



## **Análisis de modelos de suscripción periodísticos: el caso del Club Vanguardia**

### **Analysis of journalistic subscription models: the case of Club Vanguardia**

### **Análise dos modelos de assinatura jornalística: o caso do Club Vanguardia**

**Joan-Francesc Fondevila-Gascón<sup>1</sup>**

**EUM-UdG, Blanquerna-URL, Euncet-UPC, EAE Business School, UPF, CECABLE**

[jf.fondevila@eum.es](mailto:jf.fondevila@eum.es)

**Óscar Gutiérrez-Aragón<sup>2</sup>**

**EUM-UdG, UB**

[oscar.gutierrez@eum.es](mailto:oscar.gutierrez@eum.es)

---

<sup>1</sup> Doctor en Periodismo y Ciencias de la Comunicación (Universitat Autònoma de Barcelona, UAB), Licenciado en Ciencias de la Información y en Ciencias Políticas y Sociología, Máster en Ciencias de la Comunicación, Máster en Investigación en Ciencias de la Comunicación y Máster en Comunicación y Deporte. Catedrático de Universidad, es profesor en Blanquerna-Universitat Ramon Llull, Escola Universitària Mediterrani de la Universitat de Girona, Universitat Pompeu Fabra, Universitat Autònoma de Barcelona, Universitat de Barcelona, Euncet Business School-Universitat Politècnica de Catalunya y EAE Business School. Es el investigador principal del Grupo de Investigación sobre Periodismo y Marketing Digital y Banda Ancha y del Grupo de Investigación Sistemas Innovadores de Monetización de Periodismo, Marketing y Turismo Digital (SIMPED) (<https://mediterrani.com/investigacion-eum/simped/>), e investigador del Grupo de investigación en Estrategia y Creatividad en Publicidad y Relaciones Públicas (Institut de Recerca en Comunicació i Relacions Internacionals Blanquerna-URL) y del Observatorio de la Comunicación Científica y del Grupo de Investigación en Comunicación Científica (GRECC) de la UPF. Es director del CECABLE (<http://cecable.net/>) y presidente de la Societat Catalana de Comunicació del Institut d'Estudis Catalans (<https://scc.iec.cat/>). Es autor del blog científico Telecomunicaciones y Periodismo. Ha publicado más de 200 artículos científicos indexados, ha conseguido cuatro sexenios de investigación y ha ganado numerosos premios como profesor, investigador, gestor, periodista y escritor. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6587-939X>

<sup>2</sup> Director del Departamento de Empresa y Coordinador del Grado en Marketing de la Escuela Universitaria Mediterrani de Barcelona (Universidad de Girona). Doctor en Administración de Empresas por la Universidad de León. Profesor del Departamento de Empresa de la Universidad de Barcelona. Anteriormente ha sido Profesor de la Universidad de León. Analista Económico e Investigador Principal de la Confederación Empresarial Veterinaria Española (CEVE), adscrita a la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE). Ha publicado manuales de asignatura y diversos artículos de investigación sobre organización de empresas, comunicación, marketing, economía ambiental, perspectiva de género, turismo, deporte, sector veterinario y sector del automóvil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4417-6310>

Pol Alberola-Bernat<sup>3</sup>  
EUM-UdG  
[polalberola@gmail.com](mailto:polalberola@gmail.com)

Xavier Vilalta-Masdeu<sup>4</sup>  
EUM-UdG  
[xevivilaltamasdeu@gmail.com](mailto:xevivilaltamasdeu@gmail.com)

*Fecha de recepción: 11 de enero de 2024*

*Fecha de aprobación: 30 de noviembre de 2024*

*Fecha de publicación: 30 de junio de 2025*

## Resumen

En el ámbito de las ciencias de la comunicación y del periodismo en particular, la Sociedad de la Banda Ancha y la digitalización están impulsando la búsqueda de modelos de negocio que permitan monetizar la creación de contenidos. En esta investigación se analiza la estrategia de fidelización en el modelo de suscripción que comparten *La Vanguardia*, *Mundo Deportivo* e *Historia y Vida* a través de su club de suscriptores, el Club Vanguardia. El objetivo principal se centra en identificar cuál es el motivo por el que gran parte de los usuarios no hacen uso o desconocen de la existencia de esta herramienta gratuita y exclusiva que se les ofrece, así como proponer acciones para mejorar su efectividad y seguir diferenciándose ante sus competidores en un mercado tan proactivo como la prensa. El estudio de caso, de carácter exploratorio, utiliza técnicas metodológicas cuantitativas, mediante una encuesta que analiza los conocimientos y las percepciones sobre el Club Vanguardia en los usuarios que no lo habían utilizado durante el último año. Además, se estudia el valor de experiencia y se consideran los intereses actuales para reconsiderar el abanico de ofertas que aporta ser miembro del club. Se concluye que el Club La Vanguardia fideliza pero puede monetizar más, y que la aplicación de los resultados del estudio en el modelo actual de fidelización del diario aportaría cambios significativos aumentando de forma considerable el número de suscriptores únicos al conocer y hacer uso del Club Vanguardia.

**Palabras clave:** Comunicación; Periodismo; Modelo de suscripción; Fidelización; Marketing.

---

<sup>3</sup> Investigador del Departamento de Empresa de la Escuela Universitaria Mediterrani de Barcelona (Universidad de Girona). Graduado en Marketing por la Universidad de Girona. ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-7143-1352>

<sup>4</sup> Investigador del Departamento de Empresa de la Escuela Universitaria Mediterrani de Barcelona (Universidad de Girona). Graduado en Marketing por la Universidad de Girona. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9826-8958>

## Abstract

In the field of communication sciences and journalism in particular, the Broadband Society and digitization are promoting the search for business models that allow the creation of content to be monetized. This research analyzes the loyalty strategy in the subscription model shared by *La Vanguardia*, *Mundo Deportivo* and *Historia y Vida* through their subscriber club, Club Vanguardia. The main objective is focused on identifying the reason why a large part of the users do not use or are unaware of the existence of this free and exclusive tool that is offered to them, as well as proposing actions to improve its effectiveness and continue to differentiate itself before its competitors in a market as proactive as the press. The case study, of an exploratory nature, uses quantitative methodological techniques, through a survey that analyzes the knowledge and perceptions about Club Vanguardia in users who had not used it during the last year. In addition, the value of experience is studied and current interests are considered to reconsider the range of offers that being a member of the club brings. It is concluded that Club La Vanguardia builds loyalty but can monetize more, and that the application of the results of the study in the current loyalty model of the newspaper would bring significant changes, considerably increasing the number of unique subscribers when knowing and making use of Club Vanguardia.

