



Universidad de San Andrés

Departamento de Ciencias Sociales

Licenciatura en Comunicación

***Vogue 360: Modelos de adaptación de la revista Vogue US ante
el contexto de la convergencia digital***

Autora: Victoria Sanucci

Legajo: 31126

Tutor: Santiago Marino

Buenos Aires, 20 de septiembre de 2023



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento de Ciencias Sociales

Licenciatura en Comunicación

*Vogue 360: Modelos de adaptación de la revista Vogue US ante el
contexto de la convergencia digital*

Autora: Victoria Sanucci

Legajo: 31126

Tutor: Santiago Marino

Buenos Aires, 20 de septiembre de 2023

Resumen

Esta investigación toma como objeto de estudio a la revista de moda Vogue US, con el fin de identificar los modelos de adaptación por los cuales optó la empresa en el contexto de la convergencia digital. Para ello, se identifican y se describen todos los nuevos productos y servicios que ofrece Vogue en este nuevo contexto digital: revista digital, Vogue.com, Vogue Runway, redes sociales, canal de Youtube, podcasts y el evento del Met Gala. Asimismo, se lleva a cabo un análisis de los nuevos modelos de negocios de la empresa en relación a su nueva oferta de productos y servicios mencionados. El fin es vislumbrar el modo en el que la revista Vogue pasó de ser solo una revista a convertirse en una gran empresa multimedia.

Para llevar a cabo la investigación se utiliza como herramienta metodológica principal la recolección de datos para dar cuenta de cuáles son los nuevos productos y servicios ofrecidos por Vogue; y su desempeño midiendo datos de suscriptores, seguidores, *likes*, comentarios, reproducciones, entre otros. Además, se lleva a cabo una encuesta utilizando el método de bola de nieve para hacer una aproximación de cuáles son los productos de Vogue que tienen más éxito. Ahora bien, en cuanto a la nueva oferta de productos y servicios, se realiza una descripción en detalle de todos ellos, detallando aspectos y elementos tanto de los contenidos en sí como de las plataformas, *apps* y canales de distribución utilizados.

Ahora bien, a partir de esta investigación se destaca como descubrimiento principal el modo en el que Vogue ha logrado consolidarse como una empresa multimedia en el contexto de la digitalización, e incluso hoy en día es hasta más reconocida por su oferta de productos y servicios digitales y su presencia en redes sociales que por la revista en sí. Es decir, que esta investigación ayuda a vislumbrar el hecho en el que las transformaciones que surgieron a raíz de la convergencia digital y a su vez de la aparición de Internet, si bien presentaron una serie de desafíos para la industria de la prensa, en el caso de Vogue resultaron ser una oportunidad para que la empresa pueda reinventarse y expandirse. De este modo, Vogue logró crear una propuesta de valor más atractiva en el contexto digital, ampliando su portfolio de productos y servicios, y distribuyendolos a través de una más amplia cantidad de canales de distribución.

Índice

1. Introducción.....	4
2. Marco Teórico.....	5
2.1. Contexto de la digitalización.....	5
2.2 Modelos de negocios para empresas de comunicación.....	7
2.3. Modelos de adaptación para las empresas de comunicación en el contexto de la digitalización.....	9
3. Marco Metodológico.....	13
4. Análisis de Vogue.....	15
4.1. Análisis de los productos y servicios de Vogue.....	15
4.1.1. Revista Vogue en su versión en papel.....	17
4.1.2. Revista Vogue en su versión digital.....	19
4.1.3. Suscripciones.....	25
4.1.4. Plataformas online de Vogue: Vogue.com y Vogue Runway.....	27
4.1.5. Vogue en las redes sociales: Instagram, TikTok y Twitter.....	37
4.1.6. Vogue en Youtube.....	42
4.1.7. Podcasts de Vogue: “The Run-Through with Vogue”, “In Vogue: The Archives” y “Vogue Stories”.....	45
4.1.8. Met Gala.....	46
4.2. Encuesta sobre los productos y servicios de Vogue.....	47
4.2.1. Análisis de resultados.....	49
5. Análisis de los Modelos de Negocios de Vogue en 2023.....	52
5.1. Modelos de Negocios de Vogue en 2023.....	52
5.1.1. Suscripciones.....	53
5.1.2. Venta de Espacios Publicitarios.....	53
5.2. Análisis de los tipos de modelos de negocios de Vogue.....	56
6. Conclusiones.....	58
7. Bibliografía.....	60
8. Anexo.....	61

1. Introducción

Nos encontramos en un contexto regido por la expansión de la digitalización, y son cada vez más las empresas, sin importar la industria, que buscan adaptarse al mundo digital. Ahora bien, con respecto a la industria de los medios en particular, la gran mayoría de las empresas tienen como objetivo consolidarse como empresas multimedia, para de ese modo tener la oportunidad de alcanzar a los usuarios por la mayor cantidad de canales posibles. Podría decirse que esto es aún más aplicable a las empresas de la industria editorial, como lo son por ejemplo las revistas. Con el avance de la digitalización, es evidente que las revistas en papel pierden en gran parte su atractivo, y por ende, disminuyen las ventas de las mismas. Es por ello que en el contexto actual, este tipo de empresas buscan expandirse, y con el uso de nuevas tecnologías, crear nuevos tipos de contenidos y distribuirlos a través de diversos tipos de medios y canales.

En esta ocasión, se estudiarán las estrategias de adaptación de la revista Vogue US ante el contexto de la digitalización. Se trata de una revista de moda estadounidense, fundada en 1892 por Arthur Baldwin Turnure. Actualmente pertenece al grupo Condé Nast, una compañía de medios globales, al cual pertenecen algunas de las publicaciones más importantes del mundo. A lo largo de los años, Vogue ha logrado posicionarse como la revista de moda más influyente del mundo y es un referente mundial en la industria, no solo de la moda sino que también en la industria de la belleza, y en otras temáticas como la cultura y el *lifestyle*.

El objetivo de esta investigación es identificar la transformación de la revista, y cómo la misma terminó convirtiéndose en la empresa multimedia que es hoy en día. Actualmente, además de la revista en papel ofrece un servicio de revista online por suscripción o por venta, una página web en la que se visualizan blogs y artículos, comparten contenido por redes sociales (Instagram, TikTok y Twitter), cuentan con un canal de Youtube, y tienen diversos podcasts a los que se acceden a través de Spotify o Apple Podcasts. Además, son responsables de organizar el evento anual más importante de la industria de la moda: el Met Gala. Lo que se busca analizar es cómo la empresa, a lo largo de los años, fue modificando sus estrategias para poder adaptarse a la nueva realidad regida por la convergencia digital;

con el fin de responder a la pregunta: ¿qué nuevos modelos de negocios adoptó Vogue para adaptarse al contexto de la digitalización?

2. Marco Teórico

2.1. Contexto de la digitalización

La digitalización y su crecimiento ha traído consigo una serie de diversos cambios, ya sea en términos económicos, políticos o sociales. Este nuevo contexto es denominado por Boczkowski y Mitchelstein (2022) como *entorno digital*. Los autores se refieren a una nueva construcción de la realidad, que se da a raíz de una profunda mediatización. Sobre esto agregan, citando a Nick Couldry (2016), que “el resultado es que el orden social adquiere nuevas características, con nuevas entradas, circulaciones e influencias, y nuevos patrones de cambio, que a menudo son alarmantes por su velocidad” (Boczkowski, P., Mitchelstein, E.; 2022; pág. 42). Además, los autores hacen hincapié en el hecho que la aparición de las redes sociales tuvo un rol significativo en este cambio.

En relación a lo interior, Martín Becerra lo denomina como *convergencia digital*, un proceso que se basa en la “homogeneización de los soportes, productos, lógicas de emisión y consumo de las industrias info-comunicacionales, incluidas la prensa escrita y la edición” (Becerra, M.; 2003; pág. 91). El autor menciona que la convergencia tiene tres dimensiones, la tecnológica, la económica y la reglamentaria. Además, en el ámbito de la comunicación, hay tres industrias que convergen a raíz de éste fenómeno, la audiovisual, la de telecomunicaciones y la informática.

Ahora bien, se indagará específicamente en la industria de la prensa impresa, ya que esta investigación hace enfoque en la misma, particularmente en la industria de las revistas. Nos encontramos en un contexto de crisis en la industria de comunicación, que surge a partir de la convergencia digital mencionada anteriormente y que se puede ver reflejada de una manera particular en la prensa. Se trata de una doble crisis, que es por un lado coyuntural y por otro lado estructural (Campos Freire, 2010). Sobre esto el autor menciona que “la crisis es coyuntural en su perspectiva económica y financiera, pero también estructural por el

impacto de los cambios tecnológicos, culturales y sociales que se están produciendo en los sistemas de comunicación” (Campos Freire, F.; 2010; pág. 14). Por otro lado, con respecto a dicha crisis Luis A. Albornoz (2007) menciona que la misma tiene ciertas características. Entre ellas un retroceso general de la difusión, una pérdida del mercado publicitario, un decrecimiento de lectores jóvenes, una disminución de la influencia social por parte de la prensa y un aumento de costes de distribución y producción. En cuanto a estos factores de la crisis, el autor menciona que “han dado lugar a que las editoras de prensa hayan optado por una estrategia de diversificación de sus contenidos y servicios basada en el tríptico marketing-publicidad-sondeos” (Albornoz, L.; 2007, pág. 6).

A su vez, además de las características mencionadas, se pueden identificar una serie de tendencias de consumo de medios, que se dan en el contexto de la crisis actual. Según Ángel Arrese (2013) estas tendencias incluyen una aplicación de tecnologías digitales a la distribución y recepción de contenidos, una creciente dualización entre contenidos commodity y contenidos premium, un enfoque multimedia por parte de los consumidores, y un tiempo de consumo que cada vez es más inteligente y esquivo. Estas tendencias mencionadas tienen un efecto en la industria de la prensa, que se ve forzada a llevar a cabo cambios en las lógicas de producción y distribución de sus contenidos, con el fin de satisfacer las necesidades y demandas de sus consumidores.

Retomando el trabajo de Albornoz (2007), el autor establece que los desarrollos tecnológicos tienen un gran impacto en los sistemas infocomunicacionales de las sociedades contemporáneas, principalmente en la creciente complejidad de los mismos. Menciona como factores de la creciente complejidad un mayor número y diversidad de soportes, la especialización de la oferta y la demanda, y la instantaneidad de la transmisión y la difusión. Todos los cambios que conllevan estos desarrollos tecnológicos, hacen que se cree una necesidad de nuevos productos periodísticos, no sólo en términos cuantitativos sino que también en términos cualitativos. Con respecto a las redes el autor agrega, citando a Pélissier (2001), que “provocan un cambio no sólo tecnológico, sino también conceptual, alternando nuestra manera de aprehender el mundo: un mundo de acceso al conocimiento basado en la estructura lineal y textual, está siendo progresivamente sustituido por un nuevo modo basado en los tres principios fundadores de Internet”. En cuanto a los tres principios fundadores de Internet, estos son multimedialidad, hipertextualidad e interactividad. Estos tres principios se

pueden ver reflejados en las formas de periodismo y prensa actuales. En primer lugar, la multimedialidad se ve presente en el modo en el que se busca integrar distintos formatos en un mismo soporte; por ejemplo texto, audio, video, gráficos, imágenes, animaciones, etc. Luego, la hipertextualidad se trata de una forma de estructuración que es multidireccional, la cual permite acceder a la información de modo digital a través de enlaces. Por último, la interactividad se basa en la posibilidad que tienen los usuarios de comunicarse, tanto con el medio como entre sí.

Los fundamentos de Internet que se mencionaron, le brindan a la industria de la prensa nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo, ya que con los nuevos soportes tecnológicos las empresas tienen la posibilidad de crear nuevos productos y servicios, y de esta manera ir evolucionando hacia empresas multimedia. Además de esto, como bien menciona Albornoz (2007), el uso de Internet para la prensa también trae consigo otras ventajas. Éstas son que desaparecen los costes de impresión, distribución, contradistribución y almacenamiento; y al mismo tiempo no se necesitan grandes rotativas, ni tampoco cantidades industriales de tinta y papel. Sin embargo, el Internet también presenta ciertos desafíos y riesgos para la industria de la prensa. Por un lado, la publicación de un diario online no significa que deje de editarse el diario impreso, es decir que en ese caso no desaparecen los costes antes mencionados, sino que siguen presentes y se le suman aquellos del sitio web. Por otro lado, las ediciones online requieren de una actualización permanente, lo cual difiere de los diarios tradicionales. Además, se deben crear nuevos contenidos propios para la edición en Internet, para que se diferencie de la edición en papel. Por lo tanto, se requiere de empleados que se dediquen específicamente a la edición online, y esto podría ser un riesgo económico para las empresas. Por último, el posible éxito de la edición web puede tener como consecuencia la caída en ventas de la edición en papel. En consiguiente, esta serie de riesgos crean una necesidad en las empresas de prensa de crear nuevos modelos de negocios pensados con el fin de adaptarse y sobrevivir en el contexto de la digitalización.

2.2 Modelos de negocios para empresas de comunicación

Con respecto a lo mencionado, es importante hacer un enfoque en el modo en que dichos cambios que se dan a partir de la digitalización, repercuten en las empresas y sus

modelos de negocios, particularmente en las empresas de comunicación. Se trata de una industria particular, ya que tiene a la información y otros contenidos como materia prima (de Mateo Pérez, Bergés Saura, Sabater Casals; 2009). Asimismo, los autores mencionan que las actividades de comunicación cuentan con algunas características específicas de la industria. Por un lado, podría decirse que la comunicación se sitúa entre la economía y la cultura, ya que los productos y servicios de comunicación podrían ser categorizados como una mercancía, pero de mismo modo podrían ser percibidos como un bien cultural o un producto ideológico. Por otro lado, la comunicación se halla entre la industria y los servicios, puesto que las empresas de comunicación producen y editan sus contenidos y también los distribuyen. Es decir, que pertenecen tanto al sector secundario como al sector terciario. Cabe destacar también, que se trata en su gran mayoría de productos y servicios de carácter inmaterial, y esta es otra de las particularidades de la industria de la comunicación.

En cuanto a esto, debido a que se trata de una industria con características particulares, también se hallan particularidades en la gestión empresarial de las mismas, y esto es relevante para la investigación que se llevará a cabo en esta ocasión. Sobre esto de Mateo Pérez, Bergés Saura y Sabater Casals (2009) establecen que se identifican particularidades en el marketing, la producción y la financiación de las empresas de comunicación.

En primer lugar, en cuanto a las particularidades que se dan en el marketing, la principal surge a partir del doble mercado que tiene la industria: la audiencia y los anunciantes. Esto hace que se tengan que pensar las estrategias de marketing de una forma distinta para adaptarse a ese doble mercado. Además, también condiciona la fijación de precio, ya que el doble mercado crea una complejidad, debido a que se debe fijar un precio de venta para el producto o servicio y otro para la venta de espacios publicitarios. En cuanto a esto, es importante remarcar que los ingresos de las empresas de comunicación provienen en su gran mayoría de la venta de publicidad. En consiguiente, también hay particularidades en la definición del producto, ya que las empresas de comunicación crean bienes de consumo inmediato, que pueden ser muy perecederos o incluso a veces caducos. Con respecto a los productos y servicios de comunicación, hay dos tipos: de flujo y de stock. Los productos o servicios de flujo son aquellos que son más perecederos, que están ligados a la actualidad y que son renovados con mayor frecuencia; por ejemplo diarios, noticieros, periódicos online,

entre otros. Mientras que los productos o servicios de stock son aquellos que no están ligados a la actualidad ni tienen un carácter informativo; por ejemplo cine, libros, documentales, telefilms, música, entre otros. Éstos últimos tienen una vida económica más larga, y además el ciclo económico de producción-consumo puede extenderse en el tiempo. Además de los dos tipos mencionados, existen también los productos intermedios, los cuales tienen un proceso de producción continuo pero su valor económico se mantiene a lo largo del tiempo.

En segundo lugar, con respecto a las particularidades que se dan en la producción de los productos y servicios de comunicación, los autores hacen mención de los costes de producción y comercialización elevados que tienen las empresas de comunicación. Sobre esto agregan que la evolución tecnológica afecta a la industria de la comunicación, ya que los costes de inversión y de mantenimiento de los equipos tecnológicos son muy elevados. Además, establecen que los productos y servicios de comunicación requieren de una innovación constante, que va de la mano con una constante exigencia de creatividad, ya que se busca crear una variación de contenidos. Esto también repercute en un incremento de los costes, ya sean de fabricación, distribución o promoción.

