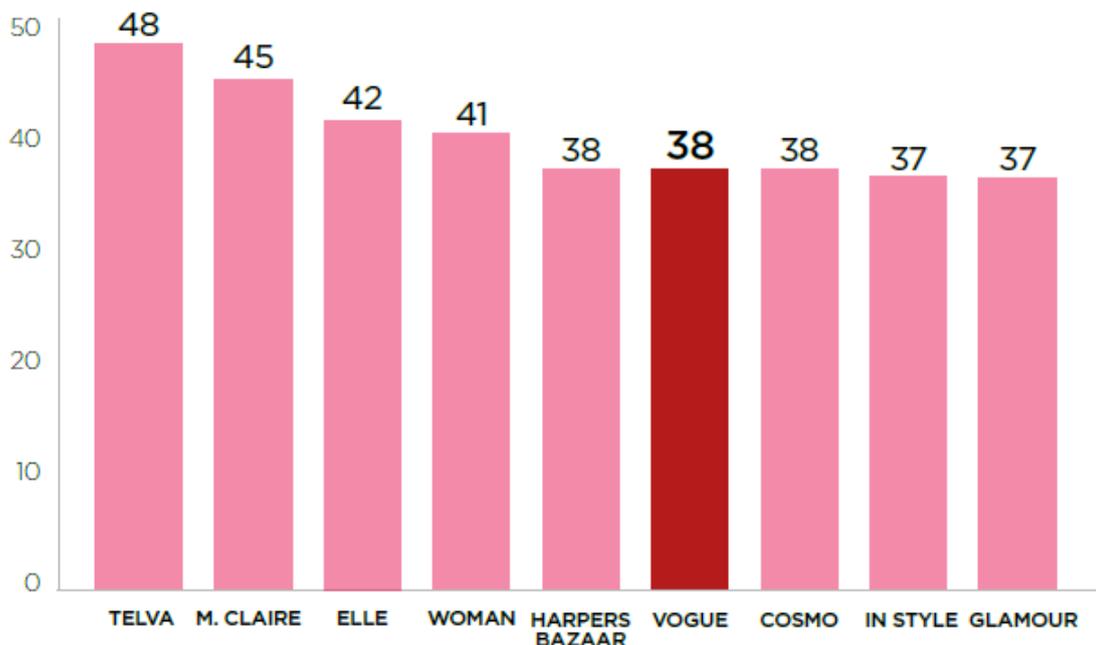
38 AÑOS EDAD PROMEDIO

45% HASTA LOS 34 AÑOS

55% MÁS DE 35 AÑOS

48% CLASE ALTA Y MEDIA-ALTA

65% HÁBITAT URBANO



Fuente: EGM 1º acum 2017

De acuerdo a la explicación del modelo teórico en el apartado anterior, y que se corresponde con la metodología del presente Trabajo Fin de Grado. En esta sección se pretenden aplicar a Vogue los conceptos desarrollados en la parte teórica de la investigación. Mediante reflexiones que están relacionadas con la audiencia útil, a la que voy a denominar *stageholders*², de una revista de moda y tendencias.

2.1 Modelo teórico aplicado a Vogue: razones para un paradigma

El auge del comercio electrónico ha impulsado la experiencia de compra de bienes y servicios a través de los actuales soportes multimedia. Mientras tanto, las proveedoras de contenidos elaboran estrategias de marketing para proporcionar al cliente unos niveles de satisfacción que permitan hacer negocio en las plataformas digitales. Pero para ello, primero deben preguntarse qué quieren las lectoras estén donde estén para crear los mencionados *stageholders* -en su condición de público selecto- tan eficaces como para generar beneficios no sólo económicos. De alguna forma, en términos de marketing, se les conoce como Evangelistas de marca.

2.1.1 Estás en Vogue.

En primer lugar, la transformación digital que han llevado a cabo las marcas en casi todos los sectores es una ruta a modo de camino en la estrategia comunicativa a la experiencia del consumidor. Para lo que aquí nos interesa, hago referencia a: “*Los suscriptores y lectores habituales dejaron de ser incondicionales pasivos para ser más participativos, dinámicos y activos, a la vez que menos fieles*” (Ayestarán R. 2011).

² Este término surgió durante el transcurso de la investigación y en su originalidad pretende hacer referencia a ese segmento de lectores que están especialmente involucrados en los entresijos la revista. Con una opinión tan cualificada como para designar a un público especialmente sensible a novedades de contenidos. Ni que decir tiene que hace referencia a los grupos de interés de una empresa conocidos como *stakeholders*.

Pero, ¿quiénes son esos lectores? ¿Qué es lo que les motiva a leer Vogue como cabecera? y, por último, ¿Cuáles son los factores fundamentales de satisfacción que pueden observarse? Para contestar a las anteriores cuestiones y apelando al espíritu cosmopolita de sus lectoras, Vogue puede ser sinónimo de viaje. Eso sí, a través de un itinerario muy especial. El que propone a través de sus páginas impresas o su página web y que permiten, por ejemplo, trasladarse y asistir a desfiles de moda en primera fila. De aquí que las experiencias multicanal y la hibridación de contenidos nos lleven a la noción de *road trip*. Un trayecto que se realiza en esa primera clase que supone el prestigio de la revista y que coloca a un público imaginario en el *front row* de la misma. El propósito de Vogue es atraer lectoras cuyo valor permitan a la cabecera hacer un diagnóstico en términos de rentabilidad. De tal forma que, de entre sus diferentes grupos de lectoras pueda elegir a quien ofrecer sus últimas tendencias. Esto es algo lógico porque diferenciarán entre seguidoras más vanguardistas de las que siguen más la estacionalidad de las colecciones (aquellas de “qué es lo último” y “qué es lo que se va llevar”). Vogue tiene, por tanto, un amplio abanico de las llamadas *fashion strategies*³ para ofrecer una experiencia muy personalizada a cada uno de sus grupos de lectoras (de acuerdo a su edad y hábito de consumo). Con todo ello, lo que se persigue simultáneamente es: retener a aquellas usuarias únicas (abonadas) y activas (suscriptoras) que posteriormente funcionarán como influenciadoras o embajadoras de marca. Visitantes ocasionales o lectoras puntuales de que pueden ser recuperables - incluso “reciclables” - por ser susceptibles de formar parte de la Comunidad⁴ de seguidoras de la cabecera Vogue.

De nuevo se diferencian muy claramente dos colectivos en los que invertir a medio y largo plazo. En el caso de las primeras, el coeficiente de rentabilidad supone que se las

³ Noción que hace alusión a la anticipación y la gestión de la estrategia digital en la industria de la moda.

⁴ Que se verá presentada como la tercera conclusión de este trabajo.

llegue a considerar imprescindibles para la viabilidad de la revista. En el caso de las segundas, cuya integración en las bases de datos de usuarias registradas en la plataforma web nos llevan a las tres etapas que posteriormente pasamos a analizar: *lead generation*, *lead scoring* y *lead nurturing*.

Previamente al desarrollo de estos conceptos hay una condición necesaria y suficiente que conviene señalar. Tan sencilla como lógica, sin embargo, su complejidad encierra una elemental reflexión: No cabe duda que toda compradora de Vogue (en circunstancias normales) es lectora de dicho soporte, de igual forma que no necesariamente toda lectora es clientela de Vogue. Esta evidencia, que puede parecer innecesaria, es una diferencia que sugiere también un toque de distinción. El cual precisamente es uno de los anteriormente mencionados, factores fundamentales de satisfacción (relacionados con el valor y la calidad percibida). La decepción personal que motivo la justificación de esta investigación me lleva a dejar constancia de que el tratamiento más o menos exclusivo, que perciba una lectora, es todavía más exigente en el caso de ser una compradora. En esto realmente consiste el auténtico valor del cliente - *Customer Value* - con el que se cerrará el modelo teórico.

Para ilustrar la anterior idea podemos citar como el cliente, ya sea un usuario activo de una aerolínea de viajes o de una línea de tratamiento de un producto belleza, es el que dictamina cada vez con mayor frecuencia los niveles de satisfacción que espera de compañías como Uterqüe o Kérastase. Algo que también ocurre con empresas tan conocidas como Google, Amazon o en el caso de este trabajo con la marca Vogue. La esencia de esta referencia comercial concreta (en su amplitud) gira entorno a la lectora y al protagonismo que dicha cabecera genera a través de sus diferentes propuestas. Las mismas que: con diferentes creatividades se publican en medios y se exponen en soportes de acuerdo a su periodicidad (ya sea semanal y/o mensual), y que suponen la experiencia de aquellas personas que se exponen a sus medios y soportes con regularidad. El eje de todos estos esfuerzos se centra por tanto en identificar, comprender y dominar las variables que influyen desde los puntos de contacto, los cuales inciden sobre el final del proceso. Entendido éste como una toma de decisión con respecto a la compra.

La captación de nuevos usuarios es fundamental para ampliar la cartera de clientes de una marca. Para mejorar la experiencia del cliente, es preciso llevar a cabo un estudio y análisis de todos los grupos de clientes con la finalidad de obtener una buena base de datos. Cuando algún desconocido que está navegando por internet visita por primera vez el sitio web deja de ser un sujeto anónimo, el cual, todavía no está identificado. Solamente sabemos algo más de él, cuando se convierte en lead, y con ello en usuario registrado. Cabe recordar aquí que la *Agencia Española de Protección de Datos* (AEPD) obliga a que cualquier constitución de ficheros distinga los niveles de información que se requiere a cada registro. En el caso que estamos estudiando cabe diferenciar los datos propios de un acceso a un contenido estándar de los que requieren de datos personales. Hay que tener en cuenta que se puede establecer una correlación entre éstos y los que se extraen de hábitos de navegación o de comportamientos que definen las preferencias de los clientes. En paralelo pueden así suceder dos cosas: bien el que se produzca una fidelización en términos de suscriptora o que, por el contrario, se quede en el intento⁵.