**Keywords:** Communication; Journalism; Subscription model; Loyalty; Marketing

## Resumo

No domínio das ciências da comunicação e do jornalismo em particular, a Sociedade de Banda Larga e a digitalização estão a impulsionar a procura de modelos de negócio que permitam rentabilizar a criação de conteúdos. Esta pesquisa analisa a estratégia de fidelização no modelo de assinatura compartilhado por *La Vanguardia*, *Mundo Deportivo* e *Historia y Vida* através de seu clube de assinantes, Club Vanguardia. O objetivo principal centra-se em identificar o motivo pelo qual grande parte dos utilizadores não utiliza ou desconhece a existência desta ferramenta gratuita e exclusiva que lhes é oferecida, bem como propor ações para melhorar a sua eficácia e continuar a diferenciar-se perante seus concorrentes num mercado tão pró-ativo como o da imprensa. O estudo de caso, de natureza exploratória, utiliza técnicas metodológicas quantitativas, através de um inquérito que analisa o conhecimento e as perceções sobre o Club Vanguardia em utilizadores que não o utilizaram durante o último ano. Além disso, estuda-se o valor da experiência e consideram-se os interesses atuais para reconsiderar o leque de ofertas que ser sócio do clube proporciona. Conclui-se que o Club La Vanguardia gera fidelização mas pode rentabilizar mais, e que a aplicação dos resultados do estudo no atual modelo de fidelização do jornal traria mudanças significativas, aumentando consideravelmente o número de assinantes únicos ao conhecer e utilizar o Club Vanguardia

**Palavras-chave:** Comunicação; Jornalismo; Modelo de assinatura; Fidelização; Marketing.

## Marco teórico

La Sociedad de la Banda Ancha (Fondevila-Gascón, 2013a) y el *cloud journalism* (Fondevila-Gascón, 2010) están condicionando al periodismo. Desde la irrupción de la digitalización y el despegue del periodismo digital, los medios de comunicación tradicionales afrontan una fase de transición que requiere la búsqueda de nuevos métodos de comunicación y relación comercial con el lector, la apertura a nuevos mercados, la adaptación de estrategias y el establecimiento de nuevos modelos de negocio de prensa digital.

En los últimos años, el periodismo digital ha empezado a consolidarse como una de las principales herramientas de comunicación y distribución de información por diversos factores. Tecnológicamente, la multiplicación de dispositivos electrónicos (ordenador, *smartphone*, Tablet) permite acceder al ciberespacio *always on* y en cualquier lugar que esté conectado. En términos de contenido, la hipertextualidad, el multimedia y la interactividad confieren un valor añadido de cara al lector (Fondevila-Gascón, 2014; Fondevila-Gascón et altri, 2020), así como la actualización (Casero-Ripollés, 2012).

## Marketing para el periodismo

La innovación que la digitalización ha supuesto para los medios de comunicación se interpreta en clave de marketing como una oportunidad a aprovechar (Fondevila-Gascón, 2013b), incluyendo las redes sociales (Fondevila-Gascón, 2017). La mayor rapidez y el abaratamiento de costes son características que ayudan en el tránsito del marketing transaccional al marketing relacional, fundamental para la estrategia empresarial actual de los medios periodísticos (Palacio, 2018), incluidos los especializados (Manfredi-Sánchez, Rojas-Torrijos y Herranz-de-la-Casa, 2015; Rojas Torrijos y Marín Sanchiz, 2016).

En el marketing transaccional primaba la captación del cliente y una relación a corto plazo, de inmediatez en la venta. En el marketing relacional, prima la captación y la fidelización del cliente y el posterior mantenimiento de esta relación a largo plazo, de forma medible (Fondevila-Gascón et altri, 2017). Las limitaciones de las cuatro P quedaban en evidencia al olvidar a un agente clave en el diseño de la estrategia: el cliente, a quien se comenzó a incluir en los nuevos enfoques del marketing como base principal de la empresa, dando una mayor importancia a su retención mediante técnicas innovadoras (Fondevila-Gascón et altri, 2020) o el marketing experiencial (Santana-López, Fondevila-Gascón, Arteaga-Rico, 2019).

Posteriormente, otros autores llegaron más lejos diciendo que la orientación relacional del marketing no se basa únicamente en la fidelización de cliente y la creación de relaciones a largo plazo entre éstos y la empresa, sino que también incluye el establecimiento de lazos con otros *stakeholders* que interactúan con la empresa como los proveedores, los competidores, los accionistas, entre otros (Sorribas-Morales, Santana-López y Fondevila-Gascón, 2018). En 2004, la American Marketing Association (AMA) reconoció la importancia de definiciones de marketing relacional, y se enfocó en crear valor para el cliente, y en un marketing como función de la organización y un conjunto de procesos por la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes de manera que se beneficien, la organización y sus grupos de interés.

Los medios de comunicación digitales aspiran a conseguir la fidelidad del cliente y a analizar sus ventajas para la empresa. El declive de la prensa en papel en España desde 2007 (disminución de lectores y de ingresos, reducciones de personal) lleva a los grupos periodísticos a realizar inversiones en los departamentos de marketing. El consiguiente perjuicio en periodismo de investigación provoca que se acuda a fuentes de información de agencias, lo que conlleva una degradación de los contenidos y la devaluación del trabajo de investigación (Santiago Méndez, 2011; Feenstra y Casero-Ripollés, 2012).

En aras de mejorar la captación y la fidelización, algunos medios se inspiran en el *branded content*, fórmula de identificación de marca que nació en los Estados Unidos a finales del siglo XX. La caída de inversores en la prensa a raíz de la crisis económica de 2007-2008 y el desarrollo de internet conduce a los diarios a desarrollar este tipo de contenido, de forma que nace el periodismo de marca, promoviendo valores y llevando a la audiencia a comprometerse gracias “a su relevancia y la capacidad de entretenimiento, de información o de valores educacionales del contenido” (BCMA Spain, 2021: 1). Con esta herramienta, el periodismo consigue inversores que consideran a sus marcas representadas en esos valores y también capta lectores que se sienten representados en forma de contenidos en el diario (Hernández, 2018).

Los diarios intentan proyectar una imagen de marca potente y consistente, con diferenciación local y relevancia personal. El lector necesita sentirse parte de esa gran marca que representa el diario, en forma de individualidad inclusiva (Light, 2014).

