



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Filosofía y Letras**

**Grado en Periodismo**

**Análisis del modelo de negocio en  
medios regionales: el caso de *El Norte  
de Castilla***

***Alumno: Nicolás Delibes Valentín-Gamazo***

***Tutora: Cristina Renedo Farpón***

**Departamento de Historia Moderna, Contemporánea, de  
América y Periodismo**

**Curso 2023-2024**

## **Resumen**

Este trabajo se basa en un análisis del modelo de negocio actual de *El Norte de Castilla*, un medio de comunicación con una larga trayectoria en el ámbito periodístico regional. Fundado en 1854, *El Norte de Castilla* ha sido testigo y protagonista de la evolución del periodismo en Castilla y León, consolidándose como una fuente de información confiable y objetiva. El objetivo principal de esta investigación es comprender las claves de su éxito, así como las estrategias y desafíos que enfrenta en un entorno mediático en constante cambio. Para lograr esto, se ha realizado un análisis exhaustivo que abarca diversas áreas críticas del medio: el análisis de mercado, capacidades internas, posicionamiento competitivo, fuentes de ingresos, misión y el establecimiento del modelo de negocio.

La muestra elegida cuenta con un análisis detallado de cada una de estas áreas, proporcionando una visión integral de cómo *El Norte de Castilla* ha logrado mantenerse relevante y competitivo. Para la adquisición de los resultados, se han utilizado entrevistas como el principal método de obtención de información, lo que ha permitido obtener testimonios directos y valiosos del funcionamiento interno del medio. Además, estas entrevistas se han complementado con datos obtenidos de fuentes secundarias, proporcionando una base sólida para el análisis.

## **Palabras clave**

*El Norte de Castilla*, modelo de negocio, periodismo, internet, era digital

## **ABSTRACT**

This work is based on an analysis of the current business model of *El Norte de Castilla*, a media outlet with a long history in the regional journalistic field. Founded in 1854, *El Norte de Castilla* has been a witness and protagonist of the evolution of journalism in Castilla y León, consolidating itself as a source of reliable and objective information. The main objective of this research is to understand the keys to its success, as well as the strategies and challenges it faces in a constantly changing media environment. To achieve this, an exhaustive analysis has been carried out that covers various critical areas of the medium: market analysis, internal capabilities, competitive positioning, sources of income, mission and the establishment of the business model.

The chosen sample has a detailed analysis of each of these areas, providing a comprehensive vision of how *El Norte de Castilla* has managed to remain relevant and competitive. To acquire the results, interviews have been used as the main method of obtaining information, which has made it possible to obtain direct and valuable testimonies of the internal functioning of the medium. Furthermore, these interviews have been complemented with data obtained from secondary sources, providing a solid basis for the analysis.

## **KEY WORDS**

*El Norte de Castilla*, business model, journalism, internet, digital era

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
1.1 Justificación del tema.....	5
1.2 Objetivos y preguntas del tema.....	6
1.3 Hipótesis.....	6
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>7</b>
2.1 Historia y evolución de la prensa española.....	7
2.2 Historia de <i>El Norte de Castilla</i> .....	7
2.3 Modelos de negocio de la prensa española.....	9
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>12</b>
<b>4. ANÁLISIS Y RESULTADOS.....</b>	<b>13</b>
4.1 Análisis del mercado y posicionamiento.....	13
4.1.1 Segmentos de clientes	
4.1.2 Audiencia	
4.1.3 Principales competidores y posicionamiento	
4.1.4 Estrategias	
4.2 Capacidades.....	19
4.2.1 Recursos competitivos	
4.2.2 Composición de la plantilla	
4.2.3 Formación interna	
4.3 Ingresos.....	20
4.4 Misión.....	21
4.5 Modelo de Negocio.....	22
<b>5 CONCLUSIONES.....</b>	<b>24</b>
<b>6 BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>26</b>
<b>7 ANEXOS.....</b>	<b>28</b>
7.1 Anexo 1: propuesta metodológica.....	28
7.2 Anexo 2: Entrevistas en profundidad.....	30
7.3 Anexo 3: Tablas de audiencia GFK.....	44
7.4 Anexo 4: Tablas de Audiencia EGM.....	48

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Justificación del tema

La crisis del periodismo en la actualidad se manifiesta de diversas maneras, reflejando un cambio significativo en los hábitos de consumo de información y los modelos de negocio tradicionales. La desaparición gradual de la prensa impresa, junto con el crecimiento exponencial de la comunicación digital, ha transformado el panorama mediático, impulsando a los medios de comunicación a competir por la atención y los "clicks" en línea (Ferrari, 2022). Según un informe de UNESCO, los usuarios de los medios sociales pasaron de 2.300 millones en 2016 a 4.200 millones en 2021. Aunque esta situación permite un acceso más amplio a una variedad de contenidos, fuentes y perspectivas, no garantiza automáticamente una mayor calidad informativa.

Sin embargo, esta transición ha exacerbado la desinformación y las noticias falsas, mientras que la concentración de ingresos publicitarios en gigantes tecnológicos ha debilitado a los medios tradicionales, resultando en cierres masivos (Ferrari, 2022). Además, los crecientes ataques y la erosión de las libertades de prensa amenazan la independencia y la integridad del periodismo. Sin embargo, surgen iniciativas innovadoras para preservar su existencia e independencia, resaltando la importancia del periodismo independiente en la sociedad actual.

Por ello, El periodismo enfrenta desafíos como combatir la desinformación, adaptarse a Google y Facebook, capacitar a periodistas, encontrar modelos de negocio sostenibles y conectar con audiencias digitales. Superarlos requiere herramientas de verificación, transparencia con plataformas, formación variada para periodistas, ingresos diversificados y entender los hábitos de la audiencia (Crufason, 2019).

En este contexto de transformación y desafíos para el periodismo regional, resulta crucial estudiar los modelos de negocio exitosos. Estos modelos no solo ofrecen lecciones prácticas sobre cómo generar ingresos y sostener operaciones en un entorno mediático cambiante, sino que también proporcionan inspiración y orientación para adaptarse a las demandas de las audiencias digitales.

Esta investigación es un estudio de caso de *El Norte de Castilla*, el periódico más antiguo de Castilla y León y decano de la prensa diaria española. La elección de este tema se fundamenta principalmente en la necesidad de comprender y analizar los modelos de negocio de los medios tradicionales en un contexto regional. *El Norte de Castilla* ofrece un caso de estudio relevante debido su papel histórico en la difusión de noticias y contenidos informativos en la región de Castilla y León desde su fundación en 1856 (Ucero, 2023). Actualmente es el segundo diario más leído de la región con 78.500 lectores diarios según la media Estudio General de Medios (2023), situado por detrás de *Marca*.