Propio del sector de las revistas, es preciso hacer referencia a una lectora que normalmente en su ruta de lectura transita a través de varias cabeceras, contrasta contenidos y se inspira en diferentes aplicaciones en busca de actualizaciones estéticas, entre otras actividades. Este porcentaje de lectores representa una tasa de “abandonados”, en el sentido de que pueden no haber sido suficientemente cautivados en una primera impresión/toma de contacto, puede ser una advertencia o una primera señal de un rechazo definitivo hacia la marca. Por otro lado, frente a los anteriores tendríamos los abonados. Un colectivo que se caracteriza por mantener una mayor afinidad con el contenido de la revista, especialmente con dos de sus variables principales: la exclusividad y el lujo (ver anexo 5). Será más fácil conseguir acceso a la

⁵ Todo ello se relaciona con la técnica de *retargeting*. Es decir, con un nuevo intento de captación de un visitante que no se ha convertido en usuario registrado o cliente,

plataforma. Como ya se ha dicho no todos los leads son iguales y el auténtico valor que tienen distingue a los aspirantes que, formarán su futura audiencia, de los que habitualmente ya disfrutaban de un material más adaptado a sus intereses.

En resumen, como pauta general para la constitución, configuración y comercialización de cualquier tipo de base de datos, su alimentación, almacenamiento y actualización correspondiente se producen con las tres siguientes ideas que se detallan a continuación:

¿Qué hacemos para que nuestro cliente vuelva a usar nuestro producto o para que se quede?	LEAD GENERATION
En el caso de que un cliente se haya bajado a bordo. ¿Cómo conseguimos recuperar su interés?	LEAD SCORING
¿Cómo hacemos que ese cliente que anteriormente ha decidido quedarse se fidelice?	LEAD NURTURING

Tabla 2.1. Niveles principales relacionados con los usuarios registrados (leads), precedidos de cuestiones (a modo de descripción) que permiten hacerse una idea de su definición. (Fuente. Elaboración propia).

Todo este proceso es observado desde la esfera de los anunciantes. Las marcas llevan un cliente abordo y estos están en el punto de mira de las acciones publicitarias del sector del lujo. ¡Si estás haciendo publicidad tienes que observarlo!

2.2 Situación actual de la cabecera y estado de la cuestión

Para empezar este apartado conviene delimitar el contexto al que hace referencia. En el diagnóstico del estado de la cuestión, debería haber quedado claro que el universo de lectoras de la cabecera Vogue se corresponde con su audiencia útil. Dicha noción en la actualidad se va transformando en otra como es la de la audiencia social. Cabe afirmar que: “no toda audiencia útil es audiencia social, sin embargo, toda audiencia social si es una audiencia útil para cualquier medio de comunicación”. A este respecto, “*el receptor se ha convertido en un emisor más, que produce y comparte información, y que llega a los medios y grandes emisores con el objetivo de que se le tenga en cuenta*” (Rodríguez Fernández, L. 2016).

2.2.1 Breve aproximación teórica al nacimiento de la prensa femenina y al sector de las revistas femeninas, en España.

De la anterior reflexión, que introduce este punto, conviene destacar la idea de cómo en el presente el emisor y el receptor simultánea sus posiciones, de ahí la importancia de la escucha activa - *engagement* -. Para entender esta complejidad puede ser recomendable recurrir a un enfoque histórico que nos permita comprender cómo de un discurso unidireccional se ha pasado al diálogo multicanal en la sociedad.

- Para comenzar, siguiendo a Ana María Velasco, una referencia de prestigio en el tema: la revista femenina en España da sus primeros pasos en el siglo XIX, con la existencia de un Mercado específico cargado de oferta y de demanda. Debido al retraso del rol de la mujer en la sociedad, no destacaba la originalidad de las cabeceras ni de sus reproducciones, ya que eran una copia barata de las publicaciones francesas con patrones copiados del extranjero.

En estos orígenes la naturaleza de estos soportes fue únicamente literaria debido a que el hábito de su lectura no estaba bien visto. Por muy controlada y censurada que estuviese, o por muy conservadores que fuesen sus planteamientos, no ayudaba a mantener la sumisión del Status quo, sino que favorecía la amenaza de la emancipación de la mujer. Por lo que el poder de la imagen en estas publicaciones es un fenómeno que tiene lugar en el siglo XX.

“Una de las cabeceras con gran repercusión en la época y que duró nueve años, y que además mantuvo una influencia posterior para las cabeceras femeninas, fue La Pensadora. Sus publicaciones eran semanales, con una extensión de 24 páginas y era impresa en la Real Imprenta de Manuel Espinosa en Cádiz. Junto con ello, el “delirio de la moda” y las compras hicieron la instalación de un gran almacén donde se ponían a la venta numerosos productos en serie, lo que llevo a la mujer a conquistar el espacio público. Gracias a la introducción de medios de comunicación que se encargaban de las mujeres, se hizo posible que se abriese un medio donde hacerse oír. Sin embargo, la prensa -a pesar de su naturaleza conservadora en aquella época- cooperó para que la mujer fuese más autónoma. Todo ello, no fue cable para una repercusión en masa, pero si sirvió fue clave para la vigencia de las actuales cabeceras femeninas en España”. (Velasco Molpeceres, 2016).

- La moda al igual que otras disciplinas ocupa un papel muy importante dentro de la esfera social. El usuario que opera dentro de la industria de la moda no busca productos de larga duración, por el contrario, se deja llevar por la eventualidad de cada temporada, reponiendo los artículos que son tendencia en cada estación. El segmento de las revistas femeninas, en coherencia con ello, trabaja con las tendencias que se están sucediendo paralelamente a la moda, posicionándose como uno de los soportes de comunicación preferentes en esta gran industria. Hasta ahora, el sector editorial continúa buscando a sus clientes mediante la publicación de contenido que las suscriptoras demandan temporada tras temporada, cuidando al mismo tiempo una de las variables que intervienen en el proceso de adquisición de las lectoras: la rapidez de contenidos y la comodidad de lectura, todo ello, relacionado con aspectos meramente publicitarios (la accesibilidad del producto, su precio, las ofertas acordes al espacio y tiempo) lanzados al mercado:

“Dentro de una amplia y actualizada visión general de las revistas como prensa especializada, las femeninas de alta gama son uno de los medios de comunicación más demandados y más utilizados en el sector de la moda. actualmente. Ofrecen una gran ventaja frente al resto de soportes de comunicación: su beneficio radica en el gran poder de segmentación de los públicos objetivos y en su bajo coste de venta al público. En las últimas décadas, el consumo y la difusión ha ido aumentando y más aún, si nos centramos en el medio online y las aplicaciones móviles a las que se ha ido adaptando la versión print” (Martínez Gema, 2017).

En este punto conviene consultar otro planteamiento anterior, de principios del siglo actual, que proporciona una visión retrospectiva:

“Las revistas son el medio por excelencia que mejor refleja los gustos, los intereses y las aficiones de los diferentes segmentos de la sociedad. Se trata de un sector que se ha consolidado bajo el término revistas “femeninas” o “para la mujer” que centra sus contenidos concretamente en informaciones para las féminas, y trabajan sobre contenidos relacionados con la moda, la belleza o la cocina desde el punto de vista de consejos prácticos o un punto de vista general sobre lo que está de moda en la actualidad. Bajo esta perspectiva, se han propuesto diversas clasificaciones que van desde la más habitual, revistas dedicadas a la moda y la belleza, y revistas dedicadas a la salud, la cocina o la costura atendiendo siempre al segmento al que se dirigen, estableciendo una clasificación según la edad de las lectoras” (Fernando Cabello, 1999).

A día de hoy ¿cómo se reflejan y concretan las anteriores líneas genéricas en un formato que se corresponda con la calidad de los contenidos que ofrece Vogue? Con páginas llenas de contenidos demandados por sus lectoras acerca de belleza, cocina, decoración y living tal y como se explica a continuación:

“Proyectan en sus páginas todo el universo femenino a través de fotografías, entrevistas, consejos y estilos de vida, entre otros, donde los anuncios se integran a la perfección dentro del ambiente y además forman parte de temas de interés para las lectoras. Por otro lado, la publicidad en este soporte ofrece una gran calidad cromática y de impresión. La prolongación en el tiempo de las publicaciones ofrece una vida útil a los contenidos ya que trascienden más allá de una primera publicación; se contemplan en varias ediciones y en diferentes épocas del año. Ahí radica el atractivo de este sector para el anunciante puesto que le ayuda a construir una buena imagen de marca” (Martínez Gema, 2017).

Tras descender a un nivel de detalle a pie de hoja, la siguiente perspectiva nos permite una visión desde la cúspide empresarial (a finales del siglo pasado):

“Gracias a la forma que tienen de trabajar, los grupos editoriales viven un buen momento y sus contenidos se muestran muy eficaces dentro de su área de negocio y en su expansión como marca. Por excelencia, son el medio que refleja los gustos del segmento femenino de la sociedad. Se identifican bajo el término femeninas cuando son del corazón y para mujeres cuando son de moda y belleza. La mayoría de los compradores de revistas son mujeres y el interés que muestran por este medio le ha convertido en la diana perfecta para insertar en él piezas publicitarias como mencionábamos anteriormente”. (Fernando Cabello, A., 1999).

Esta última aportación contrasta con la transformación digital que vengo explicando. De hecho, puede afirmarse que el fenómeno de internet ha incidido en el universo de la moda hasta convertirlo en un bien de consumo mayoritario. A través de este canal que ofrece gran variedad de secciones se muestran las últimas tendencias; con imágenes de los modelos que sacan cada temporada los diferentes diseñadores de moda, los desfiles en las pasarelas de Milán, París, Nueva York o Londres (entre otras ciudades) y la visualización de las llamadas *fashion films*. Todo ello con la ventaja de que se puede consultar en cualquier momento y con el placer añadido de una lectura que compensa el hecho de pagarla (próxima a la idea del *Pay-Per View*). En este párrafo se menciona, con sus correspondientes tecnicismos algunos aspectos que por falta de espacio sólo se dejan apuntados.

Después de estas breves líneas que condensan una particular visión de la historia de las revistas femeninas, dentro de la misma podemos recordar el nacimiento de la cabecera que estamos estudiando. Para ello se ha recurrido a distintas fuentes de inspiración que ayudan a documentar las siguientes líneas. Partiendo de una máxima tan lógica como razonable: “Son los ejemplares los que engloban los valores cualitativos de Vogue que trascienden a otros canales y hacen posible que los actores de la revista elaboren el mejor producto”.

Actualmente, los usuarios combinan el consumo de los medios tradicionales con el consumo de los medios digitales. Esto provoca un gran interés por parte de los públicos a la hora de optar por un medio u otro. Las motivaciones de acceso que se generan en una u otra distribución no son las mismas:

“Mientras que, en la edición tradicional, el lector acude al medio influido por unos contenidos que se desarrollan en profundidad, en la edición online la decisión de lectura está motivada por la instantaneidad del contenido, la consulta de actualidad y la brusquedad de información adicional para llevar a cabo el acto de compra”. (AIMC 2011).