Los grupos periodísticos cuentan con cuatro grandes fortalezas para alcanzar los objetivos de fidelización: desarrollo de producto, marketing de la marca, valor añadido y factor humano (Rojo Villada, 2005). Diarios como *La Vanguardia* intentan seguir esos principios como estrategia de fidelización. La aparición de internet y las complicaciones de los diarios en el cobro de las suscripciones provocan que los directivos de los grandes grupos de comunicación españoles desarrollen estrategias de *affinity clubs* (García-Santamaría, Pérez-Serrano y Maestro-Espínola, 2016)

Los clubes de socios (en la línea de crear comunidades homogéneas de usuarios) pretenden poner en funcionamiento estrategias de fidelización y mantener la cartera de clientes en este proceso de cambio de hábitos de consumo que vive la prensa hacia un formato digitalizado. La estrategia principal reside en incluir a todos los suscriptores y

formar un grupo exclusivo de un programa de beneficios, descuentos en compras, restaurantes, belleza y hoteles, entre otros (Rodríguez del Bosque, Pérez Ruiz y Herrero Crespo, 2009). Estos sistemas de fidelización tienen connotaciones del marketing relacional, ya que pretenden mantener, establecer y mejorar las relaciones de los clientes con las marcas asociadas y así conseguir mayores beneficios.

## **El Club Vanguardia**

El Club Vanguardia agrupa a los socios lectores de *La Vanguardia* y *Mundo Deportivo*. Nace como estrategia de fidelización con la que se quiere conseguir retener al lector en el nuevo modo digitalizado de consumir la prensa. El funcionamiento es sencillo: pagando una cuota mensual de 5,99 €, o una cuota anual de 59,99 €, el lector obtiene acceso ilimitado a todas las noticias del diario en formato digital y puede disfrutar de todos los descuentos y beneficios que comporta ser miembro del club.

Una de las acciones que se llevan a cabo con el fin de retener y fidelizar al socio son descuentos, ofertas y promociones. El 78% de lectores cree que la parte más atractiva de un programa de fidelización son los descuentos y las promociones, y el 57% apuesta por las ofertas adaptadas a sus intereses (De Luque, 2012).

El Club Vanguardia, concededor del poder de fidelización de estas acciones, establece sorteos. En marketing promocional encontramos dos grandes ramas: las promociones monetarias y las no monetarias. En el caso estudiado, sólo se efectúan las no monetarias, donde el premio suele ser un bien material o un servicio, como puede ser un viaje al extranjero. Otra actividad son los eventos exclusivos, herramienta del marketing experiencial que genera un vínculo entre el público asistente y la marca organizadora (Campillo-Alhama y Herrero Ruiz, 2015). Todas estas herramientas del marketing promocional constituyen un programa de fidelización para determinar relaciones a largo plazo con el lector. Un cliente leal siempre aporta más ingresos que un cliente puntual y, además, su coste por mantenerlo es más bajo también.

## **El modelo de suscripción**

Los modelos de monetización centran la investigación de las empresas periodísticas. Con la llegada de la digitalización primero, y el internet después, las fuentes tradicionales de ingresos de los medios (ventas de productos impresos o audiovisuales y publicidad) se resintieron. A partir de este punto se empezó a plantear cómo financiar el periodismo, ya que los recursos que llegaban a las empresas periodísticas resultaban insuficientes. Por tanto, era necesario un replanteamiento de la estrategia y una diversificación de las fuentes de ingresos (Guallar, 2018).

La casi universalización del acceso a Internet y el desplome de la inversión publicitaria aceleró la erosión de las ventas ejemplares de los medios impresos. El hecho

de que cada vez más empresas e instituciones dispusieran de canales propios (redes sociales, por ejemplo) para comunicar sus mensajes a las audiencias provocó una mengua en la influencia de los medios y su papel mediador. Incluso en 2020 la publicidad digital representó el 52,2% del total, superando por primera vez a la tradicional, 2021). En Cataluña, en 2020 se recibió un 25,1% menos de inversión publicitaria (el 46,3% se invirtió en prensa (Media Hotline, 2021). En ello colaboró el cambio de la cultura de la propiedad y de la necesidad de que la información llegue en formato físico a una dinámica de accesibilidad (Díaz-Noci, 2010). Se integran hipertextualidad, multimedialidad e interactividad en un mismo espacio, lo que impulsa al usuario a dar el paso hacia el acceso a la información digital mediante el pago por suscripción (Gallardo Olmedo, 2011).

Se interpreta que uno de los mayores errores por parte de los editores se cometió al trasladar gratuitamente a Internet los contenidos de las ediciones tradicionales de papel (Suárez, 2020). Se consiguió más audiencia, pero se cedieron lectores de pago ya que obtenían lo mismo de forma gratuita. Ello condujo a estrategias de fidelización para conseguir una fuente de ingresos estable (Ormaetxea, 2014).

En el modelo de *pricing*, las suscripciones anuales son diferentes según sean en papel o en digital, o la combinación de ambas. Se partió de un *paywall* medido donde se podían visualizar algunas noticias de forma gratuita y, una vez superado el límite seleccionado, se avisaba del registro para la continuación del uso y exceso en todo el contenido. El número límite de lectura se redujo desde la decena hasta el cierre total. Como la versión más estricta del pago por contenidos la constituyen las suscripciones, numerosos medios ha optado por modelos de pago más o menos flexibles en función de la exclusividad de sus contenidos. El principal reto consiste en fidelizar a los lectores (Vara-Miguel, 2013). En las concomitancias entre publicaciones periodísticas y científicas, los medios digitales, nativos y convencionales, aspiran a desarrollar unos modelos de negocio propios que les permitan desarrollar un periodismo independiente. Desde un punto de vista económico, el proceso de transición de analógico a digitales todavía no ha concluido (Villarroya et al, 2012).

En la evolución digital y el empuje de plataformas como Netflix y HBO, la irrupción de las *fake news* y la demanda de un periodismo de calidad, se exploran nuevos modelos y estrategias de ingresos directos (Cerezo, 2019). En las empresas con elevada circulación y contenido exclusivo, los modelos de pago pueden incrementar las ventas totales, a menudo mediante el aumento de suscripciones de ediciones impresas. Los diarios con un contenido menos exclusivo experimentaron pérdidas cuando empezaron a cobrar a los lectores por acceder a sus ediciones digitales (Ching, Kim y Song, 2019). Por ello, es esencial conocer el valor diferencial de cada cabecera que llame a la suscripción (Leiva, 2016). En general se busca contenido que ayude al lector a comprender las noticias, contenido cercano a los lectores en su vida cotidiana, contenidos que ayude a los lectores a comprender el mundo y cercano a los intereses e identidades de los lectores.