La razón principal para elegir este tema radica en la escasez de información disponible sobre la evolución de los modelos de negocio en medios de carácter regional de *El Norte de Castilla* en particular. A pesar de su importancia en la

región, hay una falta de análisis exhaustivo sobre cómo este medio ha enfrentado los desafíos y cambios en el panorama mediático, especialmente en la era digital.

Por otra parte, se presenta una justificación de índole personal derivada de mi participación como trabajador en prácticas en este medio de comunicación. En este sentido, considero que constituye una oportunidad significativa para llevar a cabo un análisis exhaustivo sobre la evolución de los modelos de negocio dentro de esta esfera, ofreciendo una perspectiva fundamentada en información directa y próxima.

## **1.2 Objetivos y preguntas del tema**

El objetivo principal del presente TFG es realizar un análisis del modelo de negocio actual del medio *El Norte de Castilla*.

Para ello se establecen los siguientes objetivos secundarios:

O1. Estudiar cómo el medio ha establecido su modelo de negocio actual adaptándose a los cambios tecnológicos.

O2. Analizar los diferentes factores que influyen en cómo *El Norte de Castilla* implementa su modelo de negocio.

O3. Conocer los éxitos y fracasos que afronta el modelo de negocio del medio.

De acuerdo con los objetivos propuestos, se plantean además las siguientes preguntas de investigación:

P1. ¿Cómo ha sido el proceso de adaptación digital que ha llevado al medio a establecer su modelo de negocio actual?

P2. ¿Qué factores tiene en cuenta el medio para establecer su modelo de negocio y cómo afecta a su estructura y rutinas de trabajo?

P3. ¿Cuáles son los posibles futuros escenarios para el modelo de negocio del medio y de la prensa regional?

## **1.3 Hipótesis**

La idea fundamental de la que parte esta investigación es que *El Norte de Castilla* ha tenido que ir adaptado sus modelos de negocio y la forma de informar a raíz de los avances tecnológicos que han ido surgiendo. A partir de ahí surgen varias hipótesis:

H1. La era digital ha tenido un impacto significativo en la configuración del modelo de negocio actual del medio, obligándolo a adaptarse a nuevas tendencias y tecnologías.

H2. El modelo de negocio actual influye en la estructura del medio de comunicación, sus puestos de trabajo y rutinas profesionales.

H3. El modelo de negocio actual, basado en el acceso a los contenidos de pago, deberá reevaluarse debido al auge de los contenidos gratuitos.

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Historia y evolución prensa española

La historia de la prensa española tiene un recorrido que se entrelaza con los acontecimientos políticos, sociales y culturales del país a lo largo de los siglos. Desde sus comienzos en el siglo XVIII hasta la compleja y dinámica industria mediática del siglo XXI, la prensa ha sido un reflejo fiel de la sociedad española, enfrentando desafíos, adaptándose a los cambios y desempeñando un papel crucial en la formación de la opinión pública.

En el siglo XVIII, surgieron las primeras publicaciones periódicas, como la Gaceta de Madrid, estableciendo los cimientos de la tradición periodística española (Marín, 2011; Fernández Luzón, 2021). Durante el siglo XIX, la prensa se consolidó como un actor clave en la vida política y cultural, aunque enfrentó la censura y la represión, especialmente durante el reinado de Fernando VII y la Restauración borbónica (Alsina, 1989; Montero, 2020).

El siglo XX marcó un período de cambios drásticos, con la prensa utilizada como herramienta de propaganda durante la dictadura de Primo de Rivera y la Guerra Civil (Ruíz, 2019). Bajo la dictadura de Franco, la prensa estuvo fuertemente controlada por el estado, con diarios como *ABC* y *La Vanguardia* apoyando las políticas del gobierno (Barrera, 1995; Castelló, 1973; Alférez, 1986). Aunque hubo intentos de resistencia, la libertad de expresión fue reprimida, convirtiendo a la prensa en un instrumento de control gubernamental.

Con la transición a la democracia después de la muerte de Franco en 1975, la prensa española experimentó un renacimiento, con la aparición de nuevos medios como *El País*, que promovieron la independencia y pluralidad en el periodismo (*El País*, 2021).

Sin embargo, en el siglo XXI, la prensa enfrenta desafíos sin precedentes con la llegada de medios digitales y plataformas en línea, obligando a los medios tradicionales a adaptarse para mantener su relevancia (Moreau, 2005). A pesar de estos desafíos, la prensa española ha continuado evolucionando, manteniendo su papel crucial en la formación de la opinión pública y la sociedad en general.

### 2.2 Historia de *El Norte de Castilla*

*El Norte de Castilla*, uno de los periódicos más antiguos y prominentes de España, tiene sus raíces en una historia que se remonta a más de 170 años. *El Norte de Castilla*, se originó en Valladolid en 1856, resultado de la fusión de dos diarios locales, *El Avisador* y *El Correo de Castilla* (Ucero, 2023). Inicialmente, *El Norte de Castilla* se posicionó como un medio de tendencia conservadora, fuertemente influenciado por la política y la religión de la época. Durante el siglo XIX y principios del XX, fue un ferviente defensor del catolicismo y los valores tradicionales, estando estrechamente alineado con el Partido Conservador y la Iglesia Católica. (150 ANIVERSARIO DE EL NORTE DE CASTILLA, s. f.-c)

Con el transcurso de las décadas, *El Norte de Castilla* adaptó su línea editorial para reflejar los cambios políticos, sociales y culturales que se desarrollaban en la sociedad española. A pesar de sus raíces conservadoras, el periódico fue evolucionando hacia una postura más neutral e independiente, abrazando una mayor diversidad de opiniones y perspectivas.

A lo largo de su historia, *El Norte de Castilla* ha cubierto una amplia gama de eventos y noticias de relevancia regional, nacional e internacional. Entre las noticias más destacadas que *El Norte de Castilla* ha cubierto se encuentran la Guerra Civil Española, donde informó sobre los acontecimientos políticos y militares, así como sus impactos en la región. Durante la Transición Democrática, el periódico desempeñó un papel crucial al informar sobre los cambios políticos y sociales que estaban transformando a España de una dictadura a un sistema democrático, recuperando el control sobre la prensa y dejando de lado la censura impuesta por Franco. Habrá que esperar hasta el 24 de enero de 1965 para que vuelva a la cabecera del periódico la palabra «independiente» (150 ANIVERSARIO DE EL NORTE DE CASTILLA, s. f.-d).

Además, *El Norte de Castilla* ha sido un defensor de la cultura y las tradiciones de Castilla y León, cubriendo eventos culturales, festivales, exposiciones y otros acontecimientos que reflejan la riqueza y diversidad de la región.