En tercer y último lugar, las particularidades en la financiación de las empresas de comunicación se dan a raíz de la existencia del doble mercado de audiencia y anunciantes que se mencionó anteriormente. Es decir, que la financiación se basa en los ingresos que provienen por un lado de la venta del producto o servicio, y por otro lado de la venta de espacios publicitarios. Cabe destacar que, como ya se mencionó, las empresas de comunicación suelen obtener sus ingresos en su gran mayoría a través de la venta de espacios publicitarios, y esto es un factor crucial a tener en cuenta al momento de pensar los modelos de negocios.

2.3. Modelos de adaptación para las empresas de comunicación en el contexto de la digitalización

Como se mencionó anteriormente, en la industria de los medios de comunicación existe una crisis en cuanto a sus modelos de negocios, en un escenario en el que rige la convergencia digital. Sobre esto Santiago Marino y Agustín Espada establecen que “el

escenario actual obliga a las empresas, y a sus gestores, a tener una capacidad crítica, analítica y prospectiva al momento de tomar nota de las transformaciones del entorno para generar los procesos de adaptación e innovación en sus modelos de negocio que permitan a la organización continuar con el cumplimiento de los objetivos establecidos” (Marino, S., Espada, A.; 2021, pág. 185). Además, los autores también hacen énfasis en las nuevas características de consumo, distribución y creación que surgen en este contexto, las cuales requieren que las empresas de comunicación busquen implementar modelos de adaptación. Dichos modelos de adaptación incluyen cambios en la proposición de valor, los canales de distribución, los tipos de consumidores y las fuentes de ingresos.

En cuanto a la proposición de valor, es decir los tipos de contenidos y servicios ofrecidos, en el contexto de la digitalización la misma se basa en una serie de factores. En este nuevo contexto surgen nuevas características tales como la multimedialización y la desprogramación, las cuales permiten que las empresas innoven en sus productos y servicios, para así poder adaptarse a las demandas de sus audiencias. Además, un factor crucial en este contexto es la búsqueda de la diferenciación, ya que al aumentar la oferta de productos y servicios de comunicación, las empresas deben buscar elementos diferenciales para destacarse entre las opciones y lograr que sus audiencias sigan eligiéndolos, y también acaparar nuevas audiencias.

Luego, con respecto a los canales de distribución, los cambios se dan principalmente a partir de la aparición de los dispositivos smart, como lo son por ejemplo las *tablets* y los *smartphones*. El surgimiento de estos dispositivos tuvo un efecto no solo en la cantidad de canales de distribución sino que también en el modo en el que se distribuyen los contenidos. Esto se debe principalmente a que estos dispositivos permiten que los usuarios accedan a los contenidos a través de más canales, y que puedan acceder cuándo quieran desde dónde quieran. Es decir, que modificaron las formas de consumo. Cabe destacar, que esto va de la mano también de la aparición de las plataformas, que dan lugar a que exista una interactividad de las audiencias con los medios, y también entre los usuarios en sí. Es importante mencionar que existen distintos niveles de interactividad. En primer lugar, los usuarios tienen la capacidad de elegir qué contenidos consumir, cómo y cuándo consumirlos. En segundo lugar, los usuarios tienen la posibilidad de comentar sobre los contenidos, y además dialogar con otros usuarios. En tercer y último lugar, los usuarios tienen la capacidad

de ellos mismos participar en la generación de contenido, y esto se da a través de plataformas de colaboración.

Asimismo, lo mencionado acerca de la interactividad se vincula al nuevo tipo de consumidor que surge en el contexto de la convergencia digital. Se trata de un consumidor más activo, que tiene la posibilidad de ir eligiendo qué contenidos consumir, y cómo y cuándo hacerlo. Es decir, que ya no se trata ya sólo de un consumidor sino que el consumidor pasa a ser un usuario, interactivo e integrado que actúa dentro del ecosistema mediático (Campos Freire, 2011). Además, se enfrenta a una amplia variedad de opciones de contenido, y es por eso que las empresas de comunicaciones deben hacer lo posible para presentar productos y servicios que tengan elementos diferenciales para atraerlos. El cambio más grande se da en que cambia la relación de los medios con las audiencias, ya que los medios pasan a producir contenidos en base a las demandas específicas de las audiencias.

Finalmente, las fuentes de ingreso también se ven afectadas en el contexto de la convergencia digital. Las empresas de comunicación obtienen sus ingresos, en su gran mayoría, a través de la venta de espacios publicitarios. En el caso de la prensa, cuando se trata de los formatos online, las formas de publicidad tradicionales no son aplicables. Por lo tanto, surgen nuevas formas de espacios publicitarios, por ejemplo *banners*, *pop-ups*, *pop-unders*, *interstitials*, etc. Además de éstos, también existen otros formatos publicitarios más complejos como los *shoshkeles*, que son anuncios con imágenes animadas y sonidos, y los *flyers*, que son anuncios que sobrevuelan la pantalla. Sin embargo, a pesar de que estos nuevos formatos hayan surgido para adaptarse a la prensa online, en ocasiones no resultan ser suficientes, y es por eso que algunas empresas piensan como estrategia imponer el pago de una cuota a modo de suscripción para acceder a ciertos y/o todos sus contenidos y servicios online. Además, los pagos se pueden hacer en forma de *bundles* (el cobro de paquetes de productos determinados) o *de-bundles* (micropagos por la venta de unidades discretas). También, una gran cantidad de publicaciones online tienen la posibilidad de obtener ingresos a partir de subvenciones de editoras periodísticas (subsidió cruzados) (Albornoz, 2007). Sobre esto, Marino y Espada establecen que “en este contexto, las estrategias varían entre la réplica de modelos tradicionales (gratuitos con publicidad o suscripción) con otros más novedosos (freemium, crowdfunding, pago medido y publicidad programática en base a Big Data)” (Marino, S., Espada, A.; 2021, pág. 187). Por otra parte, en cuanto a lo mencionado,

Campos Freire (2011) agrega que tradicionalmente el financiamiento de las empresas de comunicación se basan en tres sistemas de ingresos, mixto tradicional (venta de producto y de espacios publicitarios), gratuito con financiación publicitaria y subvención pública y filantrópica. En el contexto de la digitalización, el autor menciona que a éstos tres sistemas tradicionales se le suman dos nuevos modelos que surgen a partir de la aparición de Internet. Uno de ellos es el sistema de mosaico, que es una combinación de los tres sistemas tradicionales pero con nuevas fórmulas de comercialización. Luego, el segundo de ellos es un sistema de carácter multimedial y virtual, el cual se vincula con el comercio electrónico, los videojuegos y las apuestas online, además de con diferentes formas de proposiciones de valor.

A continuación, habiendo abordado en las distintas partes que conforman a los modelos de adaptación, es relevante destacar que los mismos deben contemplar una serie de cuestiones para ser llevados a cabo. Estas cuestiones incluyen la capitalización de ventajas comparativas, la necesidad de producir contenidos específicos que se adapten a las situaciones de consumo, la contraposición entre productos generalistas y otros segmentos más especializados, la importancia de la interacción y la personalización que se da en la instancia de consumo a partir de información recolectada con Big Data, y la crisis del modelo publicitario tradicional y los anuncios invasivos. En conclusión, “los medios rediscuten tanto sus modelos de negocios como la relación con sus audiencias y en el tipo de contenidos a generar” (Marino, S., Espada, A.; 2021, pág. 196).

A modo de síntesis, es relevante retomar el trabajo de Campos Freire (2010), ya que él establece que a raíz de la doble crisis coyuntural y estructural, que ya fue mencionada anteriormente, surge la necesidad por parte de las empresas de comunicación de crear procesos de reconversión, reestructuración, renovación e innovación. Menciona que estos son conceptos que predominan en la industria de la comunicación en el contexto de la crisis como resultado de la convergencia digital. Agrega también, como ya se mencionó, que surgen cambios en el uso, la producción, la circulación y la estructura de la comunicación. Además, hace mención de un concepto que denomina como *management mediático* y menciona que “los efectos fluctúan entre la economía de los medios (visión microeconómica e instrumental) y el pensamiento crítico tanto de la economía política de la comunicación como de los estudios sobre la estructura de las industrias culturales” (Campos Freire, F.; 2010; pág. 15).

Finalmente, el autor concluye estableciendo que la convergencia no sólo aparece como un riesgo o desafío para las empresas de comunicación, sino que se lo podría pensar como una oportunidad que tienen las empresas para reestructurar sus proposiciones de valor, con el fin de sostener el negocio optimizando sus ingresos.

Ahora bien, en cuanto a lo mencionado, se puede ver como la convergencia digital, si bien presentó sus desafíos, se convirtió en una oportunidad para la revista Vogue, ya que le dio la oportunidad de ampliar su propuesta de valor y ofrecer una amplia gama de productos y servicios más allá de la revista, la mayoría de ellos respaldados por la tecnología e Internet. En esta ocasión, se tomará todo lo mencionado anteriormente como marco para indagar en el modo en que la crisis de la industria de la prensa que surge en gran parte a raíz de los cambios tecnológicos y las nuevas lógicas de producción y consumo afectaron a la revista; y cuales fueron los cambios que llevó a cabo la empresa para poder sobrevivir. Se investigará sobre los nuevos modelos de negocios de Vogue, incluyendo sus nuevas ofertas de productos y servicios, sus nuevos canales de distribución y sus nuevas fuentes de ingreso.

3. Marco Metodológico

Tal como se mencionó, a continuación se estudiarán los modelos de adaptación de la revista Vogue ante el contexto de la digitalización. El objetivo de esta investigación es analizar la transformación de la revista, y cómo la misma terminó convirtiéndose en la empresa multimedia que es hoy en día. Lo que se busca analizar es cómo la empresa, a lo largo de los años, fue modificando su modelo y estrategias de negocios para adaptarse a la nueva realidad regida por la convergencia digital; con el fin de responder a la pregunta: ¿qué nuevas estrategias y modelos adoptó Vogue para adaptarse al contexto de la digitalización?

Para llevar a cabo el trabajo, en una primera instancia se realizará una investigación acerca de los modelos de negocios de la revista Vogue, con el objetivo de ver qué modelos de adaptación ha adoptado la empresa. En consiguiente, como herramienta metodológica principal se utilizará la recolección de datos. Se recopilarán datos acerca de la cantidad de seguidores/suscriptores de cada tipo de contenido y canal de distribución que tiene Vogue (Vogue.com, Vogue Runway, Instagram, Twitter, TikTok, Youtube, Spotify, etc.), con el fin de

medir el desempeño de cada una de ellas. Además, también se medirá el desempeño más en profundidad recopilando datos relacionados al *engagement* de cada plataforma (likes, comentarios, compartidos, etc.)

Dicha investigación va a surgir a raíz de un objetivo principal, el cual es identificar los nuevos modelos de negocios implementados por Vogue para poder sobrevivir en el contexto de la digitalización. Del mismo modo, a partir de este objetivo principal surgen tres objetivos específicos, que se vinculan a tres tareas que se llevarán a cabo en la investigación para cumplir con los objetivos.

El primer objetivo específico se basa en dar cuenta de los nuevos tipos de contenidos y formas de distribución empleadas por Vogue, y se vincula a la tarea de indagar en la información brindada por Vogue para identificar qué nuevos servicios y contenidos ofrecen además de la revista. Esto se va a llevar a cabo a través de investigación y recolección de datos. Luego, el segundo objetivo es analizar el desempeño de los nuevos tipos de servicios y contenidos introducidos por Vogue, con el fin de identificar si son estrategias de negocios beneficiosas para la empresa o no. Esto se vincula a la tarea de investigar sobre cada nuevo tipo de contenido de la revista y recolectar datos sobre seguidores, suscriptores, reproducciones, visualizaciones, *likes*, etc. A su vez, también se realizará una encuesta utilizando un muestreo de bola de nieve, para poder sacar una aproximación de cuáles son los productos y servicios de Vogue que tienen más éxito. Entonces, en este caso se llevará a cabo una investigación, una recolección de datos y un análisis de la información extraída de la encuesta. Por último, el tercer objetivo es identificar y analizar los nuevos tipos de modelos de negocios y fuentes de ingresos empleados por Vogue, y el modo en que cada nuevo tipo de contenido aporta a las ganancias totales de la empresa, con el fin de vislumbrar cuáles son las más rentables. Esto se llevará a cabo nuevamente con investigación, recolección de datos y análisis.

4. Análisis de Vogue

4.1. Análisis de los productos y servicios de Vogue

Como ya se mencionó anteriormente, en esta ocasión se tomará como objeto de estudio a la revista Vogue, ahondando en los nuevos modelos que fue adoptando la revista para adaptarse al contexto de la convergencia digital. Tomando como líneas de referencia los trabajos de los autores mencionados en el marco teórico, se realizará un análisis detallado de los modelos de adaptación de la revista Vogue en el contexto de la digitalización.

En primer lugar, es evidente que los nuevos modelos de negocios adoptados por Vogue son influenciados por lo que Boczkowski y Mitchelstein (2022) denominan como el *entorno digital*. En este entorno se diversifican los contenidos y se agregan nuevos tipos y a la vez nuevos canales de distribución, y esto se amplía aún más con la aparición de las redes sociales. En cuanto a esto Marino y Espada (2021) mencionan que al verse forzadas las empresas de comunicación a tomar modelos de adaptación en el contexto de la convergencia digital, se crean cambios no solo en los canales de distribución, sino que en la proposición de valor, los tipos de consumidores y las fuentes de ingresos. Esto se ve de manera clara en el caso de Vogue, ya que en el contexto de la convergencia digital una de sus estrategias principales fue diversificar su portfolio de contenidos más allá de la revista y ampliar su propuesta de valor. Hoy en día, además de la revista en papel ofrece una *app* para acceder a la versión online de la revista por suscripción o por venta, páginas web y plataformas online como Vogue.com y Vogue Runway, en las que se visualizan blogs y artículos, comparten contenido por redes sociales (Instagram, TikTok y Twitter), cuentan con un canal de Youtube, y tiene tres programas de podcast a los que se accede a través de Spotify o Apple Podcasts. Además, todos los años Vogue organiza el evento de moda más famoso del mundo: el Met Gala.

De este modo, Vogue optó por lo que Albornoz (2007) denomina como una estrategia de diversificación de contenidos y servicio basada en el tríptico marketing-publicidad-sondeo. En cuanto a las nuevas tendencias de consumo de medios Arrese (2013) menciona que éstas incluyen una aplicación de tecnologías digitales a la distribución y recepción de contenidos, una creciente dualización entre contenidos

commodity y contenidos premium, un enfoque multimedia por parte de los consumidores y un consumo que es cada vez más inteligente y esquivo. En cuanto a esto, podría decirse que Vogue siempre se mantiene a la vanguardia y al tanto de las tendencias del momento, para así poder adaptarse y formar parte de las mismas, con el fin de satisfacer a sus consumidores y tener presencia en la mayor cantidad de canales posibles.

Cabe destacar que estos nuevos productos y servicios que se comienzan a ofrecer en la industria de la prensa surgen a raíz de la aparición de Internet y se basan principalmente en los tres principios fundadores de Internet introducidos por Pélissier. Estos tres principios son la multimedialidad, es decir la posibilidad de incluir distintos formatos en un mismo soporte, tales como texto, audio, vídeo, gráficos, imágenes, animaciones, etc.; la hipertextualidad, una forma de estructuración multidireccional que permite acceder a la información de modo digital a través de enlaces; y por último la interactividad, es decir la posibilidad que tienen los usuarios de comunicarse tanto con el medio como entre sí. Podría decirse que estos tres principios funcionan como bases de la nueva proposición de valor de Vogue en el contexto de la digitalización, ya que la empresa pasó de ser una revista a convertirse en una empresa multimedia. Queda evidenciado que utiliza los fundamentos de Internet para crear distintos tipos de contenido, a los cuales se puede acceder a través de sus distintos canales de distribución mediante links, creando de este modo grandes audiencias con las que tiene la posibilidad de interactuar.

Asimismo, sobre esto Marino y Espada (2021) agregan que en cuanto a la proposición de valor, en la convergencia digital dos características principales son la multimedialización y desprogramación, y en el caso de Vogue es evidente a través de lo mencionado anteriormente que estas dos características tienen un rol central en los nuevos productos y servicios que ofrece la empresa. Por otro lado, los autores también mencionan que con respecto a los cambios en los canales de distribución, la mayoría de ellos se deben a la aparición de los dispositivos *smart*. Dichos dispositivos cambiaron los modos en los que se accede al contenido, pudiendo acceder a los mismos cuando sea y desde donde sea, modificando de este modo las lógicas de consumo. A su vez, el surgimiento de las plataformas dieron lugar a que exista la interactividad de las audiencias con los medios y también entre los usuarios en sí, y este fenómeno trae consigo diversos cambios. Por un lado, se crea un nuevo tipo de consumidor, un consumidor activo, que tiene la posibilidad de elegir qué contenidos

consumir, cómo y cuándo hacerlo. El consumidor pasa a ser un usuario, que es interactivo y está integrado dentro del ecosistema mediático (Campos Freire, 2011). Por otro lado, cambia la relación entre los medios y las audiencias, ahora los medios no solo les ofrecen a sus audiencias lo que creen que quieren consumir, sino que tienen información directa de las mismas a través de la cual pueden descubrir sus gustos y preferencias, y de este modo ofrecerles lo que realmente desean consumir. Todo lo mencionado hasta ahora se ve reflejado en la nueva oferta de productos y servicios de Vogue, ya que a través del uso de las nuevas tecnologías, y particularmente los dispositivos *smart*, Vogue logró crear una gran comunidad en la que se genera una constante interactividad, y en la que se producen contenidos adaptados para cada tipo de audiencia.