En el modelo de *La Vanguardia*, existe conciencia de que las compañías periodísticas no son rentables en base a un modelo de negocio gratuito y financiado a

través de publicidad. La suscripción, a mediados de 2022, varía según el número de días suscritos. Existe la suscripción de fin de semana (oferta mensual: permite recibir la prensa impresa el sábado y el domingo en el domicilio o punto de venta, además de acceso digital en todos los dispositivos durante el fin de semana, e incluye dos tarjetas de Club Vanguardia para beneficiarios, a un coste de 9'90 €/mes), suscripción diaria (oferta trimestral: permite recibir la prensa impresa todos los días en el domicilio o punto de venta, además de acceso digital ilimitado en todos los dispositivos, incluyendo seis tarjetas de Club Vanguardia para beneficiarios, con un coste de la suscripción de 99,00 €/trimestre; esta suscripción suele incluir un regalo valorado a un precio superior al coste de la modalidad), suscripción diaria (oferta anual: permite recibir la prensa impresa todos los días en domicilio o punto de venta, además de acceso digital ilimitado en todos los dispositivos, incluyendo seis tarjetas de Club Vanguardia para beneficiarios, con un coste de la suscripción de 299,00 €/anual y un 50% de descuento ya aplicado en el precio en la primera contratación).

En el caso de suscripción de prensa en edición digital, existe la suscripción básica (*paywall*), modalidad que permite acceder a todos los contenidos digitales de lavanguardia.com y de su aplicación móvil desde cualquier dispositivo. Con la suscripción básica se adquiriría la membresía del Club Vanguardia. El coste de la suscripción era de 7'99 €/mes. La suscripción plus (*paywall + epaper*) es al diario en papel a través de un PDF enriquecido, e incluye una suscripción básica, la versión digital de su edición impresa y todos sus complementos. Se puede acceder a todo el contenido a través de lavanguardia.com o la aplicación móvil. Es un modelo similar a la prensa impresa, pero en formato digital. El coste de la suscripción es el mismo que el anterior (Tabla 1).

**Tabla 1.** Modalidades de suscripción en papel y digital de *La Vanguardia*.

	Suscripción <i>paywall</i>	Suscripción <i>e-paper</i>	Suscripción papel + acceso digital
Acceso ilimitado a todo el contenido de la web de <i>La Vanguardia</i>	✓	✓	✓
Acceso a todos los descuentos y experiencias exclusivas del Club Vanguardia	✓	✓	✓
Descarga de la edición impresa (catalana y castellana) y sus suplementos en todos los dispositivos	-	✓	✓

<i>La Vanguardia</i> en papel y sus complementos en domicilio o punto de venta	-	-	✓
--	---	---	---

Fuente: elaboración propia

## Metodología

En este estudio de caso sobre Club Vanguardia se utiliza una técnica cuantitativa para determinar los motivos por los que una gran parte de los suscriptores de *La Vanguardia* (casi la mitad), independientemente de su suscripción, no utilizan los beneficios que se les proporciona de forma gratuita desde el Club Vanguardia. Se trata de una herramienta de fidelización del que se recaban sugerencias del propio suscriptor. Un valor añadido de la investigación es el acceso a los usuarios del club, lo que puede iluminar a otros medios similares.

Se realiza una encuesta (enviada por correo electrónico) para conocer los motivos de desconocimiento e inutilización de uno de los productos de fidelización más potentes de *La Vanguardia* como su propio Club Vanguardia. Se intentan identificar los motivos por los que no se utiliza. Asimismo, se conocen las principales ventajas y la experiencia, los intereses del suscriptor y posibles sugerencias.

De ahí se infiere el estudio, diseño y aplicación de futuras estrategias, como la ampliación del abanico de ofertas en el territorio nacional, el aumento en el porcentaje de descuento, la actualización de la web y la *app* y otras cuestiones sujetas a la mejora de las técnicas de fidelización.

Los principales objetivos son comprobar si los suscriptores que no utilizan el Club Vanguardia conocen sus ventajas siendo suscriptores de *La Vanguardia*, *Mundo Deportivo* o *Historia y Vida*, conocer las ventajas utilizadas y su experiencia durante todo el proceso, constatar los motivos por los que el suscriptor no utilizó las ventajas del Club Vanguardia y determinar los intereses y las sugerencias para predecir comportamientos de los consumidores y proporcionar mejoras en las técnicas de fidelización. Para alcanzar los objetivos, se diseña un cuestionario *online*, que incluye nueve preguntas sobre uso, interés, valoración y mejora del Club Vanguardia.

El cuestionario consta de preguntas cerradas (donde las respuestas válidas son fijadas previamente y limitadas a un número de opciones) y abiertas, en las que se da libertad al usuario para expresar su opinión y sugerencias abiertamente. La estructura y el orden establecido de las preguntas ha sido previamente estudiado para que, en función de cuáles eran las respuestas de los usuarios, la encuesta adoptase alternativas proporcionando una experiencia única a los usuarios encuestados. En cuanto al horizonte temporal, dado que la información se obtiene en un solo momento del tiempo, y no repetitivamente, se trata de un estudio transversal. En función del tipo de objetivos, es

una investigación concluyente y descriptiva. Esto se debe a que su finalidad es describir las características del mercado y la población objeto de estudio.

La encuesta se crea mediante un documento Word en las propias oficinas de *La Vanguardia*, confeccionada por la agencia externa que trabaja por la empresa y distribuida a través de una *newsletter* del Club Vanguardia. El universo de estudio está compuesto por suscriptores de *La Vanguardia* que no habían utilizado ninguna de las ventajas que les proporciona el Club Vanguardia de forma gratuita. No se considera edad mínima, puesto que no existe un mínimo de edad para poder ser suscriptor y formar parte de la base de datos de *La Vanguardia*.

La encuesta se envió a 53.200 usuarios. Se dio un margen de dos semanas para la aceptación de respuestas, aunque en cuatro días se percibió un notable descenso del número de respuestas hasta llegar a ser nulo en el séptimo día. Se consideran respuestas válidas 2.235 ( $n = 2.235$ ). Las 50.965 encuestas restantes no se respondieron, por diversos motivos, de voluntad y técnicos. Las 2.235 encuestas se dieron por válidas, aunque en preguntas de respuesta abierta se eliminaron algunas de las respuestas consideradas incoherentes.