En la década de 1980 y 1990, *El Norte de Castilla* amplió su presencia lanzando ediciones en Palencia, Zamora y Segovia. Estos proyectos cumplían un antiguo deseo de llegar a más rincones de Castilla y León. En febrero de 1988, se lanzó la edición palentina, seguida de Zamora en agosto de 1992 y Segovia en diciembre de 1992. Estas ediciones tenían como objetivo principal ampliar la información local y provincial en cada región. A lo largo de los años, estas delegaciones se han consolidado, con cambios de sede y un compromiso claro de servir a sus respectivas comunidades. (150 ANIVERSARIO DE EL NORTE DE CASTILLA, s. f.-d)

A partir de la década de 1990, la irrupción de Internet ha desencadenado un profundo cambio en el panorama mediático, y el periódico *El Norte de Castilla* no ha sido inmune a esta transformación. Ante el desafío de adaptarse a un entorno digital cada vez más dominante, el diario se ha visto obligado a explorar nuevas fórmulas y modelos de negocio para mantener su relevancia y sostenibilidad en un mercado altamente competitivo y en constante evolución.

El 12 de junio de 1997, el periódico, lanzó su primera edición digital. Este paso pionero evidenció su compromiso con la adaptación a los nuevos tiempos y la incursión en el ámbito digital (Pardal,2022). Desde entonces, en su portal de internet, el periódico ha ofrecido una gama diversa de servicios destinados a enriquecer la experiencia del lector en línea. En la actualidad, incluyen el servicio multimedia, que integra imágenes, videos y otros elementos visuales para complementar las noticias y reportajes, la interactividad con los suscriptores, que permite una participación activa de la audiencia a través de comentarios, encuestas y foros de discusión, y la hipertextualidad en sus artículos, que facilita la navegación entre diferentes temas y fuentes de información mediante enlaces



incorporados en el texto (Ucero,2023). Estas innovaciones reflejan el interés de *El Norte de Castilla* para poder adaptarse a los desafíos y oportunidades que plantea el entorno digital, manteniendo la calidad periodística de sus contenidos.

De acuerdo con los últimos datos recogidos por el Estudio General de Medios (EGM) de 2022, *El Norte de Castilla* lidera en Castilla y León con 83.000 lectores diarios y obtiene una cuota del 25% superando a otros medios locales y nacionales. Además, en el ámbito digital lideran con una audiencia que supera los 2.5 millones al mes según 'Google analytics' (El Norte, 2022).

### **2.3 Modelos de negocio prensa española**

La industria de la prensa en España ha sido testigo de una transformación sin precedentes con la llegada de internet. Antes de la era digital, los medios tradicionales dependían de la venta de ejemplares impresos y la publicidad. Con la proliferación de internet, estos modelos han sido desafiados por nuevas formas de consumo de noticias y una competencia feroz en el ámbito digital (Vara Miguel, 2011).

Antes de internet, la prensa escrita tenía un papel central en la difusión de noticias y opiniones, siendo la principal fuente de información y moldeando la opinión pública. Los periódicos impresos ejercían una influencia significativa en la esfera pública y privada, y sus prácticas definían el panorama mediático de la época (Pérez García, 2023).

Desde la llegada del periodismo a España, las empresas informativas tenían dos funciones principales: producir y distribuir periódicos, y ejercer control y denuncia sobre los poderes públicos y económicos. Equipos de periodistas y editores creaban noticias y otros contenidos, que luego se imprimían en grandes prensas y se distribuían a quioscos en todo el país. Además, los periódicos actuaban como vigilantes críticos del poder (Picard, 2004). Además, de forma tradicional, el periodismo ha operado en un mercado dual, conocido como mercado de los dos lados (Anderson y Gabszewicz, 2006) en el que vendía su producto a los lectores, los cuales pagaban por obtener un producto, y a los anunciantes, a quienes se cedía espacio dentro de ese producto para incluir publicidad (Sonnac, 2009).

Los medios de comunicación (en papel) han recurrido a tres modelos de negocio en función del origen de los ingresos: la publicidad, el pago por consumo (venta o suscripción) y la subvención y/o patrocinio. El de la publicidad y el de las suscripciones han sido los modelos más utilizados (Vara Miguel, 2011).

Los periódicos se vendían tanto individualmente en quioscos como mediante suscripciones para recibirlos en los hogares diaria o semanalmente. Las suscripciones a menudo ofrecían descuentos y comodidades para los lectores habituales. En cuanto a la publicidad, las empresas pagaban por colocar anuncios en las páginas del periódico, y estos ingresos financiaban la producción y distribución del periódico. Por ello, Internet ha alterado tanto las prácticas de

los consumidores como las de los anunciantes, provocando cambios en ambas fuentes (Casero-Ripollés, 2010).

La circulación y el alcance de un periódico se medían en términos de ejemplares vendidos y lectores. Los periódicos competían entre sí por la atención de los lectores y los ingresos publicitarios, con algunos diarios líderes que dominaban el mercado.

La llegada de Internet a la prensa española tuvo lugar en la década de 1990, aunque su adopción y su impacto en la industria de los medios de comunicación se desarrollaron gradualmente a lo largo de los años siguientes, (Amiguet, 2016).

En España, el precursor no fue exactamente un periódico: el primer medio en aventurarse en internet fue el Boletín Oficial del Estado (BOE), que también se digitalizó en 1994. Ese mismo año, otros diarios como *El Periódico de Cataluña* o *El Mundo* también lanzaron sus primeras versiones en internet, aunque con velocidades de conexión muy limitadas y poca difusión. (Aragón.H,2016).

Con la llegada de los 2000, a medida que avanzaba el nuevo milenio, la penetración de Internet en la sociedad española aumentaba, lo que llevó a un mayor consumo de noticias en línea, traducándose en un incremento de diarios digitales por parte de la prensa tradicional. Los periódicos en línea se convirtieron en una fuente importante de información para muchos españoles, y los editores comenzaron a experimentar con modelos de negocio para monetizar sus plataformas digitales (Casero-Ripollés, 2010).

La variedad de modelos de ingresos en el ámbito digital es amplia y extensa. El modelo gratuito supone un cambio en el modelo de negocio de los periódicos, puesto que tiene que generar grandes audiencias y posteriormente monetizarlas a partir de los anuncios publicitarios (Sonnac, 2009). Los medios que optan por este enfoque proporcionan a los usuarios acceso ilimitado a sus noticias, artículos, videos u otros contenidos, sin requerir ningún tipo de pago directo por parte del usuario. La estrategia clave detrás del modelo gratuito es atraer a una amplia audiencia y generar un alto tráfico en el sitio web o plataforma digital. Cuanto mayor sea la audiencia y el tráfico, más atractivo será para los anunciantes, quienes están dispuestos a pagar por espacios publicitarios para promocionar sus productos o servicios. (Vara y Díaz-Espina, 2012). En este sentido, el libre acceso a los contenidos informativos aumenta el consumo de noticias, trayendo consigo un aumento de la financiación publicitaria. Además, la existencia de servicios gratuitos en los medios de comunicación no es algo reciente y se remonta a los tiempos de la prensa del siglo XIX. (Anderson,2009).