Sin embargo, se hace necesaria una serie de recursos que en el medio print es más complejo encontrar. Una problemática que profesionalmente lleva varios años produciéndose, tal y como se refleja en *La guía de las grandes revistas, donde se defiende una teoría al respecto de la llegada al respecto de la revolución tecnológica: la cual ha producido cambios estructurales profundos.*

Internet ha hecho posible que las cabeceras amplíen su escaparate print uniéndose a la red. Esto ha dado lugar a que las publicaciones amplíen su terreno entre los públicos más avanzados y no tengan un límite de espacio, convirtiendo la edición en un espacio más fructífero para los profesionales del sector, los anunciantes y las marcas... lo cual no siempre ha sido así.

Definida como revista de categoría la cabecera Vogue, para explicar cómo surgió se hace necesaria una explicación de su trayectoria. Para ello, cabe una aproximación al legado de la revista, teniendo en cuenta que durante más de ochenta años ha puesto la moda en el contexto del mundo a nivel internacional.

Existe una abundante literatura, desde libros, tesis, investigaciones, artículos científicos y, últimamente trabajos Fin de Grado en la que se abordan diferentes enfoques históricos, económicos, sociales, o artísticos de la cabecera Vogue, entendida como marca. Remitirme a ellos, supone dejar constancia del trabajo de revisión documental que se explicó en el marco teórico. La mayor parte de ellos están reflejados en la bibliografía, y de hecho componen un repertorio documental que comparten la mayor parte de los autores citados. Este apartado concreto, inicialmente haría referencia a como se explicaría el nacimiento de Vogue de la mano de Arthur Baldwin en 1892 en Turnure y pertenece al segmento de las revistas femeninas de alta gama. A partir del siglo XX, el negocio empezó a crecer rápidamente convirtiéndose en una de las marcas más representativas en la industria de la moda y de la prensa especializada dentro del sector.

Esta es una historia suficientemente conocida, incluso contada en un libro (poner nombre) al que remito al lector. También a la oportuna bibliografía donde poder informarse de cómo esta biblia de la moda alcanzó su mayor esplendor. Todo ello hasta llegar a mediados del pasado siglo XX cuando la revista adquirió un nuevo formato. Destacando los nombres de Irvinving Pen, *Diana Vreeland o Grace Mirabella* que adaptan la cabecera a las publicaciones mensuales. Sin embargo, será una figura como la de Anne Wintour la que realmente deje su impronta en la historia reciente de la publicación en 1988 hasta la actualidad. Anne Wintour asienta su carrera profesional como redactora jefe de la revista y se responsabiliza de los cambios que tienen cada una de las ediciones internacionales de la revista. La figura de Anna Wintour ha sido una herramienta poderosa de comunicación de Vogue. Escritora, periodista y directiva británica, se proyecta como autentico icono de moda, apostó por mostrar las modelos de cuerpo entero en las portadas, en contraposición de mostrar solamente su rostro. Sirva esta decisión para concluir una muy breve reseña de la historia internacional de la marca.

Dado que este Trabajo Fin de Grado se limita a la edición en nuestro país conviene retomar cómo una referencia comercial de prestigio se convierte en una de las preferencias de las lectoras en nuestro país. Para ello acudo a cuatro citas que me permiten asentar ideas esenciales que explican cómo “antes de que esté de moda ya está

en Vogue”. La primera de ellas hace referencia a la aportación de un producto concreto a la empresa que lo produce:

“Soporte físico de carácter mensual. Vogue, es una de las revistas más emblemáticas del Grupo Conde Nast, que está presente en los cinco continentes. Es la cabecera de más alta gama en cuanto a moda, en el mercado. Puede presumir de los contenidos, las portadas y los colaboradores prestigiosos y exclusivos. Las celebridades y las producciones impactantes y cuidadas, las modelos famosas y reconocidas en portada. Los fotógrafos carismáticos. Periodistas con un estilo muy personal, e inmejorables estilistas. Como medio publicitario por datos de facturación ocupa el segundo lugar cerca de Hola!, por difusión ocupa el tercer lugar detrás de ELLE, sus ventas desde su lanzamiento en España en 1998 han seguido creciendo constantemente. Su particularidad es que no va apoyada en promociones habituales en portada o distribución conjunta y gratuita como la prensa. Por audiencias es la tercera cabecera con más lectores” (Ayestarán, R., 2015).

A este respecto cabe añadir la siguiente decisión trascendente en un momento histórico y que determina su reconocimiento de marca, a través la siguiente cita: *“El grupo que la gestiona en España, Conde Nast es líder en publicaciones de alta calidad. Desde hace 20 años Vogue España, ha sabido ofrecer con rigor y capacidad de prescripción las tendencias en moda, y los mejores reportajes.” (Ayestarán, R., 2015).*

Descendiendo de un nivel meramente empresarial a uno de marketing y haciendo referencia a la motivación a la hora de comprar: *“Es un símbolo de prestigio en las tiendas pret a porter y de lujo en marcas de moda. Las últimas colecciones según temporadas, el exquisito cuidado al ofrecer los reportajes fotográficos, y las modelos más conocidas en el mundo de la moda, son los factores motivacionales a la hora de su adquisición en quiosco.” (Ayestarán, R., 2015).*

Bajo esta apariencia y con un formato claramente identificable llegaríamos al nivel de producto puro y duro y a su valor de prescripción:

“Es considerada como “la biblia” de la moda. Ninguna otra de las cabeceras presentadas muestra el cuidado y depurado estilo de las pasarelas, colecciones, y alta costura. Esta característica, la hace única y relevante. Cuenta con la colaboración de prestigiosos fotógrafos, estilistas de moda y belleza y celebridades que ponen todo su entusiasmo y pasión, para lograr hacer una publicación en papel exhaustiva y exclusiva. Su poder de prescripción en el mundo de la moda es tal, que no necesita de apoyos promocionales en portada, ni adherirse a la prensa.” (Ayestarán, R., 2015).

En este punto conviene hacer referencia a un trabajo Fin de Grado dedicado a la cabecera Vogue como caso de estudio. Su autora a lo largo de casi cincuenta páginas aborda toda una problemática como es la adaptación de las revistas de alta gama (en papel) a la web 2.0. De tal forma que aspectos esenciales como “*ciberperiodismo, hipertextualidad, multimedialidad e interactividad*” quedan explicados por comparación entre la edición tradicional y su versión online (Fernández González, 2016). Y por otro, a otra investigación de Grado cuya escritora habla de la moda y la experiencia, a través de estrategias emocionales para llegar al consumidor (Martín Rosario, 2014).

2.2.2 Vogue en la actualidad.

Terminado el capítulo de antecedentes, entendido como una revisión histórica acorde al tema que se está tratando, comenzaría el de la imperiosa necesidad de actualización, producto de la transformación digital que mencionamos en la introducción. Es más, dicha transición. está ya en su etapa final y ello supone que, o se ha completado o en caso contrario implicará graves consecuencias en cualquier modelo de negocio. La adaptación a la que se ha hecho mención en el último párrafo del capítulo anterior puede que ya no sea suficiente. Es más, una revista que queda estructura en “seis secciones distintas”: la sección moda donde quedan incluidos los diseños más radiantes de la nueva temporada y los grandes diseñadores, una sección de novedades, *celebrities* y actualidad, belleza (ver anexo 4), reportajes y decoración, sino se adapta al entorno posiblemente estaría condenada a su desaparición.

Un reciente artículo aparecido en el diario *El País* plantea un curioso interrogante: ¿Por qué seguimos leyendo revistas femeninas? En su planteamiento se descubre una frase que bien puede explicar esta encrucijada temporal que propongo en el comienzo de este capítulo: “*La historia de esta cabecera puede generar distintas interpretaciones sobre la obviedad del poder de los medios en la configuración de las costumbres, actitudes, normas y hábitos de cada época*” (Garrido, F. 2014). Esta reflexión tiene un valor especial ya que ofrece una visión actualizada del fenómeno que el objeto de estudio de este trabajo. Tras todo lo anterior cabría preguntarse ¿Cuánto vale Vogue como cabecera si Conde Nast decidiera desprenderse de ella?



Figura 2.1: Gráfico que resume la evolución de la investigación en el punto en que el modelo teórico pasa a la realidad del modelo de negocio de Vogue. (Elaboración propia).

El proyecto editorial de Vogue en el medio digital es ambicioso. Es tan ambicioso como para que se base en una constante anticipación. Ya ha quedado claro que a día de hoy no vale con adaptarse al entorno digital. Es obligatorio anticiparse a los cambios que se están produciendo, al margen de la permanente actualización que supone la propia edición mensual de la revista. Por esta razón, todas las actuaciones se han centralizado en un nodo sustentado por la alta calidad (incluso la alta definición) como es la página web que se renueva según se producen los eventos. Vogue pretende llevar la excelencia editorial al Mercado y encontrar innovadores puntos de contacto con sus audiencias⁶:

“Condé Nast es líder en el desarrollo de contenido nativo para las marcas. Branded content, tanto en versión impresa, a través de suplementos a medida de los clientes, como en versión digital a través de los fashion films y otros formatos. El branded content en Condé Nast trasciende el universo editorial para tomar forma de proyecto global, por ejemplo, en Vogue Like a Painting” (Conde Nast, 2016).

⁶ Textualmente esta explicación está tomada del documento que Condé Nast utiliza para describir su concepción de la información digital multimedia. Ver anexo 1.

En esta misma línea según afirma Natalia Gamero, Directora General de Condé Nast en España, la apuesta digital del grupo editorial ya cumple diez años y la compañía ha consolidado su liderazgo en el sector de las revistas femeninas de alta gama en el medio digital, a través del website oficial de Vogue.

Google Analytics	
Usuarios únicos	4.229.345
Páginas vistas	58.243.068
Pág./Usuario	14
Promedio de minutos por visita	03:18

COMSCORE	
Usuarios únicos Multi Plataforma	2.267.420
Views Multi Platform	36.271.000
Usuarios únicos Exclusive Mobile	1.658.482
Views Mobile	23.320.000
Promedio de minutos por visita Multi P.	3,2
Promedio de minutos por visita Mobile	3,3

Edad Media	36,6
Hombres	32
Mujeres	68
Alta y Media Alta	36,4

Tabla 2.2: Datos de Google analytics, Comscore, Apple Store y RRSS. Enero 2016. (Fuente: Research – Comprador de Lujo).