Gran parte de los encuestados se encuentran en la comunidad autónoma de Cataluña, espacio natural del diario. El resto se encuentran repartidos entre el territorio nacional, principalmente en Madrid, y el internacional, dentro de la Unión Europea. El perfil lector mayoritario de *La Vanguardia* asociable con el usuario encuestado está compuesto por individuos de edades comprendidas entre 35 y 54 años, casados (el porcentaje de solteros es menor que en la población lectora total, aumentando por el contrario el porcentaje de viudos), predominio masculino (pese a un ligero aumento por parte del porcentaje femenino en los últimos años) y estatus socioeconómico elevado.

Las limitaciones de la técnica metodológica utilizada parten de que la encuesta fue enviada a través de una *newsletter* de email marketing mediante la base de datos de los que dispone exclusivamente *La Vanguardia*. Por tanto, son usuarios que, en el momento de registro en la plataforma o al darse de alta de la suscripción, ya especificaron datos tales como edad, sexo y población, no preguntados de nuevo en la encuesta. Tampoco se pudo acceder a datos sobre el nivel socioeconómico. No se ha podido granularizar, ni obtener los datos específicos citados de los usuarios que han decidido no responder. Tampoco se ha podido aplicar estadística inferencial para inferir posibles resultados.

Sobre los usuarios que no respondieron, las causas más probables son la falta de actualización del correo electrónico por parte de los usuarios en la plataforma, la recepción del correo en la carpeta de mensajes no deseados considerados como publicidad o fraudulentos, o bien simplemente la voluntad de no responder.

## Resultados

Los resultados reflejan el trayecto por recorrer en aras de rentabilizar la comunidad homogénea de usuarios de la que dispone el Grupo Godó. Sobre el porcentaje de lectores que conocen la disposición y acceso de todas las ventajas del Club Vanguardia, el 23% de los encuestados desconocían por completo la existencia del club. La labor de marketing a los suscriptores lleva a un 77% de conocimiento y acceso a las ventajas del club. Teóricamente, las personas que desconocían el club no podían proceder con el resto de la encuesta, pero automáticamente se les enviaba a una landing online donde se les contaba qué es el Club Vanguardia, qué pasos hay que seguir para obtener la tarjeta y cuál es el su funcionamiento para poder disfrutar sin limitaciones.

A la hora de identificar, entre los usuarios que conocen la disponibilidad del Club Vanguardia, los que realmente lo utilizan, apenas un 30% habían hecho uso de las ventajas del Club alguna vez en su trayectoria como suscriptor. El 70%, a pesar de reconocer su existencia, no había utilizado ninguna de las ventajas.

Los lectores que habían utilizado los beneficios del Club responderían las siguientes preguntas, mientras que a los abstencionistas se les preguntaba por el motivo del no uso.

Sobre las ventajas del Club Vanguardia utilizadas, en opción de multirrespuesta sobre descuentos, sorteos y eventos exclusivos, de los usuarios de respuesta simple la ventaja más utilizada es el uso de los descuentos (71%), seguido de la participación en sorteos (24%) y la presencia en eventos exclusivos (5%). En los usuarios multirrespuesta, un 87% mayoritario se decanta por descuentos y participación en sorteos, y el 13% restante se divide entre las otras tres posibles combinaciones de multirrespuesta: descuentos, sorteos y eventos (5%), sorteos y eventos (4%), y descuentos y eventos (4%).

Cabe indicar la abundancia de descuentos que ofrece la entidad respecto al número de sorteos (una decena por mes) y de eventos (dos al mes como máximo).

En cuanto a la experiencia del usuario (Tabla 2), las opciones más satisfactorias acumulan el 75% de adeptos.

**Tabla 2.** Valoración de la experiencia del usuario del Club Vanguardia

Valoración	Porcentaje
Muy buena	25%
Buena	50%
Normal	23%
Mala	2%

*Fuente: elaboración propia*

Se puede interpretar que, al ser experiencias mayoritariamente virtuales (el contexto de la encuesta estaba condicionado claramente por la pandemia de la COVID-19 y las consiguientes restricciones), no se genera una sensación de estar disfrutando del proceso. Este sentimiento se puede experimentar en el proceso final de compra en cada una de las marcas cuando apliquen el descuento. Algunos usuarios, suscriptores de la tercera edad, sufren dificultad de comprensión del funcionamiento tanto de la web y la app como de la tarjeta del Club. Al realizar trámites para conseguir ofertas y descuentos de las marcas con las que Club Vanguardia establece convenio, en ocasiones les resulta un proceso complejo que les conduce a consultar con atención al cliente del Club o con familiares.

Los usuarios que consideran su experiencia de forma satisfactoria han disfrutado de alguno de los premios de los sorteos o han podido asistir a algún evento exclusivo. El Club, utilizando el CRM (Customer Relationship Management), se adapta al suscriptor para conferirle una experiencia única, que genere más tasa de repetición.

Sobre el motivo de valoración (Tabla 3), eje de mejora de la customer experience, en un futuro, respondieron socios de La Vanguardia que hacen uso del Club Vanguardia y sus ventajas. Un 2% de los usuarios reconocen desconocimiento sobre los beneficios del Club Vanguardia. Asimismo, se menciona un cierto centralismo barcelonés en la aplicación de descuentos.

**Tabla 3.** Motivo de valoración de Club Vanguardia

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Contento con descuentos y sorteos, fácil de usar, práctico y ahorro de dinero	217	75%
Descuento no funciona o el establecimiento no aplica el descuento	18	6%
No he ganado nada	14	5%
Descuentos poco atractivos, similares a los de la tienda	11	4%
Informar de los ganadores de los sorteos	11	4%
Insatisfecho por el servicio	8	3%
No lo he utilizado y desconozco los descuentos	5	2%
No está claro	3	1%
No me interesan los descuentos	2	1%
Fuera de Barcelona hay pocos descuentos	1	0%

Total	290	100%
-------	-----	------

Fuente: elaboración propia

Entre las respuestas negativas, algunas se pueden achacar a responsabilidad directa de La Vanguardia (un 17%), y otras de responsabilidad indirecta (un 6%), como una mala experiencia del cliente a la hora de validar el descuento en el respectivo establecimiento.