Dentro del modelo gratuito existe el modelo de registro. Este se modelo se financia a partir de los ingresos de publicidad, pero requiere que el propio usuario se registre para poder tener acceso a los contenidos. En este sentido, como el registro implica ofrecer información personal, el medio ofrece a los anunciantes lo que a ellos les interesa, es decir, su target. (Vara Miguel, 2011).

Por otro lado, existe el modelo de pago el cual implica que los usuarios deben abonar una tarifa para acceder al contenido ofrecido por el medio de

comunicación digital. Esto puede ser a través de diferentes vías: la venta por unidad, mediante el cual el usuario elige no suscribirse a todo el contenido proporcionado por el medio, sino que opta por pagar solo por los artículos que desea leer o descargar, o por utilizar servicios específicos, como acceder a la hemeroteca o descargar la versión impresa del periódico; la venta por suscripción, mediante el cual una persona o entidad paga una tarifa regularmente para recibir periódicos impresos o acceso digital a través de internet durante un período de tiempo específico. Esta tarifa generalmente se paga mensual o anualmente; el modelo de agregación, a partir del cual el usuario adquiere 2 o más productos por el precio de uno, es decir, la empresa de comunicación ofrece determinados bienes y servicios asociados al producto principal a un mismo precio. Por ejemplo, la suscripción a un diario online puede incluir acceso durante un periodo determinado de tiempo al canal de televisión de pago ofrecido por la misma empresa de comunicación (Vara Miguel, 2011).

En general, los contenidos de pago suelen ofrecer una calidad superior, son más diferenciados, exclusivos y proporcionan un alto valor añadido al lector. Esta estrategia busca asegurar una fuente de ingresos estable para el medio, al tiempo que ofrece a los usuarios acceso a contenido de calidad (Vara y Díaz-Espina, 2012; Vara, Sanjurjo y Díaz-Espina, 2014).

Los inicios del modelo de pago no fueron fáciles, un claro ejemplo es *El País*, el primer periódico en Europa en introducir en prensa digital en noviembre de 2002 el pago total por su contenido, a excepción de la portada y los artículos de opinión. Sin embargo, afectó de forma notable a sus ingresos repercutiendo en un descenso de los suscriptores que tras 2 años de funcionamiento no superó las 40.500 personas (Salaverría, 2007). El diario volvió al modelo gratuito en 2005. Esto demuestra, las dificultades iniciales de la prensa en adaptarse a las nuevas tecnologías. En sus inicios, la publicidad resultaba insuficiente para garantizar los ingresos necesarios a la industria de la prensa en internet (Casero-Ripollés, 2010). En la actualidad, *El País* cuenta con un modelo de pago para acceder a la mayoría de sus contenidos. Sin embargo, actualmente es el modelo más frecuente en los diarios digitales de gran tirada.

Por otro lado, existe un modelo mixto o híbridos que combina el modelo de pago y el gratuito. Dentro del modelo mixto existe el “*freemium*” y el “*metered model*”. En el *freemium*, el medio decide qué contenido es gratuito (noticias *free*) y cuál es de pago (noticias *premium*), ofreciendo así una combinación de acceso gratuito y de pago para distintos tipos de contenido. Por otro lado, el *metered model*, también conocido como “muro de pago” permite a los usuarios acceder a un número limitado de noticias de forma gratuita, tras lo cual se requiere un pago para continuar consumiendo (Vara y Díaz-Espina, 2012; Vara, Sanjurjo y Díaz-Espina, 2014).

Otro de los modelos que existen son las donaciones. Es un modelo muy poco usado que sitúa a la prensa fuera del mercado y centra sus ingresos en contribuciones voluntarias. Un claro ejemplo fue *Periodismohumano.com* en España (Casero-Ripollés, 2010).

El modelo de mediación es otra de las estrategias que utilizan los medios en el ámbito digital para aumentar sus ingresos, Su funcionamiento es sencillo, el medio promociona ofertas de otras compañías o empresas y a cambio se lleva una comisión por cada persona que muestre interés en la oferta o por cada compra realizada del bien ofertado (Vara Miguel, 2011).

### 3. METODOLOGÍA

La presente investigación pretende analizar la evolución de los modelos de negocio de *El Norte de Castilla* a partir de una doble metodología. Para ello, nos basamos en la tabla expuesta en la propuesta metodológica desarrollada por Marín-Sanchiz y Carvajal-Prieto (2019) en su análisis sobre los modelos de negocio en el periodismo: una propuesta metodológica para realizar estudios de caso. A partir de esa base aplicamos el análisis del medio de comunicación y las entrevistas en profundidad.

Inicialmente, llevamos a cabo un análisis cualitativo exhaustivo del modelo actual de *El Norte de Castilla*. En este proceso, evaluamos diversos aspectos clave, como el valor como medio de comunicación, el modelo de negocio, las capacidades, el posicionamiento en relación con otros periódicos de Castilla y León, la estrategia publicitaria, miembros, los ingresos, la misión y la audiencia.

Para complementar este análisis cualitativo del medio, se desarrollarán entrevistas en profundidad, una metodología cualitativa especialmente adecuada para la presente investigación que se define como un diálogo estructurado con el propósito de recopilar información que respalde un tema específico (Berg, 2004).

Para obtener la información requerida, se ha optado por emplear un enfoque de entrevista cualitativa semiestructurada. Este método permite la flexibilidad necesaria para formular nuevas preguntas en función de las respuestas proporcionadas por el entrevistado, siguiendo un esquema previamente establecido. Conforme a la metodología propuesta por Valles (2003), estas entrevistas se clasifican como profesionales.

Para realizar el análisis del modelo actual de *El Norte de Castilla*, nos hemos basado en la propuesta metodológica de Ana Segura Anaya (2018) y de Marín-Sanchiz y Carvajal-Prieto (2019). Esta metodología plantea cuestiones clave sobre el mercado, capacidades, posicionamiento, ingresos, misión y establecimiento de negocio, lo que nos ha permitido examinar de manera exhaustiva estos aspectos cruciales. Para ello, se han identificado y contactado varios perfiles críticos dentro de *El Norte De Castilla*. Estos perfiles comprenden al director general, la directora de negocio, la directora de publicidad, la redactora jefa, y la responsable de analítica y tráfico de publicidad en la web. Además, a cada uno de estos perfiles se les han formulado también nuevas preguntas específicas según el rol que desempeñan.