Su edición digital cuenta actualmente con 4 millones de lectoras al mes y su página está dedicada a suministrar contenidos actualizados sobre: qué es lo que pasa en el entorno actual del mundo de la moda, la belleza y grandes *hits* (éxitos) del mercado. Siguiendo la filosofía de Conde Nast, se concibe que, la apertura de un nuevo soporte de comunicación es una oportunidad para seguir ampliando el espectro de audiencias a las que todavía, Vogue, no ha llegado.

Entendiendo que, una campaña no se dirige a todas las audiencias del Mercado.

Así, el objetivo de todos los soportes que componen el grupo, incluido Vogue, es bastante similar, cambiando únicamente de forma poco significativa de unos soportes a otros en variables como pueden ser la edad o hábitos de consumo y compra. Internet es visualizado como un punto de venta complementario al medio impreso, mediante el cual, el usuario consume diferentes contenidos a los que puede acceder a través de su círculo de amistades y su red de conexión con la marca.

Puede así atribuirse la supervivencia y el éxito de Vogue gracias a su esencia, la cual ha mantenido siempre en el tiempo desde su nacimiento. Vogue ha marcado como uno de sus objetivos la sostenibilidad de su filosofía a lo largo de generaciones de consumidores. Sin dejarse llevar por situaciones cortoplacistas que por muy atractivas que resultasen en un futuro inminente, podrían poner en peligro la evolución de su poder de prescripción.

Por el contrario, ha optado por mantener su visión a largo plazo para continuar creciendo en el tiempo y mantenerse como una de las referencias líderes en el segmento de revistas femeninas de alta gama.

2.2.3 Inventario de performance

Siguiendo con el desarrollo que hemos planteado, la siguiente fase se corresponde con la activación de los planes de acción en su contexto actual. En esta sección de la investigación pretendo centrarme en el poder de Vogue como prescriptora en la industria de la moda y más en concreto en su sector de marcas de lujo. De tal forma que la cabecera transmite tendencias, corrientes y es una de las guías que los clientes emplean en su toma de decisiones de compra y consumo. Aquí, se hace referencia a la fusión de todas las plataformas⁷ de Vogue y como la misma, adapta sus contenidos al lenguaje propio de cada ellas. Los *stageholders* están presentes en aquellas que controla la firma directamente - sitio web oficial- y las que comparte mediante un canal como es el que tiene en YouTube. ¿De qué forma espero llegar al consumidor?:

“Estamos centrados en todos lo que hacemos y sobre todo en el proceso de fusión de todas las plataformas y de dotarlas de contenidos. No se puede copiar la revista y ponerla en Internet, hay que adaptar los contenidos al lenguaje de cada plataforma. Trasladar la esencia de la cabecera a los nuevos formatos y eso es más fácil decirlo que hacerlo. El trabajo se ha multiplicado por diez y hay que esforzarse por aportar algo al lector para no desaparecer”
(Conde Nast, 2016).

Vogue ha implementado una novedosa estrategia de clientes, a través de combinar diferentes canales de comunicación en su oferta de contenidos. Con ella trata, no sólo de

⁷ Se hace referencia de nuevo a la clasificación de la consultora Forrester. Distinguiendo entre las plataformas propias y las que se comparten en redes sociales.

conocer la naturaleza del soporte, sino también de ofrecer al cliente sus valores como cabecera y unos contenidos, que marcan la diferencia en el mercado, como literalmente el propio grupo Conde Nast publica en un documento accesible en internet:

“Nuestros productos están vivos, se han consolidado, pero no dejan de evolucionar y sorprender en sus respectivos sectores. El site de Vanity Fair se relanzó el pasado 2015 y para 2016 se anuncian cambios importantes en los sites de GQ, Glamour, Condé Nast Traveler y Vogue. Así como importantes novedades al consumo de video en los principales sites de Condé Nast La innovación y la diversificación en productos, formatos y soluciones es clave para adaptarse al mercado. Nuestras soluciones abarcan desde el Content Marketing hasta Experiencial Marketing” (Conde Nast, 2016).

Para cerrar lo referente al apartado de activación/acción se puede hacer mención al alto nivel de influencia que también se asocia a esta cabecera: *“Nuestro contenido se distribuye a través de estrategias multiplataforma, consiguiendo el mayor efecto altavoz, pero también a través de nuestros protagonistas y lectores que lo hacen suyo y lo comparten en sus redes” (Conde Nast, 2016).*

En cuanto a su aplicación genérica, Vogue ha evolucionado en su comunicación ofreciendo al usuario una extensa red de aplicaciones móviles y plataformas. Lo que hace posible que el lector decida en función de su estilo de vida y cuáles son sus preferencias de consumo, es decir si prefiere la lectura digital, o, por el contrario, si optará por pantallas digitales en su consulta. Pero no sólo eso. Mientras el usuario ahora cuenta con una mayor oferta en el consumo de contenidos relacionados con las tendencias y el lujo, éstos no dejan de crecer de la mano de la innovación. Lo que puede hacer que resulte más atractivo.

En la actualidad, ya no hay límites para los lectores, espectadores, los públicos incluso los usuarios de diferentes dispositivos. El receptor pasivo ha dejado de ser tal y ahora puede elegir a la carta “lo que quiere, cuando quiere y de dónde le apetece”. Todo ello coincide con una idea que se resume en la audiencia social más entregada: *“La comunidad de lectores y seguidores de las marcas Condé Nast son nuestros mejores embajadores. Las redes sociales se han convertido ya en nuestra principal fuente de*

trafico a los sites y constituyen un % muy importante del total reach de cada marca”
(Condé Nast, 2016)

Vogue cuenta actualmente con un sitio web oficial que funciona como el nexo central del que parten las ediciones electrónicas, las aplicaciones para dispositivos móviles y la gestión de las Redes Sociales (Facebook, Instagram, Pinterest, YouTube, Twitter). Sin olvidar, por supuesto, la edición impresa disponible en quioscos.



Site online: vogue.es



Edición Online



APP



Edición impresa

Imagen 2.1: Ilustraciones de las diferentes opciones multimedia que ofrece la cabecera Vogue en función de los dispositivos o soportes desde los que es accesible para sus lectoras.

Para influir en el proceso de compra del usuario, Vogue ha diseñado los siguientes soportes innovadores (siguiendo la terminología de la marca): web series, Instant Luxury Billboard (formato digital exclusivo dirigido a marcas premium y de lujo), Native Formats, Entrevistas a *influencers* para *it girls* y embajadoras de marcas, *Fashion drama*, 60” en un minuto, Beauty Tv. Y planifica también, acciones a medida para satisfacer a anunciantes tan prestigiosos como YSL.

2.2.4 Promociones. El accesorio de las revistas.

La realidad aconseja delimitar el tipo de incentivo que supone llevar a cabo las promociones. Ya que permitirá definir dos categorías principales de lectores, tal y como

vengo sosteniendo en las páginas anteriores. Por un lado, 1/3 de ellos que merecen ver recompensada su lealtad y los otros 2/3 restantes que se verán atraídos por un regalo que les compense su fidelidad puntual. Para desarrollar esta conceptualización teórica en la práctica, las revistas cumplen dos funciones: la de retención de suscriptores y la de captación de clientes potenciales (futuros usuarios registrados).

Vogue es una de las revistas de alta gama que ofrece un lote de productos atractivos a las lectoras. En coherencia con la tipología establecida puede explicarse lo siguiente:

- En referencia a la retención de suscriptores. Vogue premia la suscripción a través de dos variedades: la primera, es una suscripción anual al formato impreso de la revista que incluye acceso a la edición en su versión digital. Y la segunda, en cambio, el cliente puede suscribirse únicamente a la versión online de la revista.
- En referencia a la captación de clientes potenciales. Vogue se sigue volcando por ofrecer regalos a sus clientes, con independencia de ser o no suscriptores. Cada ejemplar puesto a la venta en los quioscos viene en la mayoría de los casos, acompañado de una muestra de fragancias, un producto de cosmética u otros. La finalidad de todo ello, es que cada una de las compradoras se sienta satisfecha en su adquisición y se lleve a casa la última novedad que determinadas firmas comerciales - por supuesto de prestigio- han lanzado al Mercado. Pudiendo así la compradora, incluir determinadas muestras en su ritual de belleza y evaluar un producto de moda que posteriormente podrá o no ser adquirido.

Siguiendo con esta línea argumental cabe mencionar la siguiente afirmación que llama mi atención y que se relaciona con el siguiente interrogante: En el caso de mostrarme en contra de los gadgets promocionales que traen de regalo las cabeceras de moda ¿Por qué incluirlos?

Suscríbete por sólo **4,5€**

12 números + acceso a la versión digital

Pack Hydration Regimedy **ICON.**

tratando en más de 90c

LLAMA AHORA AL 902 53 55 57

<http://link.condenast.es>

Imagen 2.2: Anuncio en el que se integra la portada del número de Mayo de 2017 con la promoción de un lote de tratamiento para el cabello.

(Este ejemplo explica visualmente la transcendencia de la afirmación de uno de los responsables de Condé Nast: ¿realmente las lectoras quieren la suscripción a Vogue o les compensa el gadget promocional que las invita a ello?).

2.2.5 Modelo de atribución.

Mencionado el valor de los gadgets promocionales, en este punto hace referencia a lo que supone dos cuestiones que aguardan una relación entre sí. Por un lado, el modelo de pago en el que se atribuyen distintos tipos de costes a la actividad publicitaria en un sitio web, y por otro, sus métricas básicas correlativas: Key Performance Indicator (KPIs o indicador clave del desempeño) con el que se mide el rendimiento de la actividad publicitaria. De tal forma que:

- Por un lado, vamos a diferenciar las nociones de coste por impresión (CPM), coste por clic (CPC), coste por lead (CPL) y coste por adquisición (CPA). A éstas, se podría añadir el coste por engagement u otras similares, pero para el trabajo que estoy realizando me centro solo en estas cuatro porque me van a permitir atribuir costes específicos a anunciantes del sitio web de Vogue.