Como motivos de no utilizar el Club, el 12% indican que no saben cómo se utiliza, lo que induce a preguntarse si el uso del Club Vanguardia es del todo intuitivo. Los que no disponen de ofertas sugerentes en su zona de residencia son el 24%, y los que consideran que no existe ninguna oferta que les resulte atractiva para utilizar las ventajas, el 18%. La mayoría de los encuestados (35%) siguen a La Vanguardia por otros motivos externos a las ventajas del Club Vanguardia, ya que a pesar de ser socios nunca se han preocupado por obtener el máximo rendimiento de su suscripción.

A los clientes que no habían explicado el motivo exacto de uso se les solicitaba más especificidad y argumentación para poder extraer unas conclusiones más exactas del motivo de la no utilización de las ventajas (Tabla 4).

**Tabla 4.** Otros motivos de no utilización del Club Vanguardia

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
No he tenido ocasión	17	25%
Descuento no se aplica, es poco práctico o difícil de utilizar o el establecimiento no aplica el descuento	12	17%
Pocas ofertas en el lugar de residencia	12	17%
Tercera edad	7	10%
Me interesa <i>La Vanguardia</i> , pero no los descuentos	5	7%
No me acuerdo	5	7%
No me tocan los sorteos	4	6%
Los descuentos son similares a otros sitios	3	4%
Suscriptor nuevo	3	4%
Demasiadas ofertas	1	1%

Total	69	100%
-------	----	------

*Fuente: elaboración propia*

Se observa falta de motivación por desconocimiento o por no hallar atractivo en las ventajas del Club Vanguardia. El desconocimiento o comentario no negativo suma un 36% de las respuestas (nuevos socios, falta de uso de las ventajas o falta de encontrado la ocasión para utilizarlas, o incluso olvido de esa opción). El carácter negativo acumula el 45% de las respuestas, que implican un tono de frustración derivado del descontento con las ventajas del Club Vanguardia. Las personas de la tercera edad inspiran una posible mejora en la interfaz del Club debería modificarse y hacerla más intuitiva para todas las edades. A un 7% que sólo son suscriptores a las noticias que ofrece La Vanguardia el sistema de ventajas no le seduce.

Sobre los gustos o intereses personales de los socios, son funcionales, ya que la respuesta seleccionada por el usuario de dirige al “My account”, donde se actualiza la información de los intereses del mismo (Tabla 5). Se puede observar una diáfana tendencia al consumo, con intereses de los socios lectores encaminados a noticias y contenidos sobre el sector de su carrera profesional y también hacia el mundo del deporte. Un 21% de los socios encuestados escogen “carrera profesional” y “deporte” dentro de la misma combinación de respuesta. Un 19% escoge “carrera profesional” sin escoger “deporte” y un 4% escoge “deporte” sin escoger “carrera profesional”. Asimismo, los intereses por la moda aparecen en un 27% de las diferentes combinaciones de respuesta, situándose como el segundo grupo de interés más deseado por los lectores, seguido por el deporte (25%) y liderado por carrera profesional (40%). El elevado número (43%) de encuestados que seleccionan otras combinaciones en cuanto a intereses limita la interpretación global.

**Tabla 5.** Clasificación de los intereses del lector según opciones disponibles en el ‘My Account’.

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Carrera profesional	125	10%
Carrera profesional + deporte + moda	49	4%
Carrera profesional + deporte + moda	41	3%
Hogar	34	3%
Carrera profesional + moda	31	3%
Carrera profesional + deporte + hogar + moda	30	3%
Carrera profesional + deporte + hogar + moda + motor + ocio	30	3%
Carrera profesional + hogar	28	2%

Deporte	24	3%
Moda	24	3%
Carrera profesional + deporte + hogar	24	3%
Carrera profesional + deporte + moda + pequeños	22	2%
Pequeños	18	2%
Carrera profesional + hogar + pequeños	17	2%
Carrera profesional + hogar + moda	16	1%
Carrera profesional + deporte + hogar + moda + ocio	16	1%
Carrera profesional + moda + motor + ocio	15	1%
Viajes	14	1%
Carrera profesional + pequeños	13	1%
Carrera profesional + deporte + pequeños	13	1%
Carrera profesional + deporte + hogar + moda + pequeños	13	1%
Deporte + moda	12	1%
Carrera profesional + deporte + moda + ocio	12	1%
Ocio y cultura	11	1%
Deporte + hogar + moda	11	1%
Salud y bienestar	3	0%
Gastronomía	2	0%
Motor	1	0%
En blanco	33	3%
Otras combinaciones	511	43%
Total	1193	100%

*Fuente: elaboración propia*

En cuanto a sugerencias sobre el Club Vanguardia (Tabla 6), ofrece una visión global sobre el índice de satisfacción de los suscriptores, ya que se ofrece total libertad a cualquier sugerencia al Club Vanguardia. El resultado más global e inspirador para mejoras es que un 42% de los encuestados están satisfechos con el servicio y las ventajas,

pero el 58% están descontentos y proponen diferentes sugerencias. El 38% son sugerencias sobre el apartado de ventajas, y un 20% son sugerencias de mejora por otros aspectos del Club Vanguardia que nada tienen que ver con los beneficios que éste mismo ofrece.

**Tabla 6.** Sugerencias enfocadas a la mejora del Club Vanguardia

Respuesta	Cantidad	Porcentaje
Correcto, contento con descuentos	217	42%
Otras quejas relacionadas con <i>La Vanguardia</i> (precio, publicidad, logística)	65	13%
Ampliación, actualización y transparencia en descuentos y sorteos	59	11%
Poca oferta en la zona o fuera de Cataluña	47	9%
Dificultades con la tarjeta, web o <i>app</i>	38	7%
Dificultad de acceso o no uso	29	6%
Falta de comunicación de los descuentos, sorteos o eventos exclusivos	28	5%
Cuidar más al socio, enfocar el club al suscriptor	19	4%
Más descuentos y sorteos de objetos (alimentación, fotografía, libros, gadgets)	7	1%
Sugerencias de descuentos (Tibidabo, ECI, tiendas de deporte, FNAC, RCDE...)	5	1%
Total	514	100%

*Fuente: elaboración propia*

Como recomendaciones para Club Vanguardia, extensibles para otras propuestas similares de otros medios de comunicación españoles y de ámbito internacional, en cuanto a las ventajas (sorteos, eventos y descuentos), se observa una gran demanda sobre una mejora en la calidad de los descuentos. No son pocos los suscriptores que manifiestan que el Club Vanguardia ofrece los mismos descuentos de los establecimientos a un cliente convencional, lo que desemboca en un sentimiento negativo y de incompreensión. Sugerimos un filtro de calidad para los descuentos que en un futuro se quieran adherir a las ventajas del club, y conseguir que los descuentos presenten cierta exclusividad para que el sentimiento del suscriptor sea de formar parte de un club beneficioso para sus intereses.