## 4. ANÁLISIS Y RESULTADOS

### 4.1 Análisis del mercado y posicionamiento

*El Norte de Castilla* es un periódico con sede principal en Valladolid, pero también cuenta con oficinas en Segovia y Palencia. En cuanto a la prensa impresa, según el director general de *El Norte de Castilla*, vende ejemplares en Valladolid, Palencia y Segovia, asegurando una amplia distribución en la región. A nivel impreso, además de vender en Valladolid, Palencia y Segovia, ciudades donde tiene sede, el periódico también llega al resto de Castilla y León, aunque exclusivamente a suscriptores. Estos suscriptores reciben el periódico en formato impreso a través del correo electrónico.

A nivel digital, según la información proporcionada por la directora de negocio de *El Norte de Castilla*, el medio abarca toda Castilla y León, cubriendo también noticias de carácter nacional e internacional, lo que amplía su alcance y relevancia informativa. Además, gestiona a nivel digital las plataformas *Burgos Conecta*, *Salamanca Hoy* y *León Noticias*, ampliando su influencia en todo el territorio regional y proporcionando una cobertura integral de las noticias locales y nacionales.

#### 4.1.1 Segmentos de clientes

El análisis de mercado de *El Norte de Castilla* muestra una estrategia diversificada para satisfacer las necesidades de una variedad de clientes y sectores. La publicación se destaca por atender tanto a instituciones públicas como al sector privado, lo que le permite establecer una base de clientes sólida y variada. Asimismo, la presencia en múltiples plataformas, desde la prensa impresa hasta el contenido digital y redes sociales, le proporciona una ventaja competitiva para llegar a distintas audiencias.

La directora de negocio de *El Norte de Castilla* destaca esta diversidad en su enfoque al señalar que cuentan con una variedad de clientes "altísima", que abarca desde partes institucionales como el Gobierno, la Junta o el Ayuntamiento, hasta sectores como las energías, la banca y finanzas. Además, subraya que la publicación logra abarcar todas las edades a través de las redes sociales, la web o la prensa escrita. Por su parte, la directora de publicidad añade que "trabajamos en numerosos proyectos sectoriales, siendo el sector financiero el más destacado en términos de ingresos".

Finalmente, la redactora jefa junto con la responsable de analítica y tráfico de publicidad en la web destacan que "*El Norte de Castilla* es principalmente un periódico de Valladolid, dirigido especialmente a su población, aunque también atendemos las necesidades informativas de Palencia y Segovia y los portales digitales". Esta atención a múltiples regiones y sectores refleja la estrategia multifacética del periódico para mantener una presencia fuerte y diversificada en su mercado objetivo.

### 4.1.2 Audiencia

*El Norte de Castilla* realiza el análisis de su audiencia utilizando dos principales medidores. En primer lugar, para medir su audiencia en prensa impresa, utiliza el Estudio General de Medios (EGM) proporcionado por la Audiencia de Medios de Información (AMI), lo que le brinda datos precisos sobre la cantidad de lectores de sus ediciones impresas. En segundo lugar, para medir su audiencia digital, emplea herramientas de análisis de datos de las plataformas Adobe, GFK y OJD, que le permiten obtener información detallada sobre el tráfico y comportamiento de los usuarios en su sitio web. En este sentido, la directora de negocio señala que “esta combinación de mediciones permite tener un conocimiento integral de la audiencia en ambas plataformas”.

### 4.1.3 Principales competidores y posicionamiento

Analizando la audiencia en prensa impresa en Castilla y León, es decir, a nivel regional, según el Estudio General de Medios (2023) *El Norte de Castilla* se posiciona como el primer diario de información general más leído en Castilla y León, con una cifra de 78.500 lectores diarios a partir de los 3 estudios realizados por el EGM. No obstante, este número representa un descenso con respecto al año anterior, cuando contaba con una media de 82.000 lectores diarios.

*El Norte de Castilla* es líder y compite en Castilla y León con grandes medios de ámbito nacional como es *El País* situado muy por debajo con una media de 59.300 lectores diarios y *El Mundo* con 57.600 lectores diarios. A su vez compite también con periódicos regionales como el *Diario de Burgos* con 66.000 lectores diarios o el *Diario de León*, con 42.600 lectores.

**Tabla 1: Análisis de la audiencia impresa en Castilla y León**

DIARIOS DE INFORMACIÓN GENERAL CASTILLA Y LEÓN (EGM, 2023)	1ª OLA	2ª OLA	3ª OLA
EL NORTE DE CASTILLA	79	77	79
EL PAÍS	67	56	55
EL MUNDO	56	58	59
ABC	22	24	21
DIARIO DE BURGOS	67	66	65
DIARIO DE LEÓN	40	40	48
LA OPINIÓN-EL CORREO DE ZAMORA	26	25	25
EL DIARIO DE ÁVILA	5	5	3
EL DIARIO PALENTINO	12	14	12
EL CORREO	5	6	7
EL ADELANTADO SEGOVIA			
LA RAZÓN	11	13	11
LA NUEVA CRÓNICA DE LEÓN	3	6	7
20 MINUTOS	4	3	2
PAGO DE INFORMACIÓN GENERAL	341	336	399

Fuente: Datos del EGM proporcionados por *El Norte de Castilla*

Sin embargo, analizando la audiencia de *El Norte de Castilla* en prensa impresa a nivel local, es decir en Valladolid, Segovia y Palencia, ciudades donde vende periódicos, *El Norte de Castilla* sólo es líder Valladolid con una media de 60.500 lectores diarios y compite con *El Mundo Valladolid*, que tiene un acuerdo con el *Día de Valladolid*, *El País*, *ABC*, *La Razón* y *20 Minutos*. Además, el director general de *El Norte de Castilla* señala que el medio tiene en Valladolid el 80 por ciento de la cuota de mercado.

**Tabla 2. Análisis de la audiencia en prensa impresa en Valladolid.**

AUDIENCIA EN VALLADOLID (EGM)	1ª OLA	2ª OLA	3ª OLA
EL NORTE DE CASTILLA	60	60	61
EL MUNDO VALLADOLID + (CAST. Y LEÓN)	12	16	16
EL PAÍS	10	8	8
ABC	4	3	3
LA RAZÓN	4	4	4
20 MINUTOS	2	1	1

Fuente: Datos del EGM proporcionados por *El Norte de Castilla*

Sin embargo, en Palencia y Segovia, *El Norte de Castilla* tiene una mayor competencia con los medios locales y se sitúan como el segundo medio más leído. En Palencia el medio más leído es *El Diario Palentino* con 11.600 lectores diarios y en Segovia *El Adelantado de Segovia* con 7.300 lectores diarios.