Según explica Javier Pascual del Olmo, presidente de Condé Nast España, la oleada de regalos y promociones que se utilizan para atraer compradores y no lectores de contenidos, está provocando una repercusión sobre el mercado editorial. Se canaliza, que lo que puede ser una táctica, esté provocando que la prioridad del cliente no sea el contenido de la cabecera. Lo cual puede ser contraproducente, a pesar del relativo valor del premio ofrecido.

Es una realidad que antepone la adquisición de una marca que las cabeceras promocionan, y por las que el anunciante ha pagado, por los ejemplares que la incluyen.

Respectivamente, en términos de conocimiento de la marca - branding - generación de tráfico, generación de contactos cualificados y por último las transacciones a las que todos los anteriores procesos puedan dar lugar. De igual forma, los ingresos que generan los 2/3 de anónimos visitantes antes de convertirse en *stakeholders* van a variar de pequeñas cantidades (en un gran volumen) de los CPM al elevado coste de los usuarios activos que se convierten en clientes del CPL y del CPA.

- Al respecto de las métricas deben entenderse como la fase inicial, intermedias y final que funcionan como un marco de las anteriores. De tal manera que, la primera de ellas, el alcance, se relaciona con los clics y las impresiones. La segunda hace referencia a la captación de leads (lead generation). La tercera hace referencia a la tasa de rebote. La penúltima al coeficiente de rentabilidad (ratio de conversión) y la última a la que distingue la fidelización de visitantes reciclables frente a la lealtad de usuarios activos o suscriptores.

Para entender todo lo anterior cabe remitir al lector al gráfico principal del Customer Centricity. Teniendo en cuenta que, para el objeto de estudio, el cliente debe entenderse como el lector de la cabecera Vogue con independencia del soporte físico o electrónico que esté consultando.

2.2.6 Segmentación

Siguiendo con los conocimientos adquiridos en el aula, y más particularmente, definiciones y conceptos propios de la asignatura Públicos y Usuarios he querido elaborar esta sección entorno a ella:

Ahora, cabe preguntarse siguiendo la premisa de captación de clientes y retención de suscriptores: ¿Cuál es el segmento de Vogue? Una vez más recurrimos a la distinción que venimos efectuando: 1/3 son suscriptores (susceptibles de ser *heavy users* o comparadoras de consultas compulsivas de la plataforma) que se pueden permitir adquirir la revista impresa y/o además estar abonadas a la cabecera en su versión electrónica. Digamos que este 33% es lo que supondría unos ingresos fijos al modelo de

financiación de Vogue. El 66% restante puede contemplar opciones que van desde el visitante anónimo (al que hay que cautivar con publicidad display) al usuario registrado que ya ha intercalado a un nivel más profundo en el sitio (que va más allá de la portada y de las secciones principales). En la medida en la que presta una cierta parcela de atención a la información y los banners - como antes a las paginas reservadas a inserciones publicitarias - la variable alcance medirá en qué medida el parámetro cobertura de la campaña es mayor o menor. En función de esta rentabilidad, se acuerdan retribuciones variables entre el sitio que publicita la información comercial y los anunciantes que contratan dichos módulos.



Figura 2.2: Mapa de segmentación de las usuarias de la cabecera Vogue. (Fuente: 2017 Media Information).

Cuantitativamente la segmentación quedaría delimitada y definida en términos generales. El siguiente paso, será diferenciar cualitativamente grupos de interés dentro de estos colectivos. De tal forma que a partir de ahora solamente hablaremos de lectoras (*stakeholders*) que quedan unificados en el 100% con independencia de que sean abonados o compradores habituales.

Vogue categoriza a sus lectoras con las siguientes etiquetas (por mayor volumen): espíritu glamuroso, la familia lo primero, optimistas, hogareño, relajados, optimizados de tiempo y ego líder. De acuerdo con el estudio que nos está sirviendo de referencia,

estas tipologías internas con las que trabaja la cabecera, reflejan una cierta realidad acorde a sus intereses comerciales. Desde mi punto de vista y cuestionando esta clasificación en base al reflejo de la realidad: ¿qué hace una lectora pesimista, nada hogareña y nada líder leyendo Vogue? y lo que más llama mi atención: ¿están aquí las millenials?

Para complementar la frialdad del retrato robot anterior, también se puede elaborar otra clasificación más acorde a las emociones que despiertan los contenidos de alta calidad. Por ejemplo, en hábitos de consumo, o en tiempo que se invierte en leer esos contenidos o en el estilo en el que se comparten esos contenidos: heavy user, selectiva user, beauty victim y basic user.

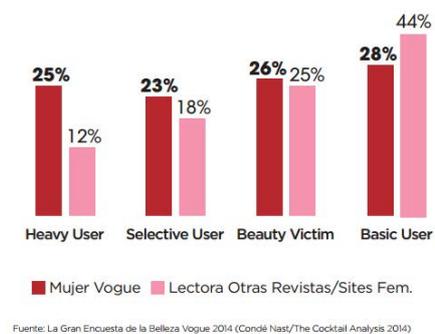


Imagen 2.3: Gráfica del documento *Marketing Vogue Belleza* en el que destaca el dato de los usuarios más habituales de dicha cabecera (Fuente: La Gran Encuesta de la Belleza Vogue 2014).

La segmentación resulta muy diferente dado que: podemos hablar de una selección que permite a Vogue tener a sus usuarios identificados (la suscripción) además de una targetización a través de la cual Vogue dispone de una información altamente cualificada - incluso sensible o confidencial - acerca del cliente (usuarios registrados). Tanto la primera como la segunda, permiten a la cabecera evaluar al cliente. Proceso con el que se cierra el esquema principal en el extremo que hace referencia al *Customer Value*.

Gran parte de la trascendencia de esta investigación, está en que magnitudes y parámetros se utilizan para distinguir una valiosa suscriptora de una interesante lectora (que potencialmente puede interesar/convertir en abonada). Una vez más entre estos dos

extremos, se puede decir que nos movemos en una minoría. Hay una gran mayoría que contempla un amplio espectro de audiencia.

Vogue, la revista líder en audiencias se configura como la marca que cuenta con audiencias de “lujo”, las cuales, han experimentado un crecimiento significativo en el último periodo. Desde hace seis años consecutivos Vogue ha logrado posicionarse como la revista mensual más leída. Prosperando sobre tres ejes centrales: la mujer como el centro de la cultura editorial, un contenido selectivo y optimista y la inversión en su narración.

Para ilustrar toda la teoría anterior y aproximar al lector a la realidad profesional es oportuno establecer la siguiente segmentación: siguiendo los criterios empleados en el aula durante el transcurso de mi etapa académica y haciendo referencia a un documento público de Condé Nast.

SEGMENTACIÓN SEGÚN EL INFORME LOGIC GROUP

<i>Sexo:</i>	Femenino
<i>Edad:</i>	Treinta y ocho años de edad promedio. El 45% de las lectoras llega hasta los treinta y cuatro años y el 55% de ellas tiene más de treinta y cinco.
<i>Tipo de hogar:</i>	Lugar de hábitat urbano, aunque son tradicionales y les gusta la rutina.
<i>¿Cómo se comportan?:</i>	El estilo de vida de la lectora de Vogue es único. El 30% de ellas da consejos sobre las últimas novedades y tendencias a sus amigas y familiar. Es a su vez una mujer consciente de su imagen que le gusta cuidar su aspecto diario. Además, prefiere la calidad y el diseño y no mira el precio y haciendo un uso asiduo de la joyería de alta calidad. Son más líderes, glamorosas y optimizan su tiempo más que las lectoras de otras editoriales. Ponen el foco sobre sí mismas a través del cambio y las novedades. Son prácticas, positivas y les gusta disfrutar del momento buscando sobre moda, belleza teniendo en ocasiones gran sentido del glamour.
<i>¿Lugares de compra?:</i>	Las usuarias de Vogue son afines a la compra en lugares recomendados por expertos y líderes de opinión. Se dejan llevar por la calidad.
<i>¿Formas de pago?:</i>	En general suelen pagar en efectivo al no tratarse de un importe elevado.

En definitiva: buscan el lujo y la calidad a través de publicaciones exclusivas.

2.2.7 Fashion Strategy business.

Partiendo de la reputación del grupo Conde Nast, se puede afirmar que disponen de un plan genérico para todas las cabeceras que componen el grupo editorial. Sin embargo, dado el prestigio de la marca Vogue se puede hablar de una estrategia característica hasta el punto de permitirse seleccionar los anunciantes que van a aparecer en sus distintos soportes. En un escalón inferior, se distinguen diferentes tácticas para el formato impreso o el online. Acordes a la segmentación anteriormente expuesta, y sobre todo a los criterios de edad de sus lectoras. Adicionalmente también, las promociones tradicionales se siguen manteniendo casi como una especie de tradición que añade un valor a la compra del ejemplar.

Hablemos aquí de cómo Vogue a través de su modelo de financiación, pretende atraer no sólo anunciantes, sino también lectores mediante actuaciones que combinan distintas alternativas publicitarias y promocionales, que alinean el contenido editorial con estas herramientas de marketing. Con el objetivo de crear experiencias que generen rentabilidad no sólo a la cabecera, sino también a las marcas. La anterior selección se transforma en una sinergia de tal manera que existe una relación directa entre las piezas publicitarias y los servicios de esos anunciantes.

En definitiva, durante la trayectoria que supone su presencia en el mercado, Vogue ha logrado posicionarse como un referente de comunicación dentro de la industria de la moda. Es mucho más que un medio de información de colecciones o desfiles. Para poder argumentar este puesto de privilegio, el lujo y la elegancia son los signos de identidad de una revista valorada por su poder de influencia.

Dejo constancia de cómo oficialmente, una de las editoras de la revista, Susan Plagemann describe en una serie de puntos esenciales a grandes líneas, dentro de las cuales se mueve este soporte:

- Vogue no deja de lado su producto principal: Desde tiempos inmemoriales la “creencia sostenida” se ha configurado como la inversión adicional de la cabecera. El poder de la impresión se completa con el formato online Vogue de la revista.

- La estrategia de Vogue se ha basado en servir a las lectoras a través de todos los canales, aprovechando el sentido de autoridad de la revista y el patrocinio que distingue a la compañía del resto de los competidores.
- Vogue se mantiene bajo más presión que la mayoría de las cabeceras del sector.
- Ha mantenido su rigurosidad en su servicio como compañía proveedora de contenidos desde su punto de vista y a través de diferentes soportes. Ha sabido mantener la esencia de su marca sin desviarse en ninguna ocasión de ello.
- El alcance de audiencia no se torna como un factor relevante, al contrario, forma parte de una métrica importante. Lo que resulta más interesante para este título Premium es cómo la consumidora se siente acerca de la marca.
- Adquiere liderazgo, Es una inspiración para editar sobre la moda, cultura y belleza. Así la lectora acude a ella.