Se detecta un nicho de suscriptores que añora descuentos y ofertas en zonas territoriales que no sean tan metropolitanas. Ciertos socios mencionan que residen en áreas rurales y que la escasez de ofertas les decepciona. La expansión territorial de las ofertas es una condición sine qua non de captación.

Internamente, se puede conseguir una comunicación más directa con el suscriptor, en aras de mostrarle regularmente las ofertas disponibles y un sentimiento positivo de suscriptor hacia el Club Vanguardia. El hecho de no utilizar los descuentos por desconocimiento de su existencia es motivo de reflexión.

Otra necesidad que reclama un conjunto de suscriptores es una modificación y una reestructuración de la interfaz de la plataforma del club, para convertirla en más intuitiva y de fácil utilización. La complejidad a la hora de canjear un descuento, acentuada por la edad del suscriptor, denota carencias en el área tecnológica.

## Conclusión

El objetivo principal de esta investigación era analizar los motivos por los que gran parte de los suscriptores de *La Vanguardia* no utilizan una herramienta gratuita que se les ofrece de forma automática al darse de alta como suscriptores.

Se revelan una serie de motivos por los que los suscriptores no emprenden el uso de los beneficios que implica ser abonado de *La Vanguardia*. Hay que considerar que una empresa de la envergadura del Grupo Godó debe centrarse cada vez más en la implementación de un marketing relacional que sitúe al cliente en el centro de todos sus procesos, consiguiendo así una mejor comprensión de lo que éste necesita y mantener una relación en el mayor largo plazo posible (Fondevila Gascón, 2013b, 2017), más allá de la mera suscripción clásica (Suárez, 2020) o la monetización del contenido periodístico (Ormaetxea, 2014; Leiva, 2016). La aplicación de técnicas innovadoras como los sentidos o el marketing experiencial se puede aplicar en la selección de sorteos y la realización de eventos exclusivos por los socios del Club (García-Santamaría, Pérez-Serrano y Maestro-Espínola, 2016).

Si tenemos en cuenta la disminución de los ingresos debido a la digitalización y el fenómeno de reducción de los redactores, se debe profundizar en los mecanismos de captación y, sobre todo, fidelización, aportando nuevos valores al usuario, equilibrando posibles reducciones en otros departamentos que aporten también calidad. El concepto de *allegiance* es crucial en la relación entre medio y lector. Una selección muy precisa de *partners* que formen parte del Club puede nutrir valores asociados a misión y visión y ligados a contenidos del diario (Hernández, 2018).

La creación del Club Vanguardia aplicó fortalezas (Rojo Villada, 2005) como el desarrollo de producto, el marketing de la marca, el valor añadido y el factor humano. Perseverar en esas estrategias supone implementar mejoras como la tarjeta virtual del

Club y buscar la disminución de dificultades de uso, en formato físico, estableciendo relaciones beneficiosas con las marcas y buscando el aumento de descuentos. Ello aportará más exclusividad al Club, que debe aumentar su transparencia en términos de selección de los ganadores en sorteos y eventos exclusivos. La adecuada aplicación del marketing promocional para constituir un programa de fidelización reafirma las relaciones a largo plazo con el socio, lo que desemboca en la creación de una comunidad homogénea de usuarios. La puesta en valor del Club y su funcionamiento en el momento del conocimiento del *pricing* puede ayudar a potenciar las suscripciones.

Como limitaciones de la investigación, amén de las mencionadas en la Metodología sobre ciertas cortapisas en el manejo de la muestra, hubiera sido relevante llevar a cabo algún *focus group* con usuarios del Club, pero ello no fue posible a raíz de que la investigación coincidió con la etapa final de la pandemia de la COVID-19. Asimismo, se descartó un Delphi por la especialización del medio. Con el fin de realizar una investigación más completa y alcanzar el objetivo general, se planteó desarrollar un análisis de los usuarios que no son suscriptores, ya que a través de ellos se hubiese obtenido una visión externa sobre el Club Vanguardia y sus ventajas. La encuesta revela que un gran volumen de los socios que conforman el Club Vanguardia lo son sólo para acceder a la lectura de todas las noticias del diario, aunque otro grupo concede valor a las ventajas ofrecidas. El relativo descontento con el funcionamiento de las ventajas induce a mejorar la oferta.

Como líneas futuras de investigación, se podría analizar la misma cohorte en otros momentos de tiempo, así como en otros diarios que compitan directa o indirectamente con *La Vanguardia*. De esta forma, se podrían comparar resultados y correlacionar el rendimiento de una propuesta como la analizada y el aumento de las suscripciones.

## Referencias

- Branded Content Marketing Association (BCMA Spain) (2021). *Definición de branded content*. BCMA
- Campillo-Alhama, C.; Herrero Ruiz, L. (2015). *Experiencia de marca en los eventos para generar imagen y reputación corporativa*. Universidad del Zulia.
- Casero-Ripollés, A. (2012). Contenidos periodísticos y nuevos modelos de negocio: evaluación de servicios digitales. *El Profesional de la Información*, 21(4), 341-346. <https://doi.org/10.3145/epi.2012.jul.02>
- Cerezo, P. (2020). *Los medios ante los modelos de suscripción*. Editorial UOC.
- Chung, D., Kim, H., Song, R. (2019). The Comprehensive Effects of a Digital Paywall Sales Strategy. *Hbs.edu*, 19(118).