Ahora bien, a continuación se incluirá una detallada descripción de los distintos servicios y productos ofrecidos por Vogue: la revista Vogue en papel, la revista Vogue en versión digital, sus plataformas online Vogue.com y Vogue Runway, sus redes sociales, canal de Youtube y Podcasts. Además, se incluirá un análisis del Met Gala como fenómeno de la industria de la moda y como ícono para Vogue.

4.1.1. Revista Vogue en su versión en papel

En primer lugar, se describirá en detalle a la revista Vogue en su versión en papel. Se trata de una revista de moda que se ubica entre las más prestigiosas e influyentes a nivel mundial. Cuenta con una gran trayectoria, y es un ícono en la industria de la moda, la cultura y el *lifestyle*. Se publican ediciones mensuales, y se especializa en contenidos sobre moda de alta gama y alta costura. Es reconocida por su fotografía artística y sesiones de fotos con ciertas temáticas que van variando, con el fin de presentar las tendencias del momento de una forma única y disruptiva, mostrando los productos, ya sean de indumentaria, accesorios o de belleza curados por Vogue.

Un elemento que es particularmente emblemático de la revista es la portada. Todos los meses se elige a un/a referente de la industria de la moda y el entretenimiento, que puede ser un/a diseñador/a, un/a modelo, un actor o actriz, un/a cantante, un/a artista, un/a deportista, entre otros, y se lo/a incluye como protagonista en la portada de la revista. Como se

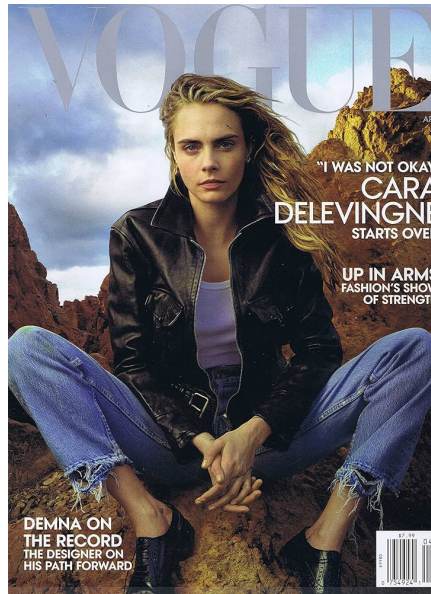
mencionó, la portada es algo icónico para Vogue, y ser elegido para ella puede marcar un hito en la carrera de una persona. Además de ser incluido en la portada, se incluye también algún artículo en relación a dicha persona elegida, y luego la edición continúa en base a esto. Es decir, que la persona se incluye como protagonista de la edición en sí, y es por esto que puede resultar ser tan importante. En sus ediciones, año a año, la revista ha presentado a los fotógrafos, diseñadores, modelos y escritores más destacados del mundo.

Cabe destacar, que si bien se trata de una revista de moda, Vogue también aborda temas relacionados al arte, el mundo de la belleza, la cultura, el *lifestyle*, y la política y sociedad. Dentro de los contenidos de la revista se incluyen editoriales de moda con tendencias, reportajes y perfiles de diseñadores y celebridades como también de figuras públicas, reseñas de productos de belleza, artículos de opinión y cobertura de eventos importantes. Es decir, que Vogue no es tan solo una revista de moda sino que se ha convertido en un medio de gran influencia en el que se comparten contenidos de moda, cultura y arte.

A continuación se incluyen imágenes de algunas portadas de Vogue, en las que se ven modelos, artistas y celebridades referentes del momento:



Portada de Vogue US de enero de 2023, presentando a Florence Pugh, una de las actrices más prestigiosas de todo el mundo.



Portada de Vogue US de abril de 2023, presentando a Cara Delevingne, una de las modelos más reconocidas mundialmente.



Portada de Vogue US de agosto de 2023, presentando a Olivia Rodrigo, una de las cantantes más exitosas a nivel mundial.

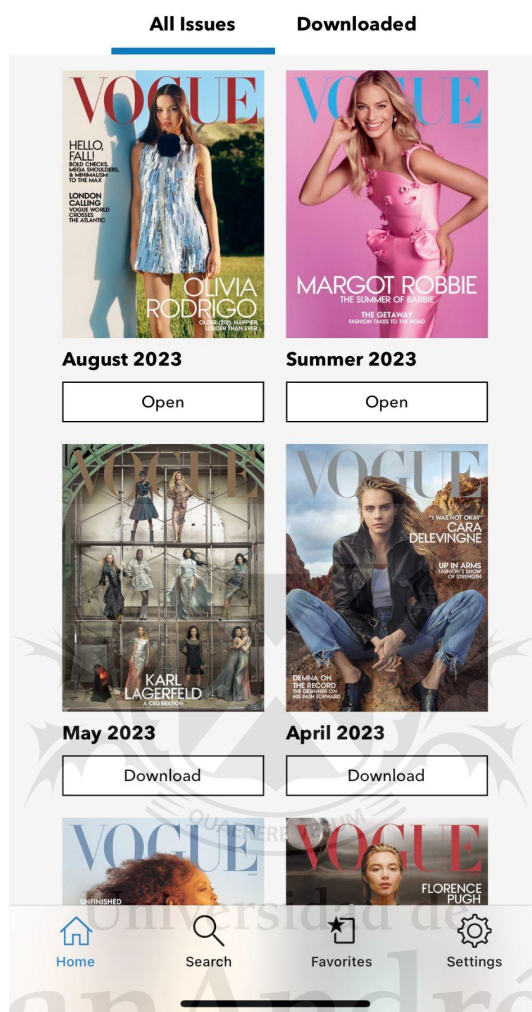
4.1.2. Revista Vogue en su versión digital

En consiguiente, la revista también cuenta con su versión digital, que actúa como una adaptación digital de su versión en papel. Es decir, que se incluyen los mismos contenidos

que se incluyen en la revista en papel, pero con un formato diferente. Se accede a la revista digital mediante la *app* “Vogue Magazine” para IOS o Android. En la *app* se hallan todas las ediciones mensuales desde abril de 2012, y se van agregando mes a mes las ediciones recientes a medida que se publican. En el caso de la versión digital, no se trata de un e-book o algo similar, sino que se adapta la revista a un formato más interactivo. El usuario tiene la posibilidad de deslizar la pantalla hacia un lado para pasar las páginas, pero a su vez dentro de cada página tiene la posibilidad de deslizar hacia abajo para leer el artículo completo como lo haría en un sitio web. Además, también se incluye un índice luego de la portada en el que el usuario puede clickear en el artículo que desee y es redireccionado al mismo. Asimismo, este índice se halla en la parte superior en un menú desplegable, al cual el usuario tiene acceso a lo largo de su recorrido por la revista digital, y de este modo puede ir accediendo a los artículos que desee de manera más rápida y fácil, sin la necesidad de ir pasando página por página. En consiguiente, al final de cada edición se incluye una sección titulada “En esta edición” en la se incluyen links de compra a todos productos incluidos en la edición, lo cual hace de la revista digital aún más interactiva y la convierte a su vez en una especie de sitio de e-commerce. En algunos casos también se incluyen links de compras en ciertos artículos sobre recomendaciones de productos.

A continuación se incluyen capturas que muestran como se ve la *app* de “Vogue Magazine”, y como se ve la revista digital y sus diferentes funciones:

VOGUE



Menú principal de la *app* de Vogue Magazine.

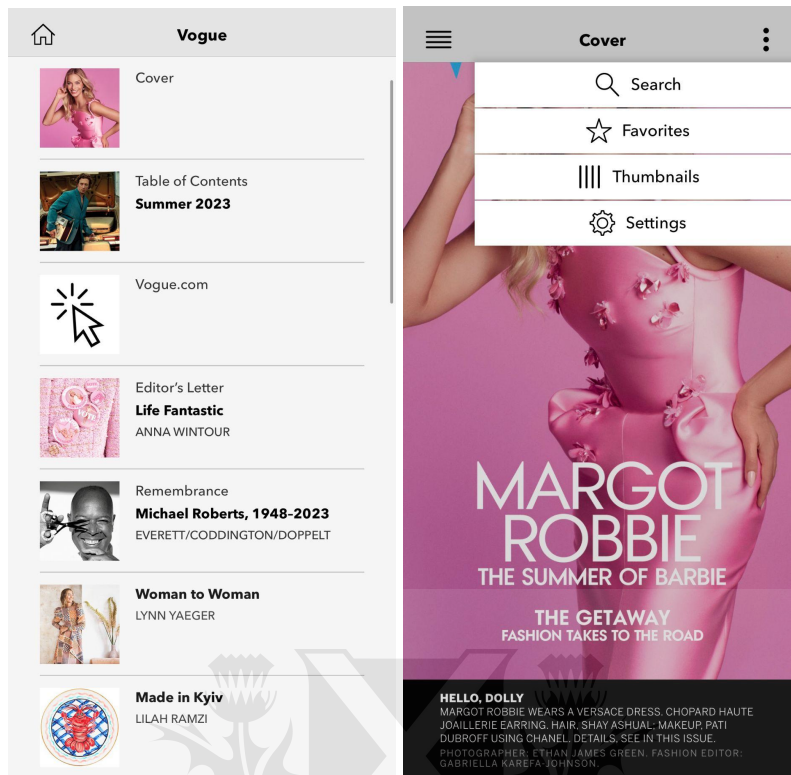
Esta imagen muestra el menú principal de la *app* de Vogue Magazine, en el que se ven todas las ediciones de la revista, las cuales están ordenadas en orden cronológico desde las más recientes hasta las más antiguas, hasta abril de 2012. El usuario tiene la posibilidad de hacer *clic* en la edición que desee y lo redireccionará a la revista digital. Además, tiene la posibilidad de descargar las ediciones, y entonces puede hallar todas las ediciones que tiene descargadas en la sección de descargas. Asimismo, en la parte inferior de la página de inicio se hallan cuatro botones: *Home*, *Search*, *Favorites* y *Settings*. El usuario tiene la posibilidad de buscar la edición que desee en *Search* sin la necesidad de deslizar hacia abajo para encontrarla. También puede guardar sus ediciones preferidas en *Favorites*.

A continuación se incluyen capturas de cómo se ve la revista digital:



Portada de la revista Vogue US de julio 2023 en versión digital, presentando a Margot Robbie, reconocida actriz del momento.

Esta imagen muestra cómo se ve la portada de la revista en su versión digital. La portada en sí es la misma que la que se halla en la versión en papel, pero desde la versión digital el usuario recibe una experiencia más interactiva. En la parte superior del lado izquierdo se halla un botón que abre un menú desplegable, el cual permite al usuario navegar por la edición de una manera simple y rápida, sin la necesidad de deslizar página por página. En la parte superior del lado derecho se halla otro botón que abre otro pequeño menú desplegable que le da al usuario la posibilidad de buscar dentro de la edición, marcar favoritos, ver las páginas en pequeño para deslizar más fácil, e ir a ajustes. Ambos menús se ven en las imágenes incluidas a continuación:



(1)

(2)

- (1) Menú desplegable que permite navegar por las distintas secciones de la edición.
- (2) Menú desplegable que permite buscar dentro de la edición, marcar favoritos, ver las páginas en pequeño para deslizar más fácil, e ir a ajustes

Universidad de
San Andrés

Por otro lado, otra de las funciones que tiene la versión digital de la revista es la tabla de contenidos que se halla al deslizar la portada. La misma funciona del mismo modo que el menú desplegable, permitiendo que el usuario pueda navegar de una manera más simple y rápida seleccionando a qué sección de la revista quiere dirigirse. A continuación se incluye una imagen de dicha tabla de contenidos:



VOGUE

Summer 2023



Editor's Letter

Remembrance

Michael Roberts lived life as it should be lived:
with savage wit and endless élan

Woman to Woman

For Ulla Johnson, there's no feminine without the
feminist. By Lynn Yaeger


Made in Kyiv

Gunia Project is a Ukrainian label fusing folk with
fashion

Tabla de contenidos de la revista Vogue US digital.


Asimismo, otra función novedosa de la versión digital de la revista, que hace que se distinga de la versión en papel es la posibilidad que le da al usuario de comprar, directamente desde la *app* de la revista todos los artículos que se incluyen en la edición. Esto se halla al final de la revista, en la sección *In This Issue*, en la que se incluyen las imágenes de los artículos con marcas y links de compra. Así se ve esta sección:

In This Issue





COVER LOOK
 Dress: [versace.com](https://www.versace.com). Earring: Chopard boutiques.
 Manicurist: Tom Bachik using Tweezerman. Tailor: Irina Tshartaryan.

In This Issue



HELLO, BARBIE!
 Dress, gloves, and shoes: +33 (155) 351-600 for information. Necklace: [alessandrarich.com](https://www.alessandrarich.com).





Sección *In This Issue* de la revista Vogue US digital.

4.1.3. Suscripciones

Ahora bien, se indagará en los tipos de suscripciones que ofrece Vogue para ambas versiones de su revista. Se ofrecen tres tipos de suscripciones. Por un lado ofrece su suscripción anual de la revista en papel, en la que el usuario recibe todos los meses una revista a su correo. El precio de este tipo de suscripción es de US\$19.99 por año. Además, ofrece otro tipo de suscripción que combina la revista en papel y los servicios digitales de Vogue. Es decir, que se trata de un *bundle*, un paquete en el que se combinan diferentes servicios en una suscripción. El usuario recibe la revista en papel todos los meses al igual que en el tipo de suscripción anterior, pero además tiene acceso ilimitado a los servicios digitales

de Vogue como Vogue.com y Vogue Runway. El precio de este tipo de suscripción es de US\$24.99 por año. Por otro lado, existe otro tipo de *bundle* 100% digital, en la que el usuario tiene acceso ilimitado a las mismas páginas web y plataformas mencionadas anteriormente, pero en este caso no recibe la versión impresa de la revista todos los meses ni tampoco tiene acceso a la revista digital. Este tipo de suscripción también tiene un precio de US\$24.99 por año. En este caso, si el usuario quisiera acceder a la revista en papel debe comprarla por separado por un monto de alrededor de US\$12.99, dependiendo de la edición; y si quisiera acceder a las versiones online de la revista debe hacerlo mediante la aplicación para IOS o Android *Vogue*, en la cual el usuario puede suscribirse por un precio de US\$1.99 por mes, o también comprar cada revista en formato online por separado por un monto de US\$7.99. Esto sería una especie de *de-bundle*.

La versión en papel cuenta al día de hoy (1) con 10.800.00 de suscriptores, incluyendo aquellos que se suscriben solamente a la revista en papel y aquellos que se suscriben al pack de revista y servicios digitales, y por otro lado 12.000.000 de suscriptores únicamente para sus servicios digitales. Es decir, que una gran cantidad de usuarios sigue optando por la versión en papel de la revista, pero son cada vez más los usuarios que prefieren sus servicios digitales. Cabe destacar que no se trata de una preferencia que se basa en precio, ya que como se mencionó anteriormente ambos tipos de suscripciones tienen el mismo precio, si no que se basa en la preferencia de cada usuario. En el caso de los servicios digitales, la misma ofrece un acceso a contenidos de una forma más fácil, rápida y desde cualquier lugar y en cualquier momento. Estos son factores atractivos para los usuarios modernos de hoy en día. Además de esto, hay ciertos usuarios que tienen el deseo de acceder a los contenidos que se publican en sitios como Vogue.com o plataformas como Vogue Runway, pero no necesariamente son usuarios que eligen leer la revista en sí, es por esto que optan por este otro tipo de suscripción. Mientras que a quienes sí tienen el deseo de leer la revista, Vogue les ofrece ambos servicios, en papel y digital. Se puede ver entonces como Vogue se adapta a las necesidades y las demandas de sus clientes actuales, sabiendo que su gran mayoría van a querer tener acceso a los servicios digitales que ofrecen y no solo a la revista en papel, entonces los incluyen en conjunto en un mismo tipo de suscripción para atraerlos. Cabe destacar también, que tanto en la versión en papel como en la versión digital de la revista y sus plataformas digitales se hallan espacios de publicidad, y esta es una forma de generar in-

(1): 20 de septiembre de 2023

gresos para la revista. Asimismo, en el caso de la revista en versión digital, al final de cada edición se halla un listado de todos los artículos, por ejemplo de indumentaria o accesorios, que fueron incluidos en las imágenes de la edición con un link de compra. De este modo, actúa como una especie de sitio de e-commerce y es algo diferencial a la revista en papel, ya que este otro formato no permite esta función. Se puede ver entonces, como a través del uso de la tecnología Vogue le brinda a sus usuarios no solamente una versión digital de su revista, sino que la misma cuenta con elementos diferenciales tales como el ya mencionado.