Para completar esta visión, desde mi óptica personal considero que se hace necesaria la siguiente reflexión: defiende quién eres y por qué lo eres. Un espíritu que identifica los valores de Vogue con su esencia.

2.3 Los anunciantes en Vogue: actores dentro del proceso de digitalización

Tras un análisis que me ha llevado desde un enfoque histórico hasta la situación actual de la temática que se está abordando, considero oportuno profundizado sobre uno de los protagonistas del proceso fundamental dentro del modelo de financiación de Vogue: el anunciante.

2.3.1 Modelo de atribución.

Este se torna como un factor decisivo ya que, sin anunciantes, podría decirse que sería difícil la supervivencia de al menos, el medio impreso. Mostraré cómo las marcas que confían en el soporte ponen especial interés en la audiencia que éste les proporciona. Sin embargo, conviene precisar que se pueden encontrar con una dificultad: como la de que alguien que está pagando por un ejemplar de una revista, no desea ser molestado

por publicidad intrusiva (indiscriminada, o no ajustada a sus intereses). Queda abierta aquí abierta una cuestión que será desarrollada posteriormente.

Además, sería preciso diferenciar una serie de etapas que van desde la segmentación genérica a la selección particular que acaba derivando en una contratación específica: la primera es responsabilidad del soporte (propuesta comercial de su audiencia útil), la segunda es un cometido propio del anunciante (definir de entre ella su público objetivo) y la última es la que va permitir determinar el grado de acierto a la hora de planificar el espacio que finalmente se va utilizar para una campaña. Para terminar esta idea, las lectoras que forman parte del universo Vogue, se convierten en destinatarias de mensajes creativos particularizados a sus características, para acabar animando a cada uno de estos grupos, a consultar y comparar, el contenido de cada referencia comercial (con independencia del sector que sea, pero siempre manteniendo un estándar de prestigio). En este punto se puede empezar a medir la repercusión de algunos anuncios en términos de respuestas positivas o negativas hacia su inclusión dentro de páginas impresas o de secciones en la web. Un ejemplo de ello puede ser la cantidad de likes o de retweets que puede generar la asociación artículo y pieza publicitaria.

En términos más generales, una cuestión tan específica como la que estoy tratando puede ser contextualizada dentro de la problemática que afecta a todo el sector:

“Nos encontramos ante una situación en la que el sector de las revistas femeninas es un medio que al igual que otros, ve su modelo de negocio condicionado por las transformaciones económicas actuales y el proceso de digitalización. El alza del precio del papel es un factor que actualmente ha empezado a preocupar a las prescriptoras y las ha llevado a preguntarse sobre la viabilidad en el modelo de negocio que supone el medio impreso. Los especialistas del sector se cuestionan, cada vez con mayor frecuencia se cuestionan si la tendencia en papel, que ha arrastrado consigo numerosas cabeceras, llegará a convertir esta edición en un medio exclusivo, al que solo una minoría podrá acceder mediante una tarifa elevada y un número de tiradas . Los datos indican que las audiencias han emigrado hacia el medio online y hacia otros espacios audiovisuales. Por ello, si juzgamos las cifras que invierten los anunciantes en la edición en papel, se podría llevar a cabo una estimación de la supervivencia de este medio muy a largo plazo” (Díaz Soloaga, 2006).

¿Por qué seguir invirtiendo en este medio de comunicación? Para responder a esta pregunta voy a recurrir a tres breves citas, que bien pueden responder a una cuestión especialmente compleja en la última década:

- *“Parece que ahora las revistas, sí han sido, son y seguirán siendo un medio atractivo sobre el que insertar las piezas publicitarias”* (De la Nava, 2008).
- *“Las revistas añaden un activo fundamental al posicionamiento estratégico de las marcas gracias a esa fusión entre el texto y el contenido publicitario”* (Luis Vara, 2008).

El concepto hibridación, posiciona a Vogue sobre una ventaja competitiva a Vogue frente a otros medios de comunicación, y lo que al mismo tiempo, supone una barrera de entrada para otros soportes que aspiran a obtener esta hibridación, y que sin embargo, no consiguen ⁸.

- *“Desde hace una década en nuestro país, tomado como un contexto general e histórico, el sector de las revistas representa un medio de comunicación con un elevado poder de segmentación. Dichos soportes poseen la facultad de generar marca y crear imagen. Esta clasificación por grupos de interés se mantiene en más de 5.000 títulos de publicaciones y es controlada por INTROL en su área de OJD por más de 500 cabeceras que se agrupan al mismo tiempo en 30 categorías distintas. En su estudio general de medios, AIMC hace una división en función de su funcionalidad, periodicidad, examinando más de 130 revistas distintas”* (González Quijano Enciso, 2008).

⁸ En este soporte no te encuentras un anuncio de Gucci enfrente de una noticia que hable de la inundación que se ha producido en Alicante el pasado jueves (tómese como ejemplificación).

Convendría actualizar estos datos a través de dos fuentes como son OJD Interactiva y COMSCORE. La consulta de las mismas suele estar reservada a profesionales y a empresas, quedando para el ámbito académico reducida a breves informes que pueden localizarse en Internet. Para el caso específico de las revistas femeninas como Vogue, sería aplicable un planteamiento de este tipo: terminada con esta precisión el apartado, con los ingresos de la publicidad y los ingresos procedentes de las suscriptoras, las revistas al menos siguen financiando los costes de producción editorial. Por sí solo, este argumento justifica la viabilidad del modelo mixto de negocio (off/online) pero no garantiza la sostenibilidad de la cabecera.

Bastan dos breves apuntes para continuar de entender la trascendencia de esta última afirmación, una con forma de oportunidad y otra de amenaza:

- El principal punto fuerte de la cabecera es que: “*el consumidor se acerca a Vogue, no por el titular o una portada mensual concreta, sino porque entiende que ahí se va a topar con unos contenidos y una línea editorial que conecta con su estilo de vida*” (Conde Nast, 2016).
- Adicionalmente, la publicidad en el medio online está creciendo gracias a la calidad que ofrecen las publicaciones y las historias que cuentan los expertos y lectores de las revistas: Vogue publica aficiones y pasiones de cada persona y esto es lo que mueve generaciones de *stakeholders*.
- Sin embargo, hay que considerar la decisiva trascendencia que tiene una doble amenaza con un mismo origen común (la transformación digital). Hay una primera debilidad estructural referente a los costes por los propios contenidos que generan los usuarios diferentes a los costes profesionales. A lo anterior hay que añadir un riesgo inminente que afecta a todo el sector de publicaciones que es una aplicación informática que permite la navegación sin que aparezca publicidad (entre otras características). Enunciada la problemática, hay una primera consideración importante: la publicidad offline está peor pagada que la publicidad online y esto es una barrera si se siguen produciendo cabeceras que tienen presencia en los quioscos y en internet. A esta circunstancia hay que añadir lo que supone que cualquier visitante del sitio web, de manera automática para evitar publicidad indiscriminada,

tampoco visualice la que es acorde a sus intereses. Como es fácil suponer si ya a una disminución de ingresos le aplicamos una reducción de los mismos...

Pero esto no es todo, Adblock es un freno genérico para estas revistas. Véase que por ejemplo si un lector no bloquea la publicidad a través de esta aplicación, las revistas como proveedora le va suministrar publicidad que si le interese y por lo tanto puedo convencerle de que no aplique este tipo de barreras al visitar un sitio concreto. Cabe la posibilidad tecnológica de que, a cambio de acceder al contenido deseado por el lector, desactive el Adblock permitiendo el intercambio de información. Para que esta decisión sea recordada, se ofrece la opción de incorporar dicha URL a una White List. La inteligencia colectiva a su vez, hace que esta referencia pueda ser considerada como recomendable o amigable.

De ahí que los anunciantes estén preocupados porque los espacios reservados, donde quieren insertar sus piezas publicitarias sean lugares privilegiados, en la medida en que Vogue le da a una marca seleccionada ese espacio deseado (en un entorno ideal). La diferencia entre un simple punto de contacto y un nexo de conexión está precisamente en que el lector de Vogue, nunca se va ver sorprendido por un tipo de comunicación comercial que no tenga ni la calidad ni la comunicación comercial acorde con la sección que esté consultando. Es más, se le está ofreciendo una sugerencia cualificada sin necesidad de estarla buscando - a modo de contenido patrocinado-.

Por contraste con lo anterior, en los servidores de publicidad (Adservek) se puede discriminar las piezas que se van a publicitar, dependiendo de si están pensadas para usuarios anónimos sin identificarse (CPM), de los que están registrados e identificados como usuarios activos (CPL o CPE). En el caso de éstos últimos se requiere un número menor de impresiones porque presume que tienen interés a recibir esa comunicación, lógicamente a un coste aún mayor.

Por todas estas razones, Vogue identifica una nueva oportunidad para lanzar un mensaje a sus compradoras y tratar de concienciarlas de, la importancia que tiene la publicidad para la cabecera. *“El compromiso de Vogue va más allá del engagement. Como emisora de receptores y proveedora de contenidos publicitarios hemos abierto un dialogo de compromiso con el consumidor para que no se ponga en peligro su política de*

financiación. Llevamos a cabo procesos de selección de colaboradores de mayor prestigio en el mercado con el fin de hacer lectores más exigentes” (Vogue, 2017).

A modo de conclusión personal el fenómeno revela que los anuncios que se insertan en Vogue son tan importantes como su contenido editorial.



Imagen 2.4: Captura de pantalla en dispositivo móvil que muestra el mensaje que recibe el usuario.



Imagen 2.5: Logotipo de Adblocker que identifica una aplicación informática que evita publicidad digital intrusiva.

Una buena prueba de ello está en un ejemplo sacado de la realidad cotidiana:

Si Vogue me identifica como visitante, me puede invitar a desactivar una aplicación que va en contra de sus intereses.

Incluso si soy una usuaria registrada, también me recomendará que no lo tenga activado puesto que me estoy perdiendo mensajes acordes a mis preferencias.

Detrás de todo ello está la Política de Privacidad y aceptar las condiciones en las que se plantea un intercambio de datos por información: los hábitos de navegación por contenidos de calidad.