**Tabla 3. Análisis de la audiencia en prensa impresa en Palencia**

AUDIENCIA EN PALENCIA (EGM)	1ª OLA	2ª OLA	3ª OLA
EL NORTE DE CASTILLA	10	10	8
EL DIARIO PALENTINO	11	13	11
EL MUNDO CASTILLA Y LEÓN	2	2	1
EL PAÍS	4	3	5
ABC	2	2	2
LA RAZÓN	1	0	0

Fuente: Datos del EGM proporcionados por *El Norte de Castilla*

**Tabla 4. Análisis de la audiencia en prensa impresa en Segovia**

AUDIENCIA EN SEGOVIA (EGM)	1ª OLA	2ª OLA	3ª OLA
EL NORTE DE CASTILLA	4	4	6
EL ADELANTADO SEGOVIA	8	7	7
EL MUNDO CASTILLA Y LEÓN	1	1	1
EL PAÍS	3	4	4
ABC	1	1	2
LA RAZÓN	1	1	0

Fuente: Datos del EGM proporcionados por *El Norte de Castilla*

En prensa digital *El Norte de Castilla* actualmente compite en un mercado complicado puesto que es el único medio de Castilla y León que cuenta en digital

con un modelo mixto que combina las suscripciones junto con contenido gratuito. El resto de medios de Valladolid como *El Día de Valladolid*, *Tribuna Valladolid* y *Diario de Valladolid*, *Laguna al Día* o *La Voz de Medina* entre otros, así como de Castilla y León, como *La Gaceta de Salamanca*, *La Nueva Crónica*, *Salamanca 24 Horas*, *Tribuna de Salamanca*, o *Diario de Soria* entre otros, han adoptado un modelo de distribución gratuita que permite a los lectores acceder a sus noticias en el ámbito digital de forma gratuita ya que se financian principalmente a través de la publicidad. Sin embargo, la directora de publicidad se muestra positiva y señala que “somos los únicos en tener la suscripción en digital, y aun así somos líderes en audiencia. Esto es porque hacemos periodismo de calidad y tenemos cercanía”.

Además, en el ámbito digital, *El Norte de Castilla* es el encargado de gestionar los portales web de otros 3 medios digitales los cuales son *Burgos Conecta*, *Salamanca Hoy* y *León Noticias*.

**Tabla 5. Análisis de la audiencia digital en Castilla y León**

AUDIENCIA TOTAL GFK									
GfK	Usuarios Únicos (UU)			Páginas Vistas			Audiencia Media Diaria		
	mar.-24	% MA	% AA	mar.-24	% MA	% AA	mar.-24	% MA	% AA
eInortecastilla.es	1.690.881	↓ -12%	↓ -11%	19.073.476	↓ -18%	↑ 29%	190.003	↓ -7%	↑ 20%
El Español - Castilla y Leon	1.199.277	↑ 23%	↑ 2%	2.638.801	↑ 3%	↑ 3%	65.793	↑ 1%	↑ 6%
eIDiario.es - Castilla y Leon	356.267	↓ -46%	↑ 28%	856.673	↓ -51%	↑ 26%	21.677	↓ -53%	↑ 31%
Diario de Castilla y Leon	230.389	↓ -31%	↑ 42%	357.072	↓ -58%	↑ 15%	8.358	↓ -40%	↑ 38%
El Día de Valladolid	317.654	↑ 10%	↑ 88%	2.538.120	↑ 2%	↑ 73%	27.856	↑ 2%	↑ 113%
Tribuna de Valladolid	259.507	↑ 3%	↑ 60%	1.258.860	↓ -2%	↑ 26%	19.370	↑ 3%	↑ 92%
Diario de Valladolid	451.989	↓ -39%	↑ 65%	3.222.189	↓ -29%	↑ 34%	35.628	↓ -32%	↑ 108%
Diario de Burgos	483.507	↑ 21%	↑ 124%	4.291.660	↑ 13%	↓ -27%	47.785	↑ 14%	↑ 31%
burgosconecta.es	383.517	↓ -6%	↑ 36%	2.106.500	↑ 4%	↑ 57%	33.985	↓ -5%	↑ 43%
El Correo de Burgos	156.653	↓ -39%	↓ -65%	600.795	↓ -48%	↓ -55%	11.435	↓ -23%	↓ -54%
leonoticias.com	847.108	↑ 50%	↓ -21%	4.228.332	↑ 35%	↑ 26%	63.496	↑ 36%	↑ 2%
El Diario de Leon	947.609	↑ 38%	↑ 149%	4.002.527	↓ -32%	↓ -67%	58.470	↑ 19%	↑ 69%
La Nueva Cronica	221.848	↑ 26%	↑ 47%	797.944	↑ 41%	↑ 12%	12.339	↑ 14%	↑ 24%
Digital de Leon	159.677	↑ 12%	↓ -22%	776.682	↑ 73%	↑ 71%	13.492	↑ 62%	↑ 40%
eIDiario.es - iLeon	263.876	↓ -5%	↑ 106%	744.052	↑ 24%	↑ 38%	15.359	↑ 2%	↑ 50%
Infobierzo	279.935	↑ 47%	↑ 222%	739.547	↓ -46%	↓ -5%	15.813	↑ 10%	↑ 272%
El Bierzo Digital	66.050	↑ 1%		348.939	↑ 62%		3.077	↑ 0%	
elbierzonoticias.com	98.290	↑ 7%		224.672	↑ 6%		4.347	↑ 6%	
Diario Palentino	152.226	↓ -35%	↑ 46%	1.965.929	↑ 9%	↑ 27%	23.006	↑ 1%	↑ 55%
La Gaceta de Salamanca	1.127.780	↑ 64%	↑ 103%	11.666.721	↑ 10%	↑ 17%	93.856	↑ 14%	↑ 76%
Salamanca24Horas.com	605.404	↑ 40%	↑ 3%	14.607.255	↓ -31%	↑ 6%	64.232	↑ 13%	↑ 11%
Salamanca Rtv Al Dia	220.556	↓ -9%	↑ 40%	1.827.820	↓ -33%	↓ -16%	18.818	↓ -12%	↑ 94%
Salamancahoy.es	365.742	↑ 4%	↑ 190%	2.061.121	↓ -14%	↑ 474%	38.098	↑ 11%	↑ 460%
Tribuna de Salamanca	211.763	↓ -31%	↑ 272%	736.166	↓ -23%	↑ 70%	12.064	↓ -32%	↑ 94%
La Opinion de Zamora	1.395.839	↓ -34%	↑ 148%	8.842.996	↓ -15%	↑ 96%	95.425	↓ -32%	↑ 108%
Zamora24horas.com	182.207	↑ 59%	↑ 31%	664.173	↑ 91%	↑ 34%	11.114	↑ 34%	↑ 25%

Fuente: Datos de GfK proporcionados por *El Norte de Castilla*

Analizando la audiencia digital en Castilla y León, *El Norte de Castilla*, que incluye las provincias de Valladolid, Segovia y Palencia, actualmente es líder. Al



evaluar estos medios, podemos obtener una visión completa del panorama digital en Castilla y León y el papel destacado que desempeña *El Norte de Castilla* en términos de usuarios únicos, páginas vistas y audiencia diaria en Castilla y León. Esta revisión se basa en los datos más recientes del estudio realizado por GFK en marzo de 2024.