4.1.4. Plataformas online de Vogue: Vogue.com y Vogue Runway

Asimismo, los contenidos que se publican en Vogue.com y Vogue Runway van más allá de lo que se publica en las ediciones mensuales de la revista.

En primer lugar, con respecto a Vogue.com, se trata de una página web desde la cual se puede acceder a los distintos tipos de contenidos que se ofrecen fuera de la revista. Se publican noticias, artículos y blogs sobre diversos temas, bajo las categorías de *Fashion*, *Beauty*, *Culture*, *Living* y *Shopping*, y dichos contenidos se actualizan diariamente. Puede decirse entonces, que con la creación de esta página web Vogue expandió sus tipos de contenidos y temas que abarcan lo mismo, ya que no se encuentran contenidos referidos solo a moda, sino que también a belleza (maquillaje, peinados, cuidado de la piel y del cabello, etc.), cultura (cine y tv, música, arte, libros, etc), y lifestyle (arquitectura, decoración, viajes, gastronomía, casamientos, fiestas y eventos, etc.). El usuario puede acceder a la página pero le permitirá leer una cantidad acotada de artículos. Para poder tener acceso ilimitado a la página el usuario debe suscribirse al *bundle* digital que ofrece Vogue.

Ahora bien, una de las secciones a destacar es la de *Shopping*, ya que en la misma se incluyen artículos con recomendaciones de artículos para comprar, ya sean de indumentaria, accesorios o productos de belleza, para determinadas ocasiones o determinados tipos de clientes. Lo interesante es que en los artículos se incluyen los links de compra de cada uno de los artículos que se recomiendan. Es decir, que en esta sección Vogue.com actúa como una especie de sitio de e-commerce, en la cual los usuarios son redirigidos a la página del artículo

para realizar su compra mediante un solo *clic*. Del mismo modo, también hay secciones divididas por tipo de producto, por ejemplo *Trending Now*, *Clothing*, *Accessories* y *Beauty*, que redireccionan al usuario a una página en la que ve directamente un listado de productos con marcas, precios y links de compra para comprar de manera directa. Esto funciona de la misma manera que lo mencionado sobre los artículos, pero de forma más directa, y actuando una vez más como una especie de sitio de e-commerce. A la vez, esto actúa también como publicidad para las marcas que se incluyen en este tipo de artículos, por lo tanto Vogue tiene la posibilidad de cobrar por estos espacios y así generar ingresos. Del mismo modo, Vogue incluye otros formatos de publicidad en su página web, como por ejemplo *banners* en el inicio, para generar ingresos.

Además, en Vogue.com también existe una sección de videos, en la cual se publican videos que se encuentran en las redes sociales o el canal de Youtube de la empresa, y los usuarios pueden acceder de forma fácil y rápida a ellos si están navegando en la página web. Luego, otra sección que se halla en la página web es la de *Vogue Club*. Se trata de una membresía global de Vogue, que le permite a los miembros acceder a contenido exclusivo, incluyendo artículos y videos, eventos en vivo y grabados, además de beneficios tales como descuentos y obsequios de bienvenida. Esta membresía tiene un precio de US\$30 por mes o US\$300 por año. También, Vogue.com cuenta con una sección llamada *PhotoVogue*, en la cual se exhiben los trabajos de los mejores fotógrafos alrededor del mundo. Esta es una sección interesante que fomenta el arte de la fotografía y crea visibilidad para una gran cantidad de fotógrafos emergentes. Por último, a través de Vogue.com se puede acceder a su programa de podcast “A Run-Through with Vogue” a través de la sección *Podcast*.

A continuación se incluyen unas capturas de pantalla que muestran como se ve la página web de Vogue.com:



TODAY'S STORIES



RUNWAY
The Best Street Style From the
Women's World Cup
PHOTOGRAPHY BY RACHEL YABSLEY



WELLNESS
This Is Officially the Healthiest Food
in the World—And You Can Grow It
Yourself Without a Garden
BY PHILIPP WEHSACK

Página de inicio de [vogue.com](https://www.vogue.com).

En esta imagen se ve la página de inicio de Vogue.com que ve el usuario cuando ingresa. Se ven los botones que redireccionan al usuario a cada una de las distintas secciones de la web: *Fashion*, *Beauty*, *Culture*, *Living*, *Runway*, *Shopping*, *Video*, *Vogue Club*, *Photovogue* y *Podcast*. Además, en la parte superior a la derecha se ven tres botones, uno que redirecciona al usuario a una página para suscribirse a Vogue.com, otro que es para iniciar sesión en caso de que el usuario ya esté suscrito y otro para que el usuario busque lo que desee dentro de la página web. Desde la página principal el usuario tiene la posibilidad de deslizar hacia abajo y acceder a los últimos artículos de distintas secciones. En algunas ocasiones, en la página de inicio también puede aparecer algún video que el usuario puede mirar directamente desde ahí. A continuación se incluyen imágenes de lo que ve el usuario cuando desliza hacia abajo en la página de inicio de Vogue.com:

WATCH THE FULL VOGUE WORLD: LONDON 2023 SHOW



TODAY'S STORIES



VOGUE CLUB
 Vogue World: A Special Message from Anna Wintour



VOGUE WORLD
[How to Watch the Vogue World 2023: London Livestream Tonight](#)

14 SEPT 2023
<https://www.vogue.com/article/how-to-watch-the-vogue-world-london-livestream-2023>

MUST READ



FASHION
 Selena Gomez Delivers a Romantic Fashion Moment at the VMAs
 BY CHRISTIAN ALLAIRE

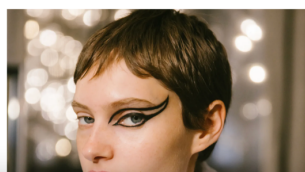


BEAUTY
 Bella Hadid Shaves Her Head for the New Marc Jacobs Campaign
 BY MARGAUX ANBOUBA



FASHION
 Meghan Markle Adds Fashion's Favorite Flats to Her Signature City Shorts in Germany
 BY EMMA SPEDDING

VOGUE WORLD: LONDON TODAY



LATEST FROM RUNWAY



RUNWAY
Phil Oh's Best Street Style Photos From the Spring 2024 Shows in New York



VOGUE WORLD: LONDON
An Exclusive Look At The Stars Inside Vogue World: London 2023



FASHION MONTH BEAUTY REVIEW
Willy Chavarria's "New Glowing Universe of Beauty"—And NYFW's Most Asked-About Look

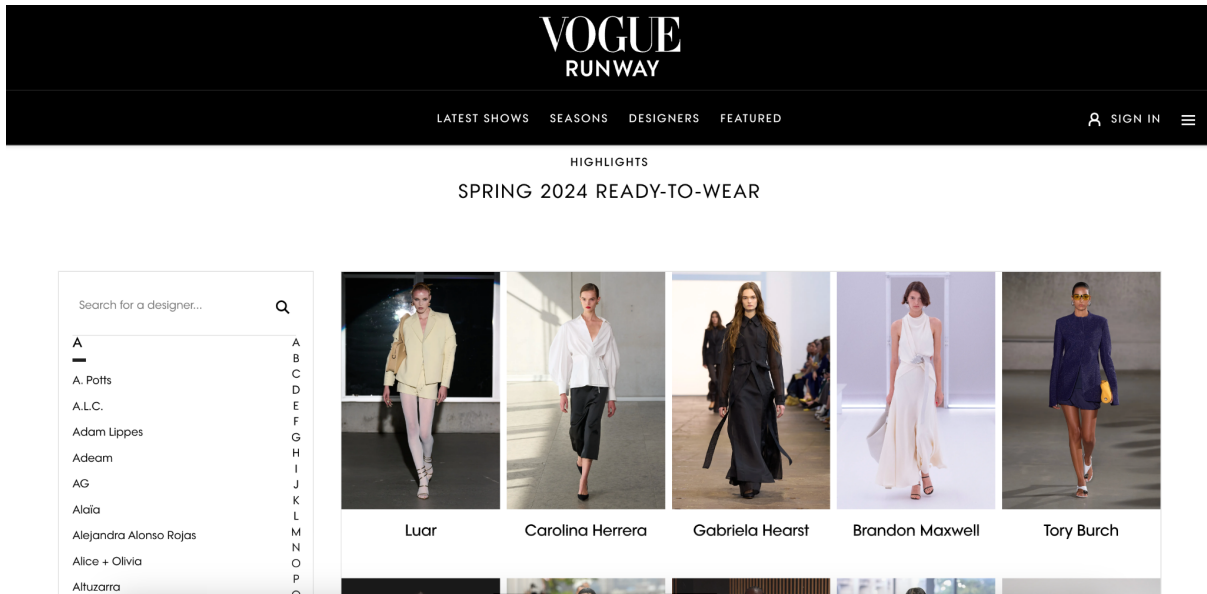


CELEBRITY
The Best Fr Fashion W

Por otro lado, Vogue Runway consiste en una plataforma, a la cual se puede acceder mediante la aplicación para IOS y Android o mismo mediante Vogue.com, y en la cual se publican contenidos únicamente de desfiles de moda. Se comparten imágenes y videos de los desfiles de las semanas de la moda de New York, París, Milán y Londres. Los contenidos se dividen por diseñador y por desfile. Además, de las imágenes y videos también se incluyen textos informativos y *reviews* de los desfiles. Asimismo, también hay una sección dedicada a *streetwear* en la cual se muestran imágenes de *looks* de personas en la calle durante las diferentes semanas de la moda. Cabe destacar que no solo se incluye contenido de los desfiles recientes, sino que también se incluyen contenidos de archivo de desfiles de los años 90 en adelante. Asimismo, en el caso de la *app* para IOS y Android el usuario tiene la posibilidad de crear carpetas en las que puede incluir sus imágenes preferidas, tanto de cualquier colección o desfile como de cualquier *look* de *streetstyle*.

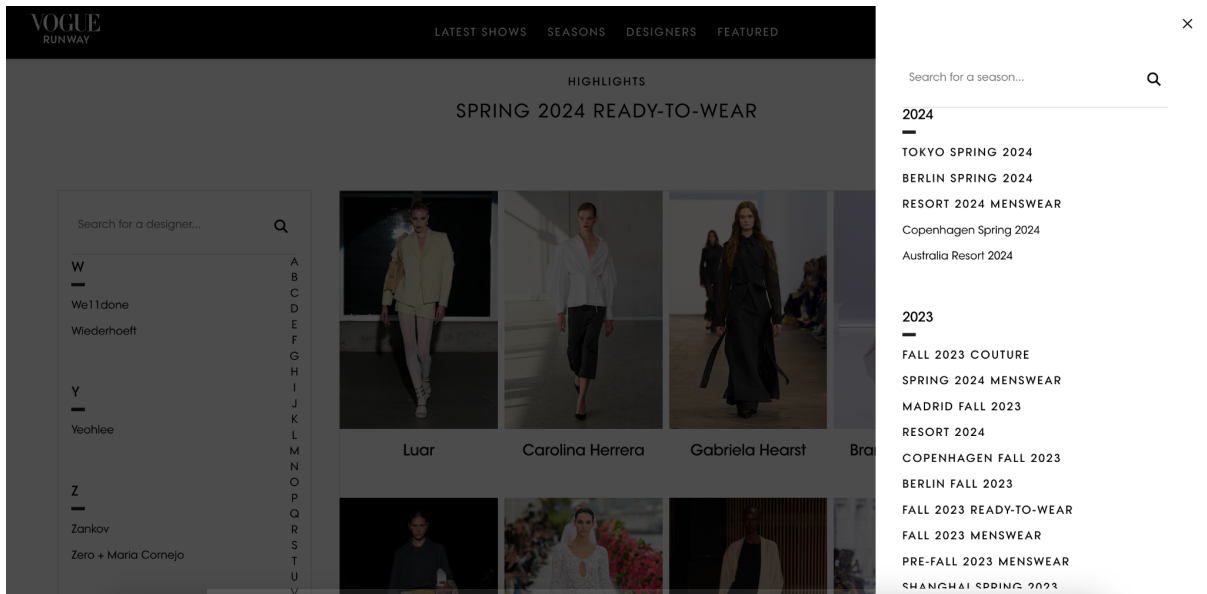
Como se mencionó anteriormente, los usuarios pueden acceder a esta plataforma a través de la suscripción del *bundle* digital lo cual les brinda acceso ilimitado a la misma, o también pueden acceder de forma gratuita descargando la aplicación o a través de la página web, pero sin acceso ilimitado. Además, Vogue les cobra a las marcas y a los diseñadores una tarifa anual de US\$20.000 para que sus desfiles sean incluidos en la plataforma.

A continuación se incluyen unas capturas de pantalla que muestran como se ve Vogue Runway desde la web:



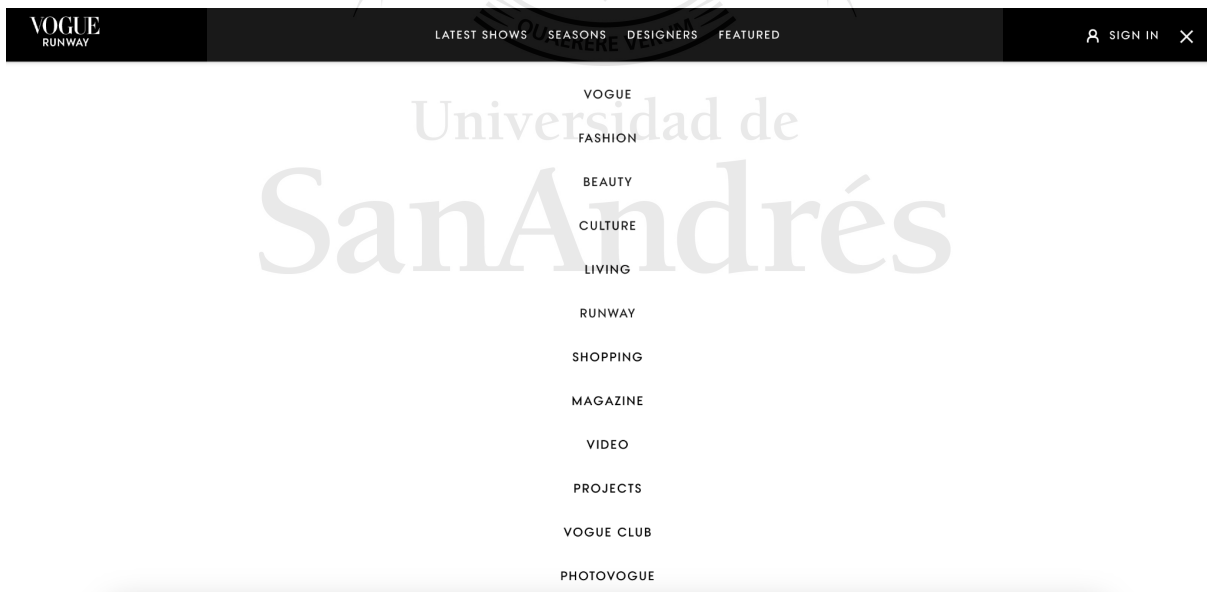
Página de inicio de [Vogue Runway](#) (desde Vogue.com)

En esta imagen se ve la página principal de Vogue Runway que el usuario ve cuando accede a la plataforma desde la web a través de Vogue.com. En la página principal aparece una sección de *Highlights* en la que van apareciendo las imágenes de los desfiles más recientes. A su vez, del lado izquierdo hay un buscador a través del cual el usuario tiene la posibilidad de filtrar por diseñador, tanto deslizando hacia abajo y seleccionando el diseñador que desee, como ingresando el nombre en el buscador. Además, se incluyen unos botones en el centro superior que llevan al usuario a distintos menús desplegables por secciones. Asimismo, se hallan unos botones en la parte superior derecha, uno de ellos redirecciona al usuario a la página para iniciar sesión y el otro a un menú desplegable que le permite al usuario navegar y dirigirse hacia las otras secciones dentro de Vogue.com, y así salir de manera simple y rápida de la sección de Vogue Runway. Estos menús desplegables mencionados se muestran en las imágenes a continuación:



Menú desplegable de *Seasons*.