La recompensa habitual que obtiene una *stageholder* la llevará, en última instancia a integrarse en la Comunidad Vogue. El objetivo final que persigue la cabecera.

En el otro extremo, la audiencia útil de la edición electrónica debe decidir si le va a convenir navegar con anuncios selectos (de marcas de reputación) o, en caso de no desactivar la aplicación... ¡quedarse sin la opción de visualizar el material deseado!

ABP: Admira Buena Publicidad

2.3.2 Resonancia creíble.

Si al principio del apartado anterior mencioné la dualidad repercusión/respuestas, en este cierre del modelo teórico, haré referencia a la resonancia/resultados que se corresponde con ella. Es decir, si en un principio tenemos reacciones que pueden causar impresiones positivas o negativas en la audiencia, ahora, podemos cuantificar las mismas y correlacionarlas con el colectivo y el entorno en el que se producen. En función del contenido - sección, artículo, publicación- los lectores pueden mostrar con la opción *like* su agrado con ese enlace. Con lo cual, recomienda esa noticia o esa última novedad. La resonancia consiste precisamente en eso, en compartir lo que ha sido interés de una de las lectoras (como se ha dicho la referencia se convierte en una preferencia). Ese indicador sirve tanto para que la publicación controle la calidad de lo publicado a la vez que el anunciante tenga un índice de reconocimiento de lo publicitado.

Hecha esta distinción se hace más comprensible definir el valor que un lector/a puede tener por un lado para la propia cabecera y por otro, para las marcas que han insertado comunicación comercial en la misma. Como acabamos de ver en el punto anterior mientras un visitante anónimo recibe una publicidad más o menos seleccionada, una *heavy user* sólo va a ver anuncios que activen sus áreas de interés. En coherencia con las principales magnitudes que forman parte de nuestro objetivo principal son: la reputación de la cabecera, el prestigio de los anunciantes, la calidad de los contenidos, la concordancia entre las piezas publicitarias y el contenido y los *stakeholders*. Todo ello a través de la revista impresa y la edición electrónica, configurarían los principales actores del sistema publicitario actual.

Respectivamente, las variables que soportan la estructura anterior y su sinergia, van desde la trayectoria histórica (autenticidad, personalidad y exclusividad) que constituye la base de una marca genuina, productos o servicios de lujo, novedades, compradores fieles y suscriptores leales y con independencia de: el papel couché y un site elegante y hasta actualización permanente característica de nuestros días. ¡Eso sí, no cualquier tipo de primicias! Deben ser tendencias de moda, colecciones, desfiles, profesionales, noticias de *celebrities*, etc.

En función de la relación, correlación e interpelación de todas las nociones anteriores, se puede diseñar teóricamente y configurar técnicamente el modelo que partiendo de la

experiencia del cliente llega a poder determinar su valor como lector para la revista. De tal forma que esta figura central (*Customer Centricity*) se va ir adaptando y transformando en diferentes clases de *stakeholders*. De ahí que, la rentabilidad final de una campaña publicitaria - tanto para el soporte como para el anunciante - va estar influenciada por la afinidad de compradores de marcas de prestigio y en paralelo para la propia cabecera: solo que con KPIs diferentes para cada uno de ellos. Para entender esto, baste mencionar un par de ratios como son: adquisiciones a través de usuarios registrados o incremento de usuarios únicos (lo que antes se conocía por suscriptores abonados).

Descendiendo un nivel, y en lógica relación con el objetivo secundario de esta investigación la solución integral requiere de una formulación elegante⁹. Lo que está claro, es que si en casi cuarto de siglo la propia industria, los sectores que la componen y los segmentos que la integran (prensa, revistas y revistas femeninas) no han sido capaces de dar con la receta magistral, es porque en la práctica resulta casi imposible combinar tantos y tan diferentes intereses. Esta explicación pone de relieve la necesidad de añadir, a lo que ya saben los profesionales, reflexiones teóricas que tengan en cuenta además parámetros que cada día va descubriendo la digitalización. Hace cinco años era impensable además de la personalización de contenidos que fuese el propio usuario el que contribuyera a editarlos. De todo lo anterior se desprende un modelo de atribución publicitario y a su vez en paralelo de autoría y de publicación de material con un alto contenido. La parte de la ecuación que queda por resolver está precisamente en la experimentación que permite interactuar y simultanear las posiciones de emisores y receptores con distintos dispositivos.

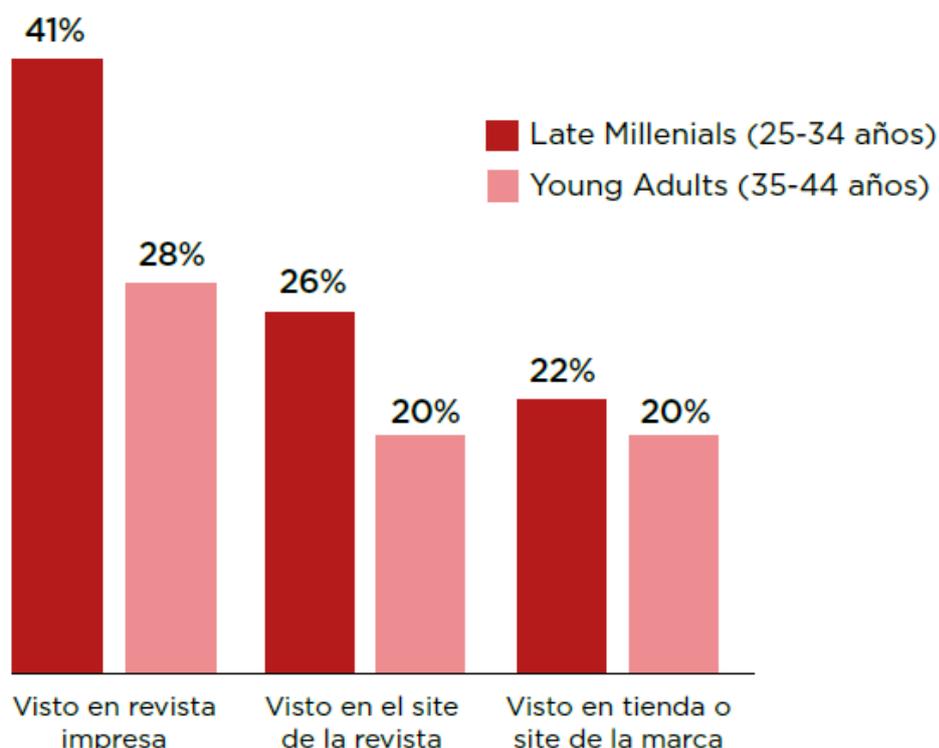
⁹Esta terminología empleada en moda, se trata de una denominación que las matemáticas enseñan, es decir, si un problema puede ser disuelto a través de varias ecuaciones, la solución más sencilla será la que mejor funcione.

A modo de conclusión parcial antes de las provisionales que componen el siguiente último capítulo se puede afirmar que existe una brecha generacional que se va a manifestar como un punto crítico. En la medida en que los suscriptores que han acompañado en su trayectoria a la cabecera Vogue vayan desapareciendo no van a existir tantos recambios originales de los mismos. Dicho de otra forma, el futuro de la edición electrónica pasa por observar y conservar las próximas versiones de nativos digitales.

Los Millennials también aman las revistas

41% de los Millennials declaran que sus compras de productos premium y de lujo están inspiradas por el medio revistas.

Para las audiencias más adultas, también es el medio que más influye en este tipo de productos.



3.1 Conclusiones

Después de retomar al final de la resonancia creíble, con su modelo de atribución, las líneas maestras de la investigación o conclusiones acordes al estado de la cuestión, se pueden jerarquizar de la siguiente manera:

- Vogue, como cabecera de prestigio dentro de las revistas femeninas españolas, está en la fase final de la transformación digital que afecta a toda la industria editorial. Esto supone que, a pesar de disponer de un prestigio genuino - asentado en su *Know How* -, su modelo de negocio está condicionado por éste contexto. Únicamente manteniendo el control de la calidad de sus contenidos hace viable su actual modelo de negocio: complementando los ingresos tradicionales de su edición impresa con los posibles de su edición electrónica (sistema híbrido de financiación). Ni que decir tiene que, si permanecen en una isla que se hunde, la plataforma que debería de sustentarla debe empezar a reflotarse con nuevos modelos de atribución (centrados en CPL y CPE).
- En segundo lugar, son precisamente los usuarios registrados, como noción teórica, los que van a reemplazar a los clásicos suscriptores y abonados. Las generaciones actuales de lectores de la revista conforman lo que hemos llamado *stakeholders*, es decir, consumidores de contenidos a través de diferentes canales y dispositivos. La complementariedad entre unos y otros es la clave de una transición anunciada entre hojas impresas y páginas web. Ni los hábitos de compra, ni los de consumo, ni de relación con la marca son comparables. Pero para garantizar la sostenibilidad de la misma, deben ser compatibles o al menos, no excluyentes.
- Al respecto de la problemática particular que se desprende de una temática genérica, una alternativa razonable sería hacer partícipes a las personas que proceden de distintas plataformas, de un mismo proyecto común: comunidad Vogue. Este colectivo, dejaría ya de distinguir 1/3 de suscriptores leales y 2/3 de compradores fieles al integrarlos todos bajo la etiqueta de usuarios activos.

Cabe destacar que se ha analizado el valor que tienen los usuarios registrados hasta el punto de considerarlos “únicos”. Más allá de la idea que transmiten las métricas de usuarios únicos técnicamente (ver en Anexo 7 la seducción 360° que plantea la Asociación de Revistas de la Información). A continuación, de tal forma que el modelo de negocio tiene que considerar el coeficiente de rentabilidad que va a aplicar a la generación de leads, partiendo de la experiencia extraída de la audiencia útil - tanto la propia del soporte, como la susceptible de ser segmentada publicitariamente -. Si la tasa de rebote de visitantes recuperables es demasiado elevada, este resultado deberá ser interpretado como una oportunidad que está contemplando diferentes amenazas (la más importante Adblocker). Ni que decir tiene que el principal actor de Vogue se basa en una reputación tal, que sirva de aval principal para cautivar a aquellos visitantes que puedan considerarse reciclables (por muy complicada y compleja resulte su adquisición). Tener el privilegio de ocupar el *Top of Mind* de revistas, le permite afrontar este tipo de estrategias tan costosas como supone también la retención que ya tiene y que supone su base de datos. Tras este breve resumen, queda claro que el estado de la cuestión actual ofrece un diagnóstico que permite seguir contemplando el pasado y el presente. Sin embargo, adivinar en escenarios de incertidumbre el futuro de la cabecera supondría empezar a considerar magnitudes y variables que forman parte de una investigación más profunda. La influencia de la tecnología en este sentido va resultar determinante.