En marzo de 2024, *El Norte de Castilla* atrajo un promedio de 1.690.881 usuarios únicos, superando con creces a otros medios regionales. El segundo puesto lo ocupa *La Opinión de Zamora* con 1.396.839 usuarios únicos, seguida por *El Español-Castilla y León*, *La Gaceta de Salamanca*, y el *Diario de León*, entre otros.

*El Norte de Castilla* también lidera en la cantidad de páginas vistas en formato digital, con un total de 19.072.476 páginas. *Salamanca24Horas.com* ocupa el segundo lugar con 14.607.255 páginas vistas, seguida por *La Gaceta de Salamanca*, *La Opinión de Zamora* y *Diario de Burgos*, entre otros.

En cuanto a la audiencia media diaria, *El Norte de Castilla* sigue siendo el líder con 190.003 usuarios diarios, muy por encima de *La Opinión de Zamora*, que cuenta con 95.425 usuarios diarios. En tercer lugar, se sitúa *La Gaceta de Salamanca* con 93.856 usuarios diarios, seguida por *El Español-Castilla y León* con 65.793 usuarios diarios, entre otros medios. En definitiva, los datos del estudio realizado por GFK en marzo de 2024 demuestran claramente que *El Norte de Castilla* es el líder indiscutible en la audiencia digital en Castilla y León.

*El Norte de Castilla* digital tiene una gran variedad de competidores a nivel local, teniendo en cuenta que abarca la sección de Valladolid, Segovia y Palencia. En Valladolid sus principales competidores son *El Día de Valladolid*, *Tribuna Valladolid* y *Diario de Valladolid*. Sin embargo, todos ellos se sitúan muy lejos de la audiencia de *El Norte de Castilla* tanto en usuarios únicos, páginas vistas y audiencia media diaria. En Segovia sus dos principales competidores son *El Adelantado de Segovia* y *El Día Segovia*. Además, en Palencia su principal competidor es el *Diario Palentino*.

**Tabla 6. Análisis audiencia digital en Valladolid**

AUDIENCIA GFK MARZO 2024	USUARIOS ÚNICOS (UU)	PÁGINAS VISTAS	AUDIENCIA MEDIA DIARIA
EL NORTE DE CASTILLA	1.690.881	19.073.476	190.003
DIARIO DE VALLADOLID	451.989	3.222.189	35.628
EL DÍA DE VALLADOLID	317.654	2.538.120	27.856
TRIBUNA VALLADOLID	259.507	1.258.860	19.370
EL ADELANTADO SEGOVIA	133.148	652.073	7.097
EL DÍA SEGOVIA	137.000		
DIARIO PALENTINO	152.226	1.965.929	23.006

Fuente: Datos de GFK proporcionados por *El Norte de Castilla*

Además de su presencia en la prensa impresa y digital, *El Norte de Castilla* se ha destacado por su fuerte presencia en redes sociales, lo que le permite llegar

a una audiencia más amplia y diversa, especialmente al público joven. Su estrategia en plataformas como TikTok, Instagram, Twitter y Facebook le ha permitido involucrar a los jóvenes de manera más efectiva con el contenido del periódico.

#### 4.1.4 Estrategias

*El Norte de Castilla* ha implementado estrategias clave para consolidarse como líder en audiencia tanto en prensa digital como en prensa escrita en Castilla y León.

Una de las estrategias fundamentales es, según los entrevistados, la apuesta por el periodismo de calidad. Los entrevistados coinciden en que la calidad de la información y el respeto hacia su entorno les permite mantenerse como líderes a nivel regional. La directora de negocio, por ejemplo, afirma que "hacemos el mejor periodismo, el mejor producto, y esto es crucial para que los lectores confíen en sus contenidos".

Además de la calidad, *El Norte de Castilla* ha sabido adaptarse a los cambios tecnológicos, combinando su presencia en la prensa escrita tradicional con una sólida presencia digital. Han sido pioneros en la incorporación de la tecnología y se destacan como el único medio que ofrece suscripciones digitales en la región. Esto les permite ofrecer contenido exclusivo y mantener su posición de liderazgo. Según la responsable de analítica y tráfico de publicidad en la web, "la calidad de la información es lo que nos permite seguir siendo líderes a nivel regional".

Otro valor clave es la cercanía y la confianza que tienen los lectores en *El Norte de Castilla*. La directora de negocio señala que "si lo dice *El Norte de Castilla*, es verdad", lo que posiciona al medio como una institución de referencia en la región.

La estrategia publicitaria y de eventos también es significativa. La empresa cuenta con la página web más potente de Castilla y León, lo que la convierte en un atractivo para clientes que desean publicitarse. La directora de publicidad menciona que "tenemos la página web más potente de Castilla y León, y cada vez más los clientes piden estar en la web con banners, anuncios y reportajes". Además, la realización de eventos propios les permite combinar la cobertura de eventos con la promoción de empresas y productos.

El conocimiento del público es otra estrategia esencial. Gracias a su experiencia y a su adaptación al entorno digital, conocen las preferencias de su audiencia y pueden ofrecer contenido y servicios que satisfacen sus expectativas. El director general señala que "conocemos mucho más que antes y sabemos qué es lo que más les interesa a los lectores".

Por último, *El Norte de Castilla* tiene un plan estratégico que incluye el cobro por los contenidos digitales, siendo pionera en este aspecto en Castilla y León. Este plan les permite mantener una posición sólida en el mercado. "Tenemos un plan estratégico como el cobrar por los contenidos que ofrecemos, siendo la única

web que cobra por ellos en Castilla y León, y aun así somos líderes", afirma el director general.

## **4.2 Capacidades**

### **4.2.1 Recursos competitivos**

El primero de estos recursos es su equipo humano. La directora de negocio destaca que "las personas son la base de la empresa, pues sin ellas no podríamos lograr nada. Su dedicación y esfuerzo hacen posible que *El Norte de Castilla* ofrezca contenidos tanto en papel como en digital, adaptándose así a las necesidades de sus lectores".

Por otro lado, la directora de publicidad señala que "tenemos el mejor equipo comercial de todo Valladolid". Esta fortaleza les permite tener ventaja frente a otros medios en ventas de publicidad, siendo un factor determinante para su éxito financiero.

En cuanto a herramientas de trabajo, la empresa cuenta con tecnologías avanzadas gracias a la inversión de Vocento. Esto incluye herramientas de medición de audiencia, edición web y el 'back office', según las declaraciones de la responsable de analítica y tráfico de publicidad en la web. Estas herramientas digitales les permiten destacarse en el ámbito digital, ofreciendo contenido de calidad y midiendo su impacto de manera efectiva.