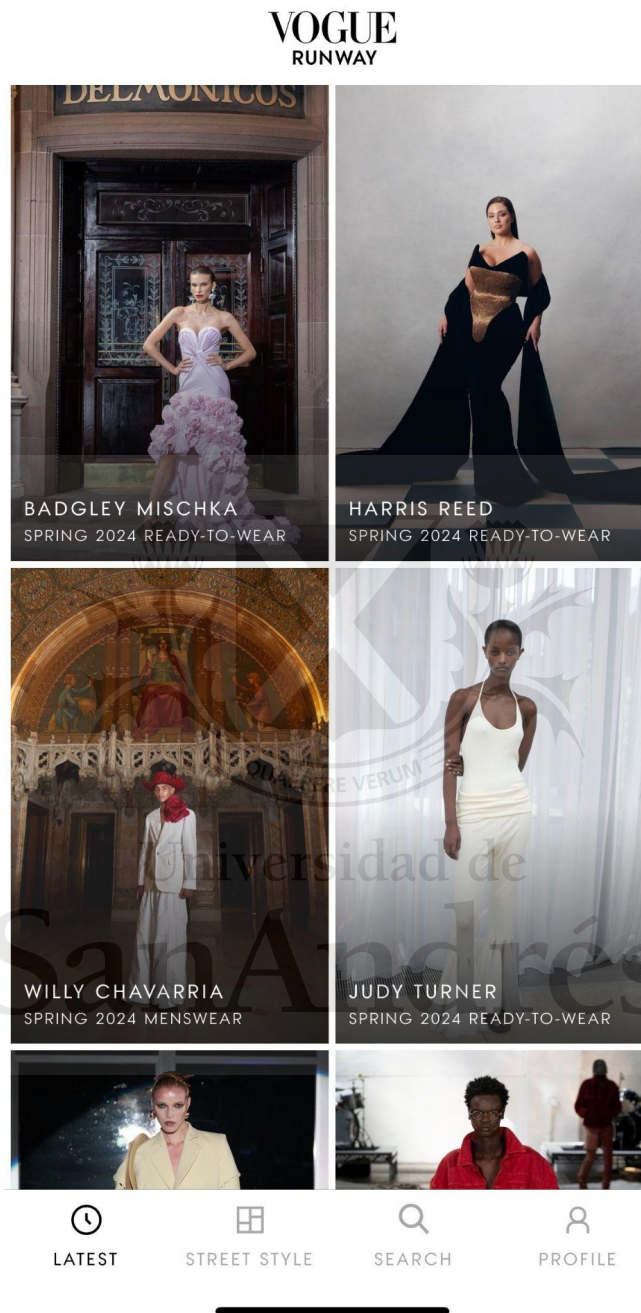
Este menú desplegable permite al usuario filtrar por temporada buscando en el buscador, o deslizar hacia abajo para encontrar la temporada que desea.



Menú desplegable que redirecciona al usuario a Vogue.com.

En este caso, el menú desplegable sirve para permitirle al usuario dirigirse a las diferentes secciones de Vogue.com, desde la sección de Vogue Runway de manera simple y rápida.

Por otro lado, a continuación se incluyen unas capturas de como se ve Vogue Runway desde la *app*:



Página principal de la *app* de Vogue Runway, en la sección *Latest*.

Esta imagen muestra el menú principal de la *app* de Vogue Runway, en la que se muestra la sección de *Latest*. En esta sección, se van agregando las últimas colecciones de los diseñadores y se incluyen las imágenes de los desfiles. El usuario puede deslizar hacia abajo y va ir encontrando todos los desfiles, desde los más recientes hasta los más antiguos.

VOGUE RUNWAY



Phil Oh's Best Street Style Photos From The Spring 2024 Shows In New York



The Best Street Style Photos From The Spring 2024 Shows In Seoul



The Best Street Style Photos From The Spring 2024 Shows In Tokyo



The Best Street Style Photos From The Spring 2024 Shows In Copenhagen



LATEST

STREET STYLE

SEARCH

PROFILE

Sección de *Street Style* en la *app* de Vogue Runway.

Esta imagen muestra la sección de *Street Style* en la *app* de Vogue Runway. En esta sección van apareciendo artículos y colecciones de fotos sobre *streetstyle* de las distintas semanas de la moda alrededor del mundo. Del mismo modo que en la sección de *Latest*, en esta sección el usuario puede deslizar hacia abajo y encontrarse con todos estos artículos en orden cronológico, del más reciente al más antiguo.

A

A DEGREE FAHRENHEIT

A DÉTACHER

À LA GARÇONNE

A PEACE TREATY

A--COMPANY

A-COLD-WALL

A. POTTS

A. ROEGE HOVE

A. SAUVAGE

A. TEODORO

A.A. ANTONIO AZZUOLO

A
B
C
D
E
F
G
H
I
J
K
L
M
N
O
P
Q
R
S
T
U
V
W
X
Y
Z
#

Universidad de
San Andrés

Sección de *Search* en la *app* de Vogue Runway.

Esta imagen muestra la sección de *Search* en la *app* de Vogue Runway. En esta sección el usuario tiene la posibilidad de filtrar por diseñador y a su vez también por temporada, tanto deslizando hacia abajo y buscando en la lista, o bien buscando directamente en el buscador que figura en la parte superior.

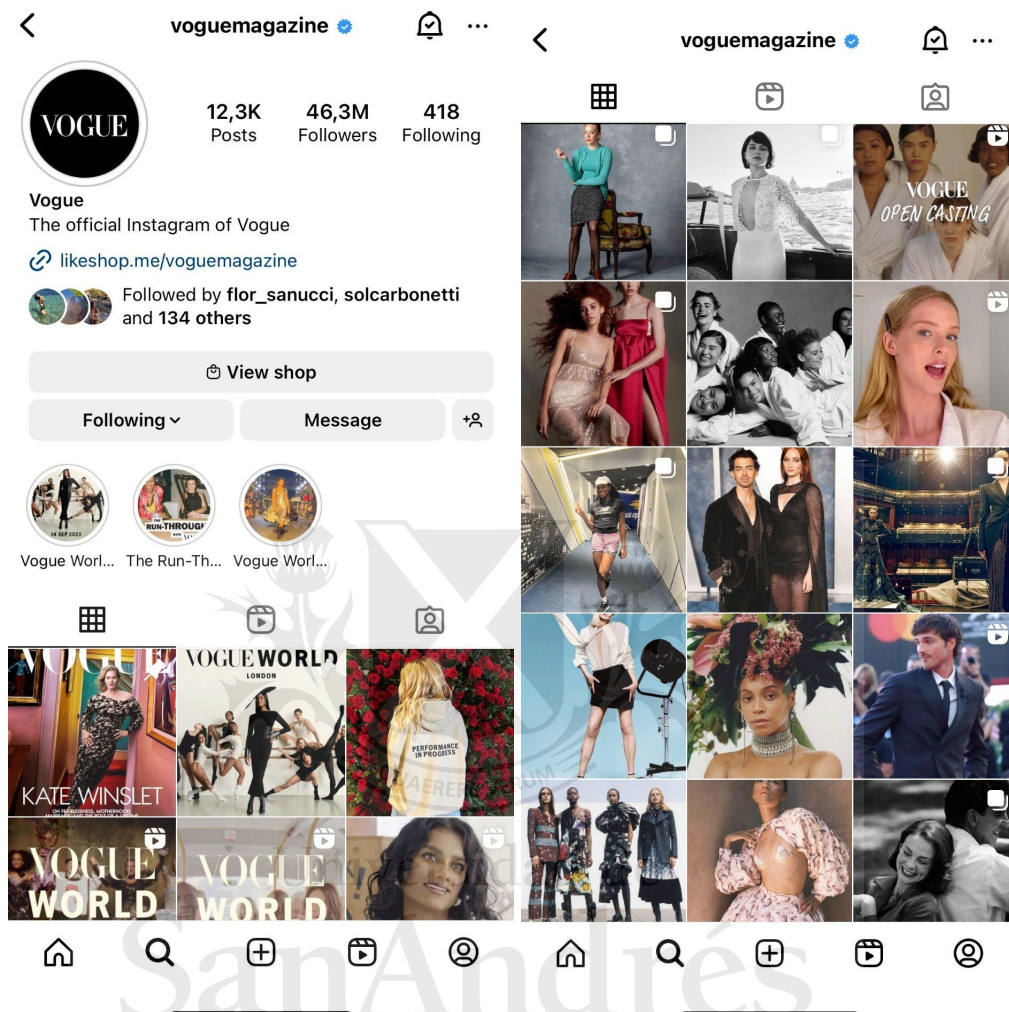
4.1.5. Vogue en las redes sociales: Instagram, TikTok y Twitter

Luego, habiendo indagado en la revista en sus versiones en papel y digital, su página web y su plataforma online, a continuación se hará un análisis de sus contenidos en redes sociales. Como se mencionó anteriormente, Vogue cuenta con perfiles en Instagram, TikTok y Twitter.

En cuanto a Instagram ([@voguemagazine](https://www.instagram.com/voguemagazine)), al día de hoy (2) cuenta con 46.300.000 de seguidores y 12.000 posts. La cuenta es muy activa en la red, y suelen subir entre tres y seis posts por día. De esta manera, generan un alto *engagement* con sus seguidores. Esto se puede ver en la alta cantidad de comentarios y *likes*. Los comentarios oscilan entre 100 a 500 por post, con algunos posts que llegan a los 5000 comentarios; mientras que los *likes* oscilan entre los 500.000 a 1.000.000 de *likes*, con algunos posts incluso superando estos números. Con respecto a los contenidos, en Instagram Vogue publica contenidos creados específicamente para la red, como lo pueden ser distintos tipos de fotografías y videos, pero también se publican contenidos que provienen de otros de sus medios, tal como la revista Vogue, Vogue.com, Vogue Runway o Youtube, entre otros. En la cuenta se publican noticias y novedades acerca de la industria de la moda y sobre Vogue. Por ejemplo, se anuncian nuevos videos de Youtube, nuevos artículos en Vogue.com o las nuevas ediciones y portadas de la revista. Siempre que se anuncien nuevos contenidos de otros de sus medios se incluye un botón o link que redirecciona al usuario al otro medio. Es decir, que la cuenta de Instagram de Vogue actúa no solo como otro de sus canales a través del cual comparten nuevos tipos de contenidos, sino que también como un canal de noticias y novedades para que los usuarios puedan mantenerse actualizados sobre lo que está pasando en todos los medios y canales de Vogue, sin tener que estar chequeándolos constantemente. En el caso de Instagram, Vogue no incluye espacios de publicidad en este medio. Pero ofrece una suscripción especial para Instagram, con un costo de US\$4,99 por mes, que le permite al usuario acceder a contenido y canales exclusivos, al igual que a contenidos de detrás de escena, todo a través de dicha red social. Por lo tanto, esta se convierte en una fuente de ingresos para Vogue a través de Instagram.

(2): 20 de septiembre de 2023.

A continuación se incluyen capturas de cómo se ve el perfil de Instagram de Vogue:



Perfil de Instagram de Vogue ([@voguemagazine](https://www.instagram.com/voguemagazine)).

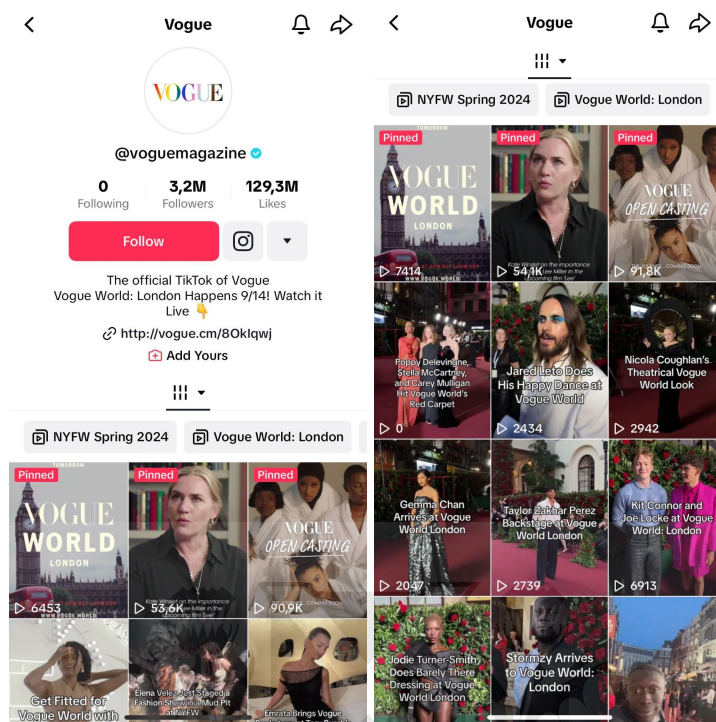
Estas son dos imágenes que muestran cómo se ve el perfil de Vogue en Instagram. Se puede ver que se trata de una cuenta muy activa, ya que publica una amplia variedad de imágenes y videos diariamente. Los contenidos son diversos, y como se ve en estas imágenes en la cuenta se publica desde la portada de una nueva edición de la revista hasta fragmentos de videos de Youtube. Además, también se publican otros tipos de noticias, por ejemplo de celebridades o entretenimiento. Es importante remarcar que en el perfil de Instagram de Vogue, en la descripción, se incluye un link que redirige al usuario a Vogue.com, creando así un vínculo directo entre ambos canales y generando tráfico en la página web.

Por otro lado, cabe destacar que Vogue no solo cuenta con su cuenta oficial de Instagram, si no que también tiene cuentas dedicadas a ciertas secciones como Vogue Runway ([@voguerunway](#)) que cuenta con 9.100.000 de seguidores y Vogue Shopping ([@vogue](#)) que cuenta con 2.700.000 de seguidores. En el caso de Vogue Runway se publican principalmente contenidos de nuevas colecciones de diseñador, desfiles y alfombras rojas, y en los posteos se redirige a los usuarios a la aplicación o al sitio web de Vogue Runway para ver más información. Luego, en el caso de Vogue Shopping se publican contenidos con recomendaciones sobre artículos para comprar tal como en el sitio web, y en los posteos se redirecciona al usuario directamente a los links de compra de los artículos.

Con respecto a TikTok, Vogue ([@voguemagazine](#)) al día de hoy (3) cuenta con 3.200.000 de seguidores, 1214 videos y 115.200.000 de *likes*. Es decir, que tal como en Instagram, tienen un alto nivel de *engagement*, ya que suelen publicar aproximadamente tres videos por día y tienen una gran cantidad de *likes* y comentarios, los cuales oscilan entre 5000 a 100.000, dependiendo del video. En cuanto a las visualizaciones que tienen sus videos las mismas dependen del tipo de video pero oscilan entre 25.000 a 250.000 en general, con algunos videos incluso llegando o superando 1.000.000 de visualizaciones. En esta red, se publican videos creados específicamente para la plataforma y se trata de videos más casuales y creados en el momento sin tanta producción, algo que es característico de TikTok. Pero también se publican videos que se extraen de otros canales, principalmente Youtube, y que son adaptados para el formato de TikTok. Se incluyen ciertos fragmentos de dichos videos, ya que en Tiktok los videos son de corta duración, y de este modo atraen al usuario y si es de su interés, termina dirigiéndose por ejemplo a Youtube a ver el video completo. En el caso de TikTok no se incluyen videos con novedades y noticias sobre la industria de la moda, sino que los videos se enfocan principalmente en mostrar y promocionar los contenidos propios de Vogue. Además, en TikTok Vogue crea *hashtags* tales como *#voguerewearit* y *#voguemademebuyit* con el fin de que se viralicen y así crear visibilidad en la plataforma y generar tráfico hacia su propio perfil. Cabe destacar también, que a través de estos *hashtags* Vogue genera interactividad con los usuarios, ya que usando los *hashtags* ellos mismos participan de la generación de contenido.

(3): 20 de septiembre de 2023.

A continuación se incluyen capturas de cómo se ve el perfil de TikTok de Vogue:



Perfil de Instagram de Vogue (@voguemagazine).