3.2 Aprendizaje y futuras líneas de investigación

A título personal este documento me ha ayudado a profundizar en conceptos que las revistas de moda de alta gama y que numerosas multinacionales, deben manejar en el ámbito de la comunicación publicitaria, para el buen desarrollo de su actividad comunicativa y en términos de sostenibilidad. Así mismo, el proyecto me ha puesto en contacto con la realidad a la que se enfrenta la industria de la moda, a día de hoy, más allá de la comunicación dentro del sector. Es decir, a través de este estudio he podido observar el entorno que rodea un ejemplo de lo que, para mí, constituye un paradigma que evita decepciones: por un lado, a los usuarios y, por otro, a los anunciantes quienes, del mismo modo, consideran a Vogue como un referente de prestigio para insertar en ella su comunicación publicitaria.

Se comprende así que lo que constituye el punto de partida - una experiencia en otro soporte del segmento de revistas femeninas - se ha convertido en el estudio de una de las cabeceras líderes en el sector editorial de moda. Todo ello motivado, con la curiosidad de ver cuál es su funcionamiento y por qué sigue siendo, a día de hoy, una preferencia tan consolidada como para que distintos segmentos de lectores sigan siendo leales a Vogue en lugar de otras cabeceras.

Este documento al mismo tiempo, me ha demostrado que durante el Grado en Publicidad y Relaciones Públicas he ido creciendo a en un entorno académico. Que puedo desarrollar, casi profesionalmente una temática como ésta y usar una terminología propia del sector de la comunicación publicitaria.

Por último, lejos de haber o no participado en la continuidad de una tradición como es Vogue, hay una serie de argumentos que personalmente me llevan a seguir comprándola:

Me gusta curiosear e informarme sobre belleza
Me interesa la innovación en el sector
Estoy dispuesta a pagar más por un buen producto
Soy exigente con las marcas y productos
Disfruto investigando y comparando productos
Me interesa la opinión de los expertos

Imagen 3.1: Recorte de pantalla del artículo “*La lectora de Vogue, accede a toda la información que busca y exige por parte de las marcas*”. (Fuente: Marketing Vogue Belleza),

¡No pienso perdérmelo*!

** Porque pienso seguir deleitándome con la lectura de Vogue.*

VOGUE

ESPAÑA



Bibliografía y Fuentes Documentales

BIBLIOGRAFIA BASICA (TFG) Y DE CONSULTA (GRADO DE PUBLICIDAD)

- Ayestarán Crespo, R. (2011). *Revistas femeninas ante la transición digital: su expansión de marca como base del modelo de financiación de sus grupos editoriales en España*. Madrid.
- Ayestarán Crespo, R.; Rangel Pérez, C.; & Sebastián Morillas. A.; (2012). *Planificación estratégica y gestión de la publicidad*. Madrid: ESIC.
- Cabello, F. (1999). *El Mercado de revistas en España*. Barcelona. ARIEL
- Cabrera González, M. A. (2000): *La prensa "online". Los periódicos en la WWW*. Barcelona, CIMS
- Díaz Soloaga, P. & Brujó, G. (2007). *El valor de la comunicación*. Madrid: CIE *Inversiones Editoriales Dossat-2000*.
- Fernández González, L. (2016). *La comunicación de la moda: de las revistas en papel a la web 2.0. Vogue como caso de estudio*. Valladolid.
- Gómez de Travesedo Rojas, R. (2015). *La publicidad en Vogue en el marco de la crisis española*. Málaga.
- Lipovetsky, G. (1986). *La era del vacío*. Barcelona: ANAGRAMA.
- Lipovetsky, G. (1990). *El imperio de lo efímero*. Barcelona: Editorial Anagrama.
- Lipovetsky, G. (2007). *La felicidad paradógica*. Barcelona: Anagrama.
- Martín Rosario, V. (2014). *Moda y Experiencia. Uso de estrategias emocionales para llegar al consumidor*. Segovia.
- Martínez Navarro, G. (2017). *Marketing y Comunicación de Moda*. Madrid: ESIC.
- Menéndez Menéndez, M. I. (2012). *La evolución de la prensa femenina en España: de La pensadora Gaditana a los blogs*. Burgos.
- Menéndez Menéndez, M. I. (2013). *Prensa femenina internacional en la transición española: el fracaso de Cosmopolitan y Marie Claire*. Burgos.
- Narváez. P.; Segura. A; Rodríguez Hidalgo. M.; Montes Fernández, J.M.; Arroyo. C.; Corazón. B.; & Vela Zanetti. M.; (2003). *España de moda*. Segovia. Artec Impresiones.

- Rifkin, J. (2014). *La sociedad de coste marginal cero*. Barcelona: PAIDOS.
- Rodríguez Fernández, L. y Saavedra Llamas, M. (2016). *Audiencia Social Estrategias de comunicación para medios y marcas*. España: SINTESIS.
- Velasco Molceperes, A. (2016). *Moda y prensa femenina en España*. Madrid: Ediciones 19.

FUENTES DOCUMENTALES ELECTRÓNICAS:

El siguiente repositorio de enlaces está ordenado alfabéticamente. Su accesibilidad se comprobó la semana antes de la entrega del Trabajo Fin de Grado y fueron consultados en distintos momentos de la realización del ejercicio académico.

- <http://controlpublicidad.com/conde-nast-espana-gana-seis-lovies/>
- <http://eprints.ucm.es/12411/1/T32589.pdf>
- <http://eprints.ucm.es/12411/1/T32589.pdf>
- http://iabspain.es/wp-content/uploads/Estudio_Adblockers_IAB_Spain_marzo_vReducida-1.pdf
- <http://ipmark.com/el-25-de-los-internautas-espanoles-usa-adblockers/>
- <http://pendientedemigracion.ucm.es/BUCM/tesis/ghi/ucm-t26317.pdf>
- http://www.elpublicista.es/adjuntos/fichero_9324_20140407.pdf
- <http://www.revistasari.es/informe-seducion-belleza/>
- <http://www.theplace4change.com/blog/2013/11/25/el-ecosistema-digital-segun-paula-ortiz>
- <http://www.unav.edu/web/instituto-cultura-y-sociedad/detalle-etiquetas?articleId=4202890&tituloNoticia=el-branded-content-esta-acabando-con-la-independencia-editorial&fechaNoticia=25-04-2014>
- <http://www.vogue.es/>
- <http://www.vogue.es/micros/huawei/becoolnow/JUNIO2015HUAWEI.pdf>
- <http://www.vogue.es/moda/news/articulos/jornadas-de-conde-nast-sobre-el-futuro-de-los-medios-y-las-marcas-en-el-hotel-ritz/21259>
 - <https://dukespace.lib.duke.edu/dspace/bitstream/handle/10161/8874/Songer%20%20Branding%20Luxury.pdf?sequence=1>
 - <https://www.bluestatedigital.com/our-work/vogue/>

- <https://www.businessoffashion.com/articles/bof-exclusive/bof-exclusive-american-vogue-publisher-talks-strategy-shifts>
- <https://www.google.es/amp/ecoteuve.eleconomista.es/noticias-amp/5688242/Poner-un-muro-de-pago-en-las-webs-es-un-camino-hacia-ninguna-parte>
- <https://www.google.es/amp/www.vogue.es/moda/news/articulos/charla-de-javier-pascual-del-olmo-en-el-foro-de-nueva-economia/19390/amp>
- <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/medios/existe-una-crisis-total-en-el-modelo-de-negocio-de-las-revistas-j-pascual-del-olmo-conde-nast>
- <https://www.mckinsey.de/files/customer-experience-compendium-2016.pdf>
- https://www.unav.es/fcom/communication-society/es/articulo.php?art_id=323

Anexos



ANEXO 1:

Digital Media Information

Url de acceso:

<http://cnworld.es/pdf/mk-digital.pdf>



ANEXO 2:

Media Information 2017

Url de acceso:

<http://cnworld.es/pdf/mk-vogue.pdf>



ANEXO 3:

Media Information 2017- Colecciones

Url de acceso:

<http://cnworld.es/pdf/mk-vogue-colecciones.pdf>



ANEXO 4:

Media Information 2017- Belleza

Url de acceso:

<http://cnworld.es/pdf/mk-voguebelleza.pdf>



ANEXO 5:

El comprador de lujo y sus fuentes de información.

Url de acceso:

<https://www.marketingdirecto.com/wp-content/uploads/Research-Comprador-de-Lujo.pdf>



ANEXO 6:

La gran encuesta de la belleza.

Url de acceso:

<http://cnworld.es/pdf/gran-encuesta-de-la-belleza.pdf>



ANEXO 7:

Revistas & Fans de Belleza: Seducción 360°.

Url de acceso:

<http://www.revistasari.es/wp-content/uploads/2015/07/Estudio-ARI-Seduci%C3%B3n-Belleza-2017-DEFI-003.pdf>

Agradecimientos

En primer lugar, siguiendo el protocolo que marca la comunicación corporativa, a todas las Personas que componen la Universidad de Valladolid como Institución Universitaria. También a la Facultad de Ciencias Sociales, Jurídicas y de la Comunicación donde he cursado el Grado de Publicidad y Relaciones Públicas.

En segundo lugar, a todas las Personas que convivimos en el Campus María Zambrano de Segovia: profesores, compañeros de promoción, alumnos de otras titulaciones y al resto de empleados y funcionarios.

Agradecer en especial al Tutor de mi Trabajo Fin de Grado por su característico sentido del humor, dinámica de trabajo y sobre todo, por transmitirme su “pasión” por la enseñanza. A Jennifer Escribano Marte por su comprensión lectora y profesionalidad académica y a otro excelente ejercicio académico realizado por una Amiga tan emprendedora como encantadora: Belén Arce Jáñez.

En tercer lugar, a todo el Equipo que hay detrás de Vogue por seguir imprimiendo una revista tan prestigiosa cuya marca está entre mis metas futuras. Constituye una auténtica “lectura de cabecera”.