- De Luque, M. (2012). Descuentos y promociones, ventajas favoritas de los programas de fidelización. *Anuncios: Semanario de publicidad y marketing*, 1428, 16.
- Díaz-Noci, J. (2010). Vista de Medios de comunicación en internet: algunas tendencias. *El Profesional de la Información*, 19(6), 561-567. <https://doi.org/10.3145/epi.2010.nov.01>
- Feenstra, R. A. y Casero-Ripollés, A (2012). Nuevas formas de producción de noticias en el entorno digital y cambios en el periodismo: el caso del 15-M. *Comunicación y Hombre*, 8, 129-140.
- Fondevila-Gascón, J.-F. (2010). El *cloud journalism*: un nuevo concepto de producción para el periodismo del siglo XXI. *Observatorio (OBS\*) Journal*, 4(1), 19-35.
- Fondevila-Gascón, J.-F. (2013a). Periodismo ciudadano y *cloud journalism*: un flujo necesario en la Sociedad de la Banda Ancha. *Comunicación y Hombre*, 9, 25-41. <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2013.9.163.25-41>
- Fondevila-Gascón, J.-F. (2013b). *L'ús de la tecnologia als diaris de l'ACPC: fórmules de millora de rendibilitat a través d'Internet*. Barcelona: Premi de Recerca Universitària de Premsa Comarcal (Fundació Catalana de la Premsa Comarcal i ACPC, Generalitat de Catalunya i Xarxa Vives d'Universitats).
- Fondevila-Gascón, J.-F. (2014). El uso de hipertexto, multimedia e interactividad en periodismo digital: propuesta metodológica de ranking de calidad. *ZER, Revista de Estudios de Comunicación (Journal of Communication Studies)*, 19(36), 55-76.
- Fondevila-Gascón, J.-F. (2017). *L'ús de les xarxes socials als diaris de l'ACPC: fórmules per aconseguir impacte i ingressos*. Barcelona: Premi de Recerca Universitària de Premsa Comarcal (ACPC, Generalitat de Catalunya i Xarxa Vives d'Universitats).
- Fondevila-Gascón, J.-F., Mir-Bernal, P., Rom-Rodríguez, J., Santana-López, E. (2017). New Digital Metrics in Marketing: A Comparative Study on Social Media Use. En F. Campos Freire, J. Rúas Araújo, V. A. Martínez Fernández y X. López García (eds.): *Media and Metamedia Management*, Colección Advances in Intelligent Systems and Computing, 503 (pp. 343-350). Springer.
- Fondevila Gascón, J. F., Rom Rodríguez, J., Polo López, M., Crespo, J. L. (2020). Marketing and Advertising: Trends of the Sector. En F. J. Martínez-López y S. D'Alessandro (Eds.): *Advances in Digital Marketing and eCommerce*, Colección Springer Proceedings in Business and Economics-First International Conference, 2020, (pp. 1-8), Cham (Switzerland): Springer. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-47595-6\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-47595-6_1)
- Fondevila-Gascón, J.-F.; Vila, F.; Rom-Rodríguez, J.; Perelló-Sobrepere, M. (2020). Interactividad en la prensa online. Una comparativa en diarios regionales y de

- referencia en Cataluña. *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*, 26(4), 1421-1431.  
<https://doi.org/10.5209/esmp.67033>
- Gallardo Olmedo, F. (2011). En la era de los contenidos digitales: nuevos modelos de negocio para la prensa. *Telos. Cuadernos de Comunicación e Innovación*, 86, 76-86.
- García-Santamaría, J.-V., Pérez-Serrano, M.-J., Maestro-Espínola, L. (2016). Los clubs de suscriptores como nuevo modelo de financiación de la prensa española. *El Profesional de la Información*, 25(3), 395-403.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2016.may.09>
- Guallar, J. (2018). Prensa digital en 2015-2017. Los medios frente a las plataformas tecnológicas. *Anuario ThinkEPI*, 12, 225-229.
- Hernández, R. (2018). El 'branded content' o 'periodismo de marca', nueva fuente de ingresos para la prensa. *Cuadernos de Periodistas*, 35.
- Leiva, R. (2016). El precio justo: Estrategias para cobrar por las noticias online. *Cuadernos.Info*, 25, 39-50.
- Light, L. (2014). Brand journalism: How to engage successfully with consumers in an age of inclusive individuality. *Journal of Brand Strategy*, 3(2), 121-128.
- Manfredi-Sánchez, J.-L., Rojas-Torrijos, J.-L. y Herranz-de-la-Casa, J.-M. (2015). Innovación en el periodismo emprendedor deportivo: modelo de negocio y narrativas. *El Profesional de la Información*, 24(3), 265-273.  
<https://doi.org/10.3145/epi.2015.may.06>
- Media Hotline (2021). *Datos de inversión publicitaria*. Media Hotline.
- Ormaetxea, M. (2014). Los muros de pago no salvarán a la prensa. Tendencias del Periodismo Mundial. *Cuadernos de Periodistas*, 29, 55-63.
- Palacio, L. (2018). Modelos de negocio de los medios digitales: diversificar ingresos para financiar el periodismo. *Cuadernos de periodistas*, 9-22.
- Rodríguez del Bosque, I. A, Pérez Ruiz, A., Herrero Crespo, Á (2009). Tarjetas de fidelización en el comercio minorista: una herramienta de marketing relacional. *Distribución y consumo*, 19(105), 50-63.
- Rojas Torrijos, J. L. y Marín Sanchiz, C. R. (2016). Modelos de negocio para el periodismo deportivo de nicho en el contexto postindustrial. *Ámbitos*, 33.  
<https://dx.doi.org/10.12795/Ambitos.2016.i33.01>
- Rojo Villada, P. A. (2005). La prensa en la Era Digital. Estrategias periodísticas para fidelizar a los lectores y generar nuevas fuentes de ingresos a lo largo de toda la cadena de valor. *Revista Latina de Comunicación Social*, 8(59).

- Santana López, E., Fondevila Gascón, J. F., Arteaga-Rico, M.-J. (2019). Claves de las estrategias de *branded content* y marketing experiencial combinadas con la participación de *influencers*. En J. Sierra Sánchez, J. M. Lavín, *Redes sociales, tecnologías digitales y narrativas interactivas en la sociedad de la información* (pp. 189-200). MacGraw-Hill.
- Santiago Méndez, G. (2011). *Nuevas estrategias de la prensa para la captación de lectores*. Universidad de Sevilla.
- Suárez, E. (2020). Cómo construir un modelo exitoso de suscripción. *Cuadernos de Periodistas*, 41, 59-71.
- Sorribas Morales, C., Santana López, E., Fondevila Gascón, J. F. (2018). “Comunicación de marketing de causa relacionada en el entorno digital”. En M. Pacheco y A. Caro, *Pensar y practicar la publicidad desde el Sur* (pp. 109-126). Quito: Ediciones CIESPAL.
- Vara Miguel, A. (2012). Modelos de pago en el sector de la prensa: una estrategia defensiva. En *Libro Blanco de la Prensa diaria 2013* (pp. 407-422). Asociación de Editores de Diarios Españoles (AEDE).
- Villarroya, A., Claudio-González, M., Abadal, E., Melero, R. (2012). Modelos de negocio de las editoriales de revistas científicas: implicaciones para el acceso abierto. *El Profesional de la Información*, 21(2), 129-135. <https://doi.org/10.3145/epi.2012.mar.02>