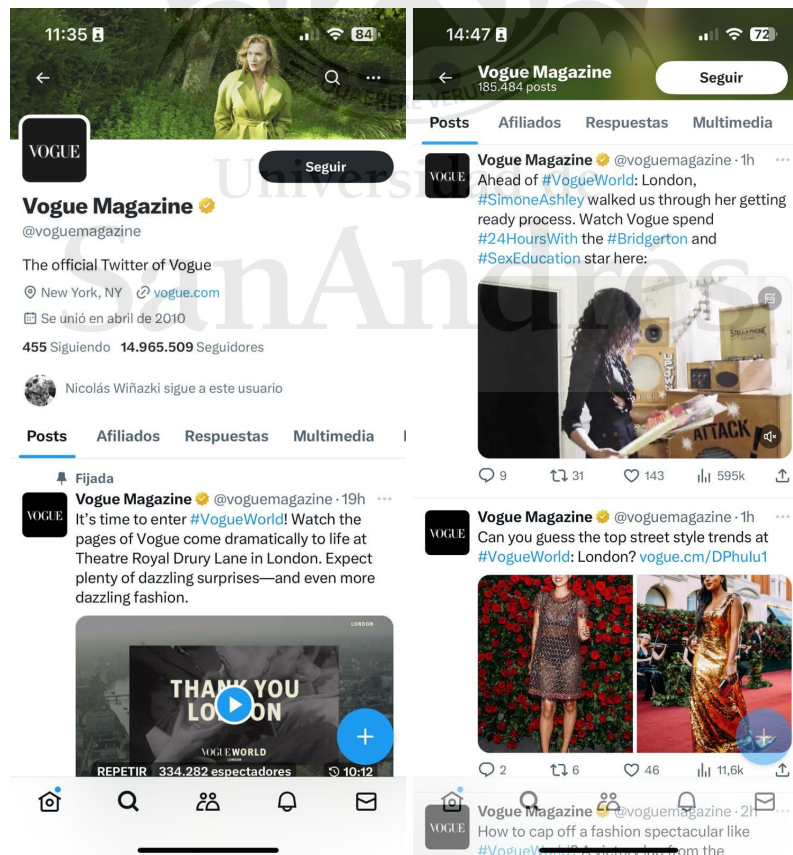
Estas dos imágenes muestran cómo se ve el perfil de Vogue en TikTok. Como se puede ver, al igual que en Instagram, en TikTok Vogue es muy activo y sube diversos videos diariamente. En este caso se trata de videos más informales, al estilo de TikTok, por ende puede verse como Vogue se adapta al estilo de la plataforma para lograr éxito con sus videos. Los videos siguen las líneas de lo que se publica en la revista, en Vogue.com y en Instagram por ejemplo, pero desde otra perspectiva. Además, en cuanto a herramientas, se incluyen botones interactivos en la parte superior de los videos. El usuario tiene la posibilidad de deslizar para descubrir todos los botones, los cuales redirigen al usuario a una determinada colección de videos vinculados al título que se muestra. Por ejemplo, en estas imágenes se ven los botones de “NYFW Spring 2024” y “Vogue World:London”. Asimismo, del mismo modo que en Instagram, en la descripción del perfil de TikTok se incluye un link que redirige al usuario a Vogue.com, creando una vez más un vínculo directo y dirigiendo tráfico hacia la página web.

Por último, en Twitter Vogue (@voguemagazine) al día de hoy (4) cuenta con

(4): 20 de septiembre de 2023.

14.900.000 de seguidores. Al igual que su cuenta de Instagram, su cuenta de Twitter actúa como un portal en el cual los usuarios pueden mantenerse al tanto de las novedades y noticias de Vogue en todos sus canales. Sus publicaciones en esta red se basan en compartir los nuevos contenidos que se van publicando a sus otros canales como Vogue.com, Vogue Runway y Youtube, y en los posteos se incluyen links para redirigir al usuario a esos contenidos. La diferencia con Instagram es que en Twitter no se incluyen contenidos creados especialmente para la red, sino que solamente se publican novedades sobre los otros canales y se redirige al usuario. Suelen publicar una serie de *tweets* por día, hasta 24 por día, es decir que publican uno por hora. Sin embargo, no consiguen muy buenos niveles de *engagement*, ya que en promedio sus *tweets* no suelen superar los 100 likes ni los 10 comentarios o *retweets*, excepto ciertas excepciones en las que sí se aumentan significativamente estos números.

A continuación se incluyen capturas de cómo se ve el perfil de Twitter de Vogue:



Perfil de Twitter de Vogue (@voguemagazine).

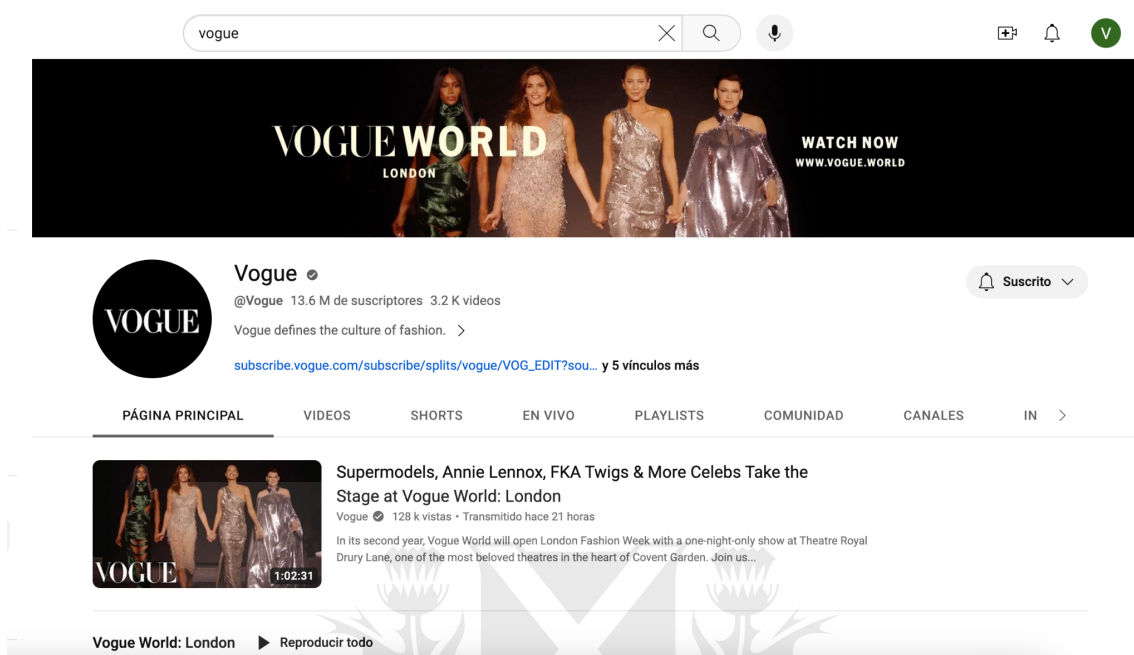
Estas imágenes muestran cómo se ve el perfil de Vogue en Twitter. En los *tweets* que se incluyen en estas imágenes se puede ver que Vogue utiliza Twitter como un canal en el que comunica sus nuevos artículos en Vogue.com, de esta manera generando tráfico hacia la página web. En cada *tweet* incluye imágenes vinculadas al artículo, una breve descripción y el link del artículo de Vogue.com. Del mismo modo, en la descripción del perfil, tal como en Instagram y en TikTok, se incluye un link para redirigir al usuario a la página de Vogue. com.

4.1.6. Vogue en Youtube

A continuación, se indagará sobre el canal de Youtube de Vogue ([@vogue](https://www.youtube.com/@vogue)). El canal cuenta al día de hoy (5) con 13.300.000 de suscriptores, 3100 videos y 4.170.173.924 visualizaciones desde su inicio en 2008. Las visualizaciones de cada video varían entre 50.000 a 2.000.000. Se trata de contenidos que son en su totalidad específicamente creados para la plataforma. Los mismos son videos que suelen ser de entre 3 y 12 minutos, en los que se comparten contenidos como armado de *looks*, rutinas de maquillaje y cuidado de la piel, entrevistas, entre otros. Tienen una serie de secciones de videos icónicos que van repitiendo con diferentes celebridades. Los más reconocidos son: “73 Questions with Vogue”, “Beauty Secrets”, “7 Days, 7 Looks”, “Diary of a Model”, “24 hours with...” y “Life in Looks”. Los videos que corresponden a estas secciones suelen ser los que tienen más visualizaciones, *likes* y comentarios, siempre dependiendo de la celebridad que sea la protagonista de cada video. En el caso de Vogue, sus videos no incluyen publicidades tradicionales de Youtube, es decir que no generan ingresos a través de venta de espacios de publicidad en este medio. Sin embargo, en algunos de sus videos, por ejemplo los videos de “Beauty Secrets” se incluyen links de compra de todos los productos utilizados en el video, actuando una vez más como una especie de sitio de e-commerce, y como un espacio de publicidad. Además se incluyen links para suscribirse a su canal de Youtube, a la revista en sus versiones en papel y digital, y a sus podcasts de forma directa, así promocionando sus distintos medios.

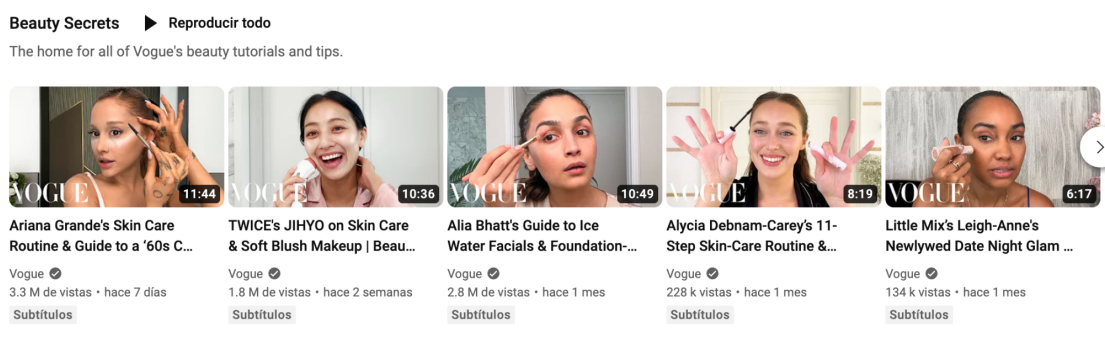
(5): 20 de septiembre de 2023.

A continuación se incluyen capturas de cómo se ve el canal de Youtube de Vogue:

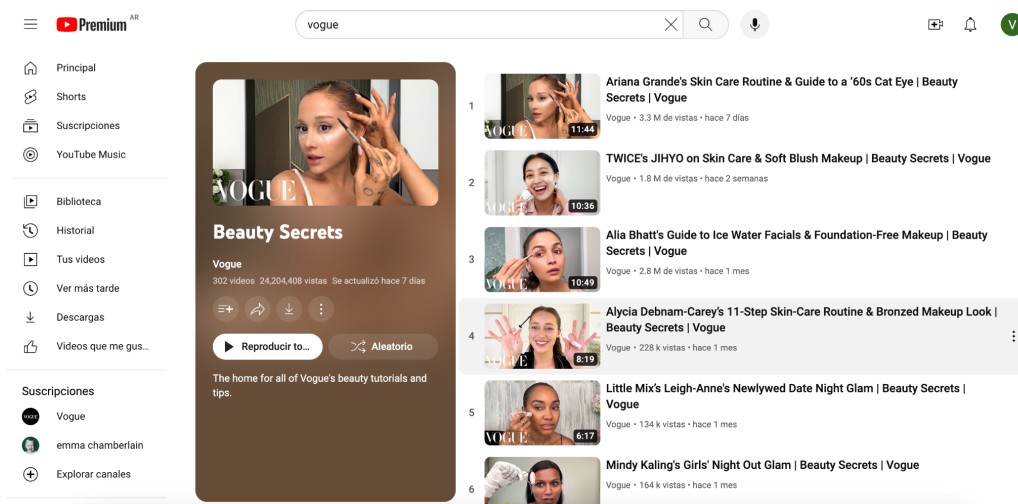


Página principal del canal Youtube de Vogue ([@vogue](https://www.youtube.com/@vogue))

Esta imagen muestra la página principal del canal de Youtube de Vogue. En la página principal se muestran los videos más recientes, tal como el que se muestra en esta captura. También, si el usuario desliza hacia abajo se encontrará con las distintas categorías de videos, por ejemplo “Beauty Secrets”, “Life in Looks” o “Getting Ready with Vogue”. En estas categorías figuran una serie de videos que el usuario puede ver deslizando hacia la derecha, o bien tiene la posibilidad de hacer *clic* en alguna y dirigirse a una página en la que aparecerán todos los videos de esa categoría (esto se mostrará en las imágenes a continuación). Cabe destacar, que en la descripción del canal, tal como en el caso de las redes sociales, también se incluye un link que redirige al usuario a Vogue.com. En este caso, redirige al usuario directamente a la página para suscribirse a Vogue Digital.

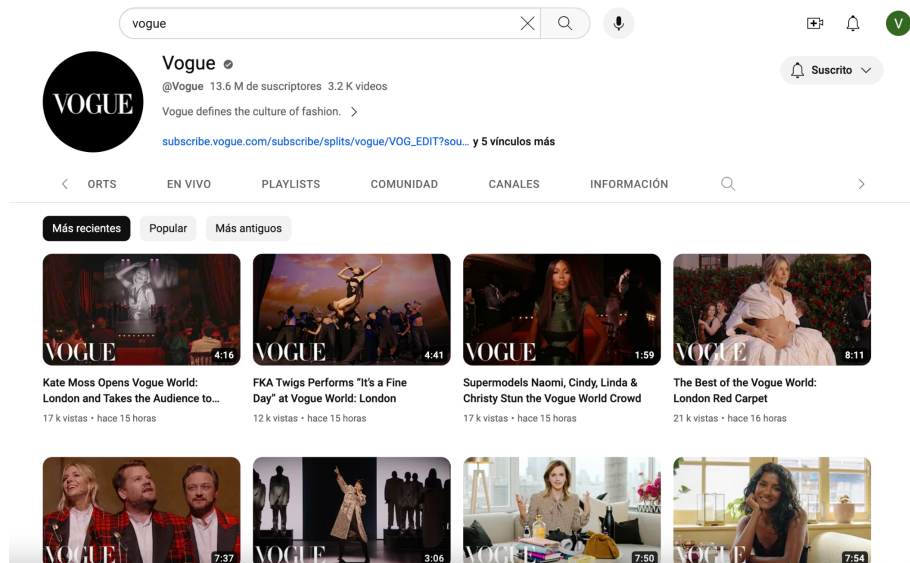


Categoría de *Beauty Secrets* en la Página Principal del canal de Youtube de Vogue (@vogue).



Sección de *Beauty Secrets* del canal de Youtube de Vogue (@vogue).

Estas dos imágenes son ejemplos de cómo se ven las categorías en la página principal y cómo se ve la página específica de una categoría. En este caso se trata de la categoría de *Beauty Secrets*. Se puede ver que en la página principal van apareciendo los videos más recientes de cada categoría, y el usuario puede deslizar hacia el lado para ir viendo más videos. A su vez, puede hacer *clic* en la categoría y de este modo ser dirigido hacia la página de la categoría, en el que figura el video más reciente como principal, y a su costado una lista de todos los videos de la categoría en orden cronológico, a la cual deslizando hacia abajo. El usuario tiene la posibilidad de reproducir el video sugerido, que como se mencionó es siempre el video más reciente, o bien hacer *clic* en “Aleatorio” y reproducir cualquiera de los videos de la categoría.



Sección de videos en el canal Youtube de Vogue ([@vogue](https://www.youtube.com/@vogue))

Por otro lado, en esta imagen se muestra la sección de *Videos* dentro del canal de Youtube de Vogue, la cual vendría a ser la sección más relevante. En esta sección se incluyen todos los videos de todas las categorías. El usuario tiene la posibilidad de ordenarlos por los más recientes, los más antiguos, o los más populares.

4.1.7. Podcasts de Vogue: “The Run-Through with Vogue”, “In Vogue: The Archives” y “Vogue Stories”

Luego, se explorarán los tres programas de podcast de Vogue, los cuales están disponibles a través de Apple Podcasts o Spotify. En primer lugar se halla “The Run-Through with Vogue”. Se trata de un podcast que lanza episodios de media hora semanalmente con noticias sobre moda y cultura. Está dirigido por Chioma Nnadi y Chloe Malle, dos editoras de la revista Vogue. Los episodios cubren desde noticias y novedades hasta desfiles y alfombras rojas, y en ocasiones incluyen entrevistas con invitados especiales que son referentes en la industria de la moda. Es decir, que se trata de contenido que se piensa y se genera específicamente para este medio, y que no necesariamente se vincula a los contenidos que se están publicando en los otros medios. Este podcast tiene un rating de 4.0. En segundo lugar se halla “In Vogue: The Archives”, un podcast con episodios semanales de entre treinta y cuarenta minutos que hasta el momento cuenta con dos temporadas, “The 1990s” y “The 2000s”. Los episodios se centran en momentos y hechos icónicos del mundo de la moda en

cada una de las décadas. Está dirigido por Hamish Bowles, un editor de la revista, y cuenta con entrevistas a invitados especiales. Por último, se halla “Vogue Stories”, un podcast con episodios semanales que varían entre veinte y cincuenta minutos. Cada mes se eligen los mejores artículos de Vogue como eje central de los episodios, y los mismos son narrados por diferentes invitados especiales. Es importante destacar que en los tres programas de podcast de Vogue se hallan espacios de publicidad, con el fin de generar ingresos.

4.1.8. Met Gala

Finalmente, se hará foco en el Met Gala. Se trata de un evento benéfico organizado por Vogue con el objetivo de recaudar fondos para el Museo Metropolitano de Arte de Nueva York, y marca el inicio a la exposición anual del Instituto del Vestido del mismo museo, el cual es liderado por Anna Wintour, la directora de la revista. Todos los años el evento recauda alrededor de US\$15.000.000, a través de la venta de tickets con un precio de US\$35.000 y mesas con precios entre US\$200.000 y US\$300.000. Cada año se elige una temática, ideada por Anna Wintour, y los invitados atienden el evento con creaciones de distintos diseñadores de alta costura que se vinculan a la temática. Es un espacio de expresión artística, en el cual los invitados tienen la oportunidad de experimentar con la moda, y es por eso que es reconocida como la alfombra roja más emblemática del año y de la historia. Es un evento que tiene una gran audiencia, y año tras año aproximadamente 50.000.000 de personas lo ven. En cuanto a la alfombra roja, es el momento más monetizable de la noche, y si bien se trata de un evento benéfico, Vogue lo aprovecha para generar ingresos, por ejemplo vendiendo espacios de publicidad en la alfombra roja. Además, son espacios con precios altos; en 2022 Vogue vendió sus dos espacios publicitarios de transmisión en vivo por US\$1.000.000 cada uno. Asimismo, Vogue también colabora con celebridades e influencers para promocionar el evento en Instagram, que es incluso uno de los *sponsors* del evento. Del mismo modo, otra fuente de ingresos para Vogue en el Met Gala es el *liveblogging* que llevan a cabo del evento, en el que se publica contenido en vivo y también se organiza una votación en la que el público puede elegir sus atuendos favoritos; y en este *liveblogging* también se venden espacios de publicidad a precios altos. Cabe destacar también, que además de las formas en las que Vogue busca generar ingresos dentro del evento, el mismo actúa como una gran oportunidad para reforzar la imagen de la revista y posicionarse como ícono referente en la

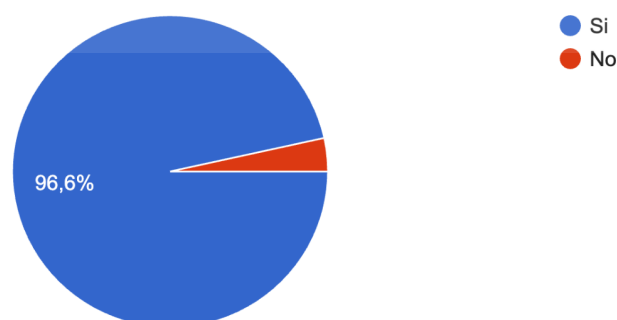
industria de la moda año tras año. Es decir, que actúa también como publicidad para la revista, y al tratarse del evento más importante del año en cuanto a moda, es publicidad de alto nivel y alto alcance.

4.2. Encuesta sobre los productos y servicios de Vogue

Con el objetivo de analizar el desempeño y éxito de los diferentes productos y servicios ofrecidos por Vogue se llevó a cabo una encuesta (ver Anexo 1) utilizando un muestreo no probabilístico de bola de nieve, y se obtuvieron 116 respuestas.. Esta encuesta tiene como fin dar un pantallazo a cuáles son los contenidos de Vogue que generan mayores audiencias y mayor *engagement*, y a su vez reflejar cómo son los comportamientos de los consumidores en el contexto de la convergencia digital. A continuación, se incluyen los resultados de la encuesta.

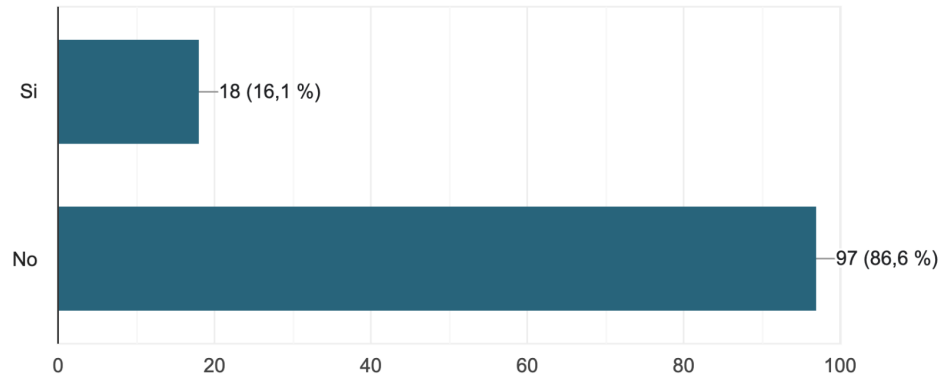
¿Conoces la revista Vogue?

116 respuestas



Si tu respuesta fue si, ¿sos usuario/a (lector/a habitual) de la revista?

112 respuestas

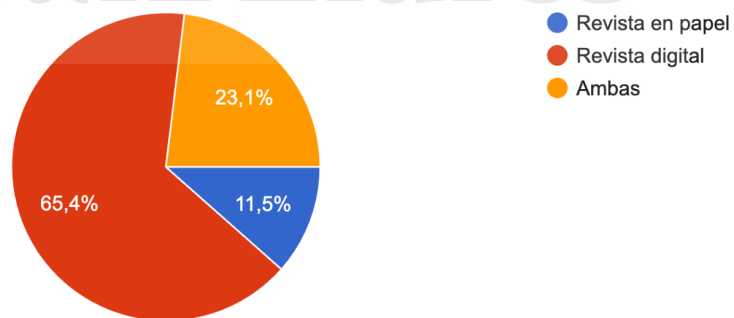


Universidad de

San Andrés

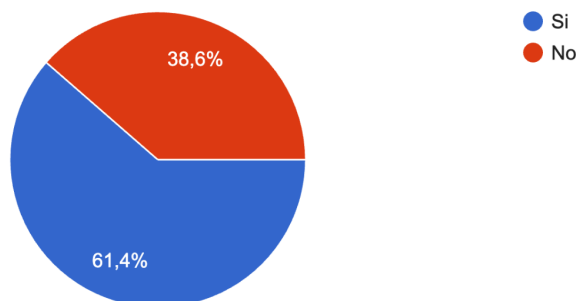
Si tu respuesta fue si, ¿consumís la revista en su versión en papel, digital o ambas?

26 respuestas



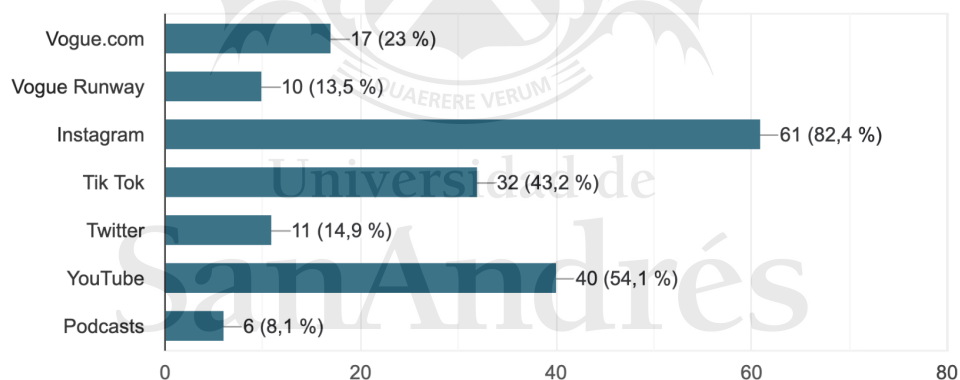
Ahora bien, seas usuario/a o no de la revista, ¿consumís sus contenidos en otros medios (sitios y plataformas online, redes sociales, YouTube, Podcasts, entre otros)?

114 respuestas



Si tu respuesta fue si, ¿cuáles de sus medios consumís?

74 respuestas



4.2.1. Análisis de resultados

Al analizar los resultados de la encuesta, se pueden sacar una serie de conclusiones. En primer lugar, se puede ver que de 116 respuestas, solo un 3,4% que representa 4 personas respondieron que no conocen la revista Vogue. Esto refleja el gran renombre que tiene la revista y como se presenta como un ícono y líder indiscutible en la industria, ya que sean consumidores o usuarios activos o no, casi todos los encuestados conocían la revista. Esto es relevante para poder dimensionar lo prestigiosa que es la revista y la influencia que tiene.

En segundo lugar, se puede ver que solo el 16,1%, (18 personas) de los encuestados dicen ser lectores habituales de la revista, mientras que el restante 86,6% (97 personas) no lo son. Entonces, podría decirse que esto deja influenciado el hecho de que en el contexto digital en el que vivimos hoy, son cada vez menos las personas que optan por leer publicaciones de este tipo. De todas formas, es importante ahondar en este 16,1% de los encuestados que si son lectores habituales, ya que el 65,4% (17 personas) opta por la revista digital, mientras que el 23,1% (6 personas) opta por ambas la revista en su versión digital pero también en papel, y tan solo el 11,5% (3 personas) optan por la revista en papel. Estos son datos relevantes, ya que reflejan las lógicas de consumo que tiene el consumidor hoy en día. Son cada vez menos las personas que eligen publicaciones periodísticas como lo es Vogue en su formato en papel. Si no que quienes aún leen este tipo de publicaciones suelen hacerlo, en su gran mayoría, de manera digital. Sin embargo, es importante destacar que 6 de 17 personas que optan por la versión digital de la revista también son usuarios de la versión en papel. Este dato resulta relevante ya que refleja como ser usuario de la revista digital no necesariamente significa dejar de ser usuario de la revista en papel, sino que ambas pueden complementarse. A su vez, esto puede hacer referencia al tipo de suscripción que ofrece Vogue que le brinda al usuario acceso a la revista digital, al mismo tiempo que todos los meses recibe la edición de la revista en papel.

Ahora bien, a diferencia del tan solo 16,1% de los encuestados que respondió ser usuario de la revista, el 61,4% (70 personas) respondió que sí consumen los contenidos de Vogue en otros medios. Este dato es de alta relevancia, porque demuestra como hoy en día, debido a que Vogue es una empresa multimedia con una amplia oferta de productos y servicios en diversos canales y ya no es tan solo una revista, tiene la posibilidad de acaparar audiencias en otros medios más allá de la revista en sí. Y esto se ve evidenciado en estos números. En cuanto a cuáles son los medios que más consumen los encuestados, los resultados son los siguientes: el 82,4% (61 personas) son usuarios de la cuenta de Instagram, el 54,1% (40 personas) son usuarios del canal de Youtube, el 43,2% (32 personas) son usuarios de la cuenta de TikTok, el 23% (17 personas) son usuarios de Vogue.com, el 14,9% (11 personas) son usuarios de la cuenta de Twitter, el 13,5% (10 personas) son usuarios de Vogue Runway, y el 8,1% (6 personas) son usuarios de los programas de podcasts. Si se analizan estos números, se puede ver que dos de los tres medios más consumidos son redes

sociales, Instagram siendo la más consumida y TikTok la tercera; mientras que en tercer lugar se encuentra Youtube. El hecho de que dos de estas tres sean redes sociales es una representación del comportamiento de los consumidores hoy en día. Al tener acceso a los dispositivos móviles *smart* constantemente, uno puede estar siempre actualizado de nuevas noticias y sucesos; y la gran mayoría de las personas se mantienen actualizadas a través de las redes sociales. Esto no es una excepción para Vogue, ya que la gran mayoría de sus usuarios utiliza sus cuentas en las redes sociales como Instagram y TikTok para mantenerse actualizado de noticias sobre la revista y sobre la industria de la moda, e incluso como un nexo para redireccionarse a los otros medios de la revista. Cabe destacar también, que como se indagó anteriormente en esta investigación, Instagram y TikTok son las dos redes sociales donde más *engagement* logra generar Vogue, mientras que en Twitter por ejemplo no genera tanto *engagement*, y esto se puede ver reflejado en los resultados de la encuesta ya que es una minoría la que es usuario de la cuenta de Vogue en Twitter. Es decir, que la presencia de Vogue en Instagram y TikTok y los contenidos que se publican en esas redes sociales resultan más atractivos para los usuarios y logran acaparar más audiencias que aquellos contenidos publicados en Twitter.

En consiguiente, no se debe dejar de mencionar a Youtube como fenómeno. Podría decirse que Youtube es la plataforma más popular para el consumo de contenidos audiovisuales no televisivos (es decir videos que no sean series o películas). Es también una de las plataformas con más variedad de contenidos audiovisuales, y por lo tanto es necesario crear contenidos diferenciales, novedosos y altamente atractivos para poder destacarse. Es por esto que podría tomarse al caso de Vogue como un caso de éxito en Youtube, utilizó su audiencia ya establecida y su imagen y renombre para introducirse a esta plataforma, y logró incluso posicionarse como un referente en la misma. Dentro de las publicaciones de moda u otros tipos de cuentas que publican contenidos de moda en Youtube, el canal de Vogue permanece como un líder, con una gran audiencia y un gran *engagement*. Esto se ve reflejado en los resultados de esta encuesta, ya que Youtube se posiciona como el segundo medio que más consumen los encuestados.

También cabe destacar que a estos tres canales mencionados le sigue como cuarto medio de Vogue más consumido Vogue.com. Si bien no logra traccionar la misma cantidad de usuarios como las redes sociales o TikTok, logra generar una gran audiencia de todas formas.

Esto se puede ver en los resultados de la encuesta. Al tratarse de un sitio web, el consumo del mismo no resulta tan natural o rutinario como lo es el consumo de las redes sociales o una plataforma audiovisual como lo es Youtube. Pero si queda evidenciado es casi la misma cantidad de personas las que son usuarias de Vogue.com como aquellas que son usuarias de la revista, tanto digital como en papel. Esto se debe a que en Vogue.com se publican contenidos en ocasiones similares a los que se hallan en las ediciones de la revista, pero de modo más breve de estilo *blog*, más descontracturado, y que además se actualizan constantemente. A su vez, se incluyen contenidos que van más allá de lo que se incluye en la revista, como recomendaciones de productos y prendas, contenidos de cultura, celebridades, *lifestyle*, entre otros. Entonces, es evidente que estos tipos de contenidos en este tipo de canal resultan atractivos para el consumidor dentro del contexto de la digitalización.

En síntesis los resultados de esta encuesta sirvieron para reflejar cuáles son los productos y servicios de Vogue que logran acaparar más audiencia y a su vez cuáles son los que ofrecen contenidos que resultan más atractivos para los consumidores hoy en día. Además, también refleja comportamientos de los consumidores en un contexto de convergencia digital, en el cual hay constantes cambios en las lógicas de consumo.

5. Análisis de los Modelos de Negocios de Vogue en 2023

5.1. Modelos de Negocios de Vogue en 2023

Tal como se mencionó, el caso de la prensa escrita es un caso particular ya que se trata de una industria que fue gravemente afectada por la crisis y por ende una de las que más tuvo que reinventarse. Además, Mateo Perez, Bergés Saura, y Sabater Casals (2009) mencionan que cuenta con una serie de particularidades en el marketing, la producción y la financiación. En el caso del marketing y la financiación dichas particularidades se deben en gran parte al hecho de que existe un doble mercado entre la audiencia y los anunciantes. Por lo tanto, empresas como en este caso lo es Vogue, deben adaptar sus estrategias de marketing a este doble mercado. En el caso de Vogue, la empresa tiene definidos ambos modelos de negocios, por un lado el modelo de ventas y suscripciones para las audiencias, y por otro lado la venta de espacios publicitarios para los anunciantes. Esto varía dependiendo los formatos y

dependiendo si se trate de versiones digitales o en papel. Estos modelos se indagarán a continuación.

5.1.1. Suscripciones

Ahora bien, si se pensara en el modelo de negocios de Vogue actualmente, es claro que una parte significativa de sus ingresos proviene de las suscripciones, ya sea del pack o *bundle* que incluye la entrega de la versión en papel de la revista o el *pack* 100% digital. Cuentan con una cantidad similar de suscriptores en ambos tipos. Podría decirse entonces que una de las estrategias que adoptó Vogue es ofrecer una suscripción que se ofrece en *pack*, en el que el usuario recibe la revista en papel todos los meses pero además tiene acceso ilimitado a los servicios online de Vogue, y esta suscripción tiene el mismo precio que la suscripción solamente digital. Es decir, que la estrategia funciona para que, al ver que tienen el mismo precio, el usuario opte por recibir también la revista en papel, y así promocionar la misma e incentivar su compra. Aún así, existen aquellos usuarios que optan por la suscripción 100% digital, pero esto no disminuye el número del otro tipo de suscripción. También la suscripción de Vogue Club, si bien tiene menos suscriptores, se vuelve una parte relevante del plan de negocios de Vogue debido a su alto precio.

5.1.2. Venta de Espacios Publicitarios

En consiguiente, otra de las fuentes significativas de ingresos para Vogue que se exploró anteriormente es la venta de espacios publicitarios, tanto en su revista en papel y su versión digital, como también en sus sitios y plataformas digitales Vogue.com y Vogue Runway, y en sus programas de podcast y en eventos tales como el Met Gala.

En primer lugar, en el caso de la revista, ya sea en papel o versión digital, se trata de espacios publicitarios tradicionales, típicos de una revista. Siguiendo en línea con los objetivos de la revista, suelen verse en su gran mayoría publicidades sobre productos y servicios de moda y belleza, ya que esas son las temáticas que aborda la misma. Además, también se incluyen publicidades sobre otro tipo de productos culturales, como por ejemplo

series o películas. Por lo general, se trata de publicidades de marcas de alta gama, ya que en las ediciones de la revista suelen incluirse artículos de este tipo. Por ejemplo, moda de alta costura, accesorios de diseñador, o productos de belleza de lujo. Las marcas tienen la posibilidad de elegir desde un espacio de un cuarto de página hasta una página entera, o incluso dos páginas enteras contiguas, lo cual permite una publicidad de alto impacto. Cabe destacar, que en el caso de la revista digital a los espacios publicitarios tradicionales de la revista en papel se le añade la sección de “En esta edición...” en donde figura un listado con todos los artículos incluidos en la edición de la revista con sus respectivos links de compra. Podría decirse que esta sección actúa como otro formato de publicidad más directa ya que redirige al usuario a la página para comprar, y por ende actúa a la vez como un sitio de e-commerce.

En segundo lugar, en el caso de Vogue.com se pueden ver distintos formatos de Google Ads, principalmente *banners* y *banners* laterales, y también pueden aparecer *pop-ups*. Es decir, que Vogue le brinda el espacio a Google, y luego la plataforma funciona a modo de subasta en la cual los anunciantes ofrecen dinero a cambio de *clicks*. Sin embargo, en AdWords no siempre gana la mayor oferta, sino que se recopilan factores de calidad y se crea un AdRank para clasificar la posición de los anunciantes. En este formato de publicidad no se ven publicidades relacionadas a los contenidos de Vogue, sino que aparecen publicidades aleatorias que pueden estar vinculadas a las búsquedas del usuario ya que así funcionan los anuncios de Google Ads. Es por esto, que estos anuncios pueden ser algo invasivos debido a que al no ser de productos o servicios relacionados a los contenidos de Vogue no son percibidos de manera tan orgánica en la página web. Además de esto, como se ya se mencionó, en la página existe una sección de “Shopping” en la cual se incluyen artículos con recomendaciones de productos de moda y belleza para comprar, y se incluyen también los links de compra. Este es otro formato de publicidad, ya que Vogue les cobra a las marcas para que aparezcan en esta sección. Es un formato efectivo debido a que genera tráfico a las páginas de las marcas y se generan compras también.

Luego, en tercer lugar, con respecto a Vogue Runway, se hallan diferencias en cuanto a los formatos de publicidad entre la página web y la aplicación. En la página web se hallan publicidades de Google Ads, ya que se trata de una sección dentro de Vogue.com, en donde también se hallan estos tipos de publicidades. En el caso de la aplicación, también se ven

avisos de Google Ads, pero únicamente en la sección de “Streetwear”. En la sección titulada como “Latest”, que es en la cual se incluyen las imágenes de los desfiles, se hallan publicidades que son propias de otros medios de Vogue. Cabe destacar, que una vez que el usuario ingresa en alguno de los diseñadores para ver las imágenes de los desfiles no se hallan publicidades de ningún tipo, lo cual le da una mejor experiencia al usuario. Además, tal como se mencionó, Vogue Runway les cobra a las marcas un monto de US\$20.000 por año para que sus colecciones sean incluidas en la plataforma, lo cual genera una fuente de ingreso significativa.

En consiguiente, en cuarto lugar en cuanto a Youtube, ya se mencionó que en este medio Vogue no incluye anuncios del estilo tradicional de la plataforma. Esto es aquellos videos cortos de aproximadamente treinta segundos que se incluyen al principio de un video de Youtube, o mismo en el medio del video si el mismo tiene una más larga duración. Este no es el caso de Youtube, sin embargo esto no significa que no se realice ningún tipo de publicidad en este medio. En primer lugar, en secciones como “Beauty Secrets” o “7 days, 7 looks” se incluyen en la descripción los links de compra a los artículos de belleza o moda que están incluidos en el video. Esto es similar a lo que sucede en la edición digital de la revista, lo cual ya se indagó anteriormente, y Vogue tiene la posibilidad de cobrarles a las marcas para que sus productos sean presentados en los videos del canal. Es decir, que las marcas pagan por un lado para que sus productos sean vistos y mencionados en el video, lo cual funciona como publicidad para promocionar los productos, y por otro para que se incluya un link de compra directo al producto, generando tráfico a sus páginas web y promoviendo la compra.

En quinto lugar, Vogue también incluye espacios publicitarios en sus distintos programas de podcast. En este caso, se trata de audios de aproximadamente treinta segundos que se incluyen al principio del episodio o en el medio si el episodio tiene una más larga duración, similar al formato de publicidad en video en Youtube. En los programas de Vogue suelen incluirse los espacios publicitarios al inicio, antes de que comience el episodio, y en algunos casos se incluye otro espacio hacia la mitad del episodio. Generalmente se promocionan nuevos productos o servicios vinculados a las temáticas de los contenidos de Vogue, aunque pueden haber excepciones. Asimismo, estos espacios en ocasiones también son utilizados para promover otros tipos de contenidos de Vogue, ya sea un nuevo programa

de podcast, una nueva edición de la revista, o nuevas funciones de Vogue.com o Vogue Runway. Es decir, que Vogue vende sus espacios publicitarios en sus programas de podcast, pero en ocasiones también los utiliza para promover sus propios productos y servicios.

Finalmente, Vogue también vende espacios publicitarios, por ejemplo en alfombras rojas. En esta ocasión se indagó particularmente en el Met Gala, el evento de moda más relevante del año, y en el cual Vogue tiene una gran presencia e incluso es parte de la organización del mismo. En el evento se hallan distintos tipos de espacios publicitarios. Por ejemplo, publicidades físicas en el evento o espacios publicitarios en la transmisión en vivo del evento. Vogue genera ingresos a través de este tipo de espacios publicitarios, pero además el evento realza su imagen de marca y posiciona a la empresa como el referente líder de la industria. Es decir, que Vogue se beneficia del evento porque crea publicidad para la misma, y a su vez genera tráfico a sus distintos canales. Esto se debe a que no solo se ocupa de organizar el evento sino que también se ocupa de transmitirlo y crear contenido del mismo en sus distintos canales.

5.2. Análisis de los tipos de modelos de negocios de Vogue

En cuanto al tipo de modelo, en el caso de Vogue se trata de una combinación entre lo que Marino y Espada (2021) denominan como modelo tradicional y modelos más novedosos. En cuanto al modelo tradicional los autores mencionan que se trata de un modelo gratuito con publicidad o suscripción. Por otro lado, los modelos más novedosos podrían ser modelos como freemium, crowdfunding, pago medido y publicidad programática en base a Big Data. En el caso de Vogue, existe una combinación entre ambos tipos de modelos, ya que ofrece productos y servicios que son más tradicionales, como por ejemplo la revista en papel o en versión digital con publicidades de tipo tradicional. Mientras que por otro lado ofrece servicios como por ejemplo Vogue.com o Vogue Runway que son gratis y se incluye publicidad programática a través de Google Ads, y a la vez también ofrecen la posibilidad de una suscripción para poder acceder a más contenidos libremente, convirtiéndose así en modelos freemium.

Asimismo, para definir el modelo de negocios utilizado por Vogue, también se puede hacer referencia a los sistemas introducidos por Campos Freire (2011): mixto tradicional (basado en la venta de producto y de espacios publicitarios), gratuito con financiación publicitaria y subvención pública y filantrópica. A su vez, agrega otros dos nuevos sistemas de ingresos que surgen a partir de la aparición de Internet, y estos son el sistema de mosaico que es una combinación de los tres anteriores con nuevas fórmulas de comercialización, y un sistema de carácter multimedial y virtual el cual se vincula con el comercio electrónico, los videojuegos y las apuestas online. En el caso de Vogue, parte de su modelo sigue basándose en un sistema mixto tradicional, más que nada en cuanto a su revista, tanto en papel como en su versión digital. Luego, en cuanto a sus servicios digitales como por ejemplo Vogue.com, Vogue Runway, sus redes sociales, canal de Youtube y Podcasts se trata de un sistema gratuito con financiación publicitaria, pero que a la vez ofrecen suscripciones. Por ende, podría decirse que el modelo de negocios actual de Vogue se basa en una especie de mosaico en el que se combinan diferentes tipos de sistemas de ingresos. A la vez, también podría decirse que dicho modelo de negocios tiene un carácter multimedial y virtual, mayormente vinculado al comercio electrónico, ya que en varias ocasiones como por ejemplo en la revista digital, en Vogue.com o en el canal de Youtube, se incluyen artículos con links de compra los cuales redireccionan al usuario directamente a la página de compra.

Es decir, que es evidente que a la hora de querer definir el modelo de negocios actual de Vogue uno se halla con una combinación de diferentes sistemas y modelos que se intercalan y se entrelazan para crear un gran modelo que contiene diversos elementos y características de cada sistema. Esto se debe a que se trata de una empresa multimedia de alta complejidad, que cuenta con un amplio portfolio de productos y servicios, y que en el contexto de la digitalización y la evolución constante esto solo se incrementa y se crea una organización cada vez más compleja.

Sobre esta creciente complejidad Albornoz (2007) menciona que se basa en una serie de factores. Estos son un mayor número y diversidad de soportes, una especialización de la oferta y la demanda, y la instantaneidad de la transmisión y la difusión. Estos factores crean una complejidad en los sistemas infocomunicacionales, y por ende hacen que se cree una necesidad de nuevos productos y servicios, no sólo en términos cuantitativos sino que también en términos cualitativos. En el caso de Vogue se puede ver de manera muy clara,

como ya se estuvo mencionando a lo largo de toda esta investigación, que la empresa pudo adaptarse y pudo crear nuevos contenidos y nuevos servicios ante el nuevo contexto, a pesar de la creciente complejidad. Y se puede ver también, cómo esta nueva complejidad no afecta solo a las lógicas de producción y a los tipos de contenidos que se producen, sino que también a los modelos de negocio y la financiación, como se exploró anteriormente. Esto se debe a que al crearse nuevos productos y servicios, los modelos de negocio deben adaptarse a ellos y mutar para sean rentables.

6. Conclusiones

A modo de conclusión, es evidente el modo en el que la crisis, la cual Campos Freire (2010) denomina como una doble crisis coyuntural y estructural, afectó a las empresas de comunicación, particularmente a la industria de la prensa. Esta crisis se da a raíz de la aparición de Internet, la cual vino a cambiar la prensa, y todas las industrias culturales, para siempre. Los desarrollos tecnológicos que vinieron de la mano del surgimiento de Internet tuvieron como impacto una creciente complejidad en los sistemas infocomunicacionales. Estos desarrollos permitieron que se puedan crear nuevos tipos de contenidos, y además que existan nuevos canales de distribución que incluso permiten una transmisión y difusión instantánea. Asimismo, estos cambios crearon un cambio en el tipo de consumidor, el cual pasó a convertirse en un usuario activo, que tiene la habilidad de elegir qué contenidos consumir y cuándo y dónde, y a la vez interactuar en y con los propios medios. Es por esto que, como bien menciona Albornoz (2007) estos cambios forzaron a las editoriales a crear nuevos productos, no solo en términos cuantitativos sino que en términos cualitativos. De este modo, optando por nuevas estrategias de diversificación de productos y servicios.

Esto se ve de manera muy clara en el caso de Vogue, el cual fue abordado a lo largo de esta investigación. Vogue pasó de ser una revista de moda a convertirse en una empresa multimedia, con un amplio portfolio de productos y servicios. Y hoy en día se la reconoce como tal. Cuando se piensa en Vogue se piensa en esa gran empresa multimedia, con su revista y además su versión digital, plataformas digitales, *apps*, presencia en redes sociales, canal de Youtube, programas de podcasts y participación en icónicos eventos de la industria de la moda; no se piensa en tan solo una revista. Incluso podría decirse que en ocasiones se la

reconoce más por todos estos nuevos tipos de contenidos mencionados que por la revista en sí. Esto se ve reflejado en el hecho de que la revista acapara más audiencia a través de todos estos canales que con su revista, lo cual es evidenciado por la amplia diferencia que hay en números entre los seguidores que tiene Vogue en redes sociales por ejemplo y los lectores que tiene la revista. Además, en esta investigación se llevó a cabo una encuesta cuyos resultados refuerzan este hecho. Por ende, Vogue nunca dejará de ser una revista de moda, y la más icónica y relevante de todas las revistas de moda cabe destacar; pero aún así esto no significa que no se mantenga a la vanguardia de las tendencias y nuevos desarrollos tecnológicos para seguir manteniendo su relevancia y su prestigio como el referente más importante en la industria de la moda.

Entonces, podría decirse, que como bien establece Campos Freire (2010), si bien la convergencia digital presenta diversos desafíos para empresas de comunicación y particularmente la prensa, también presenta una oportunidad. En el caso de Vogue, se puede ver cómo la empresa tomó esta oportunidad y la utilizó para reestructurar su proposición de valor y reinventarse. Por ende, resultó ser un gran beneficio para la empresa. Ya que al adoptar un nuevo modelo de negocios, el cual incluyó diversificar su portfolio de productos y servicios y distribuirlos a través de más canales logró acaparar mayores audiencias. Además, algo como una revista de moda que en una época solía ser de nicho logró convertirse en un fenómeno masivo, mayormente gracias al uso de redes sociales y plataformas digitales. De esta manera, en el contexto de la convergencia digital, Vogue logró consolidarse como la gran empresa multimedia que es hoy en día, y como el líder indiscutible en la industria de prensa de moda.

7. Bibliografía

- Albornoz, L. (2007) “Periodismo digital: los grandes diarios en la red”. La Crujía Ediciones. Buenos Aires, Argentina.
- Arrese, A. (2013) “El valor de la marca periodística”, en AEDE. *Libro blanco de la prensa diaria*. Madrid, España.
- Boczkowski, P., Mitchelstein, E. (2022) “El entorno digital”. Siglo XXI Editores. Buenos Aires, Argentina.
- Becerra, M. (2003) “De la divergencia a la convergencia”, en *Sociedad de la información: Proyecto, Convergencia y Divergencia*. Grupo Editorial Norma. Buenos Aires, Argentina.
- Campos Freire, F. (2010) “Los nuevos modelos de gestión de las empresas mediáticas”, en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*.
- Campos Freire, F. (2010) “Las empresas de medios de comunicación revisan y amplían sus modelos de negocio”, en *Razón y palabra*.
- de Mateo Pérez, R., Bergés Saura, L., Sabater Casals, M. (2009) *Gestión de empresas de comunicación*. Comunicación Social Ediciones y Publicaciones. Sevilla, España.
- Marino S., Espada, A. (2017) “Repensar los modelos de desarrollo de los medios en la transición convergente”, en *Medios Digitales: Gestión, Contenidos y Circulación en Contextos Convergentes*.
- Picard, R. (2014) “Las industrias informativas: ¿tienen futuro?”, en *Revista Palabra Clave Vol.17*. Universidad Nacional de La Plata. Buenos Aires, Argentina.

8. Anexo

Anexo 1: Encuesta sobre los productos y servicios de Vogue

¿Conoces la revista Vogue? *

- Si
- No

Si tu respuesta fue si, ¿sos usuario/a (lector/a habitual) de la revista?

- Si
- No

Si tu respuesta fue si, ¿consumís la revista en su versión en papel, digital o ambas?

- Revista en papel
- Revista digital
- Ambas

Ahora bien, seas usuario/a o no de la revista, ¿consumís sus contenidos en otros medios (sitios y plataformas online, redes sociales, YouTube, Podcasts, entre otros)?

- Si
- No



Universidad de
San Andrés

Si tu respuesta fue si, ¿cuáles de sus medios consumís?

- Vogue.com
- Vogue Runway
- Instagram
- Tik Tok
- Twitter
- YouTube
- Podcasts



Universidad de
San Andrés