El periodismo de proximidad y su larga trayectoria de 170 años son otros recursos clave. La redactora jefa menciona que "esto genera confianza entre los lectores, quienes suelen decir que lo que dice *El Norte de Castilla* es verdad". La capacidad de conectar con la comunidad local a través de historias humanas fortalece la relación con sus lectores y consolida su posición como un medio de referencia en la región.

Además, la capacidad de creación de contenidos es notable. El director general resalta la ventaja de contar con una redacción de 70 personas, lo que les permite producir noticias y realizar coberturas de calidad, superando a la competencia.

Finalmente, el respaldo de Vocento les brinda recursos adicionales, como tecnología avanzada y soporte en áreas comerciales y de marketing. Esto les otorga una ventaja competitiva frente a otros medios locales más pequeños.

### **4.2.2 Composición de la plantilla**

En cuanto a la composición de la plantilla, *El Norte de Castilla* cuenta con alrededor de 125 empleados en total, incluyendo las sedes de Valladolid, Segovia y Palencia, así como los tres medios digitales gestionados por la empresa: *Burgos Conecta*, *León Noticias* y *Salamanca Hoy*.

La redacción está compuesta por aproximadamente 70 personas, abarcando todos los portales de medios. Este equipo incluye al director de redacción, redactores jefes, jefes de área, periodistas y fotógrafos.

En el departamento de publicidad, según la directora de publicidad, trabajan actualmente alrededor de 10 personas contando todos los portales que tiene *El Norte de Castilla*. El resto del personal está distribuido en varios departamentos, como negocio, recursos humanos, publicidad, marketing, informática, analítica y eventos, entre otros.

#### **4.2.3 Formación interna**

En *El Norte de Castilla*, existe un sólido programa de formación interna para sus trabajadores, tanto para aquellos que llegan nuevos como para los empleados que ya llevan años en la empresa. Esta formación se lleva a cabo a través de diversos cursos, conferencias, charlas o programas, que pueden ser ofrecidos de manera presencial o en línea. A veces, estos programas son organizados por la propia empresa, mientras que, en otras ocasiones, provienen de Vocento, según las declaraciones de la redactora jefe. Por su parte, el director general subraya la importancia de esta práctica señalando que "la formación continua es esencial puesto que de esta forma contamos con un equipo constantemente actualizado y preparado para los cambios y avances que van sucediendo".

### **4.3 Ingresos**

*El Norte de Castilla* genera ingresos a través de diversas fuentes que abarcan tanto sus ediciones impresas como su presencia digital. En cuanto a la prensa en papel, los ingresos provienen de las suscripciones anuales, que cuentan con el respaldo de un público leal que realiza el pago al comienzo del año, así como de la venta individual de ejemplares a través de quioscos distribuidos por toda la región. En el ámbito digital, la empresa también obtiene ingresos mediante suscripciones, una tendencia en alza en el sector de medios en los últimos años. Actualmente cuenta con alrededor de 6.500 suscriptores digitales que van creciendo día tras día.

La publicidad es otra fuente importante de ingresos para *El Norte de Castilla*, tanto en sus ediciones impresas como en su plataforma digital. Esto incluye anuncios, patrocinios, publirreportajes, así como subvenciones publicitarias. Además, la empresa organiza eventos publicitarios, lo que le permite diversificar sus fuentes de ingresos y fortalecer su presencia en la comunidad.

Por último, los eventos organizados constituyen otra vía de financiación, ofreciendo oportunidades para interactuar directamente con su audiencia y asociarse con marcas y patrocinadores. En conjunto, estas múltiples fuentes de ingresos permiten a la empresa mantener su posición sólida en el mercado y continuar ofreciendo contenidos de calidad a sus lectores.

*El Norte de Castilla* ha experimentado cambios en su volumen de negocio en los últimos años, reflejados en una disminución en la venta de ejemplares impresos y un crecimiento significativo en suscripciones digitales y publicidad en línea. Tanto la directora de publicidad, la directora de negocio, la redactora jefa, la responsable de analítica y tráfico de publicidad en la web y el director general,

coinciden en que la venta de periódicos en papel ha disminuido, mientras que el área digital ha crecido considerablemente.

Por ejemplo, la directora de negocio menciona que “en 2007 la difusión de ejemplares era de 40.000 ejemplares, cifra que ahora se ha reducido a 10.000. A pesar de esta caída, la empresa ha logrado equilibrar la pérdida a través del aumento de suscripciones digitales y la publicidad”.

El director general agrega que, en términos económicos, los periódicos enfrentaron un punto crítico en 2007 debido a la grave crisis financiera, que afectó de manera significativa los ingresos por publicidad. Desde entonces, los resultados de la prensa impresa han ido decreciendo progresivamente, con una caída más pronunciada en 2020 debido al COVID-19. Sin embargo, la caída de la prensa en papel durante la pandemia, se tradujo en un crecimiento exponencial de la prensa digital incrementando su audiencia considerablemente. Por ejemplo, en el último año, *El Norte de Castilla* obtuvo un beneficio de 1 millón de euros, ubicándose como el cuarto medio más importante a nivel regional dentro de Vocento, después de *El Correo*, *El Diario Vasco* y *El Montañés*, según las declaraciones del director general.

Todos los entrevistados concuerdan en que, a pesar de la disminución en la circulación de la prensa impresa, *El Norte de Castilla* ha experimentado un crecimiento sustancial en los últimos años, impulsado por un aumento diario de nuevos suscriptores en el ámbito digital.

#### **4.4 Misión**

*El Norte de Castilla* tiene una misión clara tanto para el presente como para el futuro, enfocada en mantener su liderazgo en el mercado y evolucionar para satisfacer las necesidades cambiantes de sus lectores y anunciantes. Los entrevistados coinciden en que la clave está en continuar creciendo y diversificando sus negocios, especialmente en el ámbito digital, donde el aumento de usuarios y suscriptores ya compensa la caída en la prensa impresa, pero se busca seguir creciendo aún más.

Para ello, el periódico busca explorar nuevas oportunidades de negocio, aunque no han especificado cuáles, y crecer apoyándose en su marca sólida y confiable, según las declaraciones de la directora de negocio. Además, mantener el liderazgo en Valladolid y ofrecer credibilidad y periodismo de calidad son puntos clave para la directora de publicidad y la redactora jefe.

A su vez, el crecimiento en usuarios digitales y la conversión de estos en suscriptores son fundamentales, según la responsable de analítica y tráfico de publicidad en la web. Esta estrategia es vista como esencial para equilibrar la disminución en la circulación de la prensa impresa.

Por su parte, el director general destaca que la evolución del negocio digital, tanto en suscriptores como en publicidad, es fundamental para compensar las pérdidas en el formato impreso. Gracias a estos esfuerzos, el director general

señala que “*El Norte de Castilla* está logrando mantener un balance positivo en su modelo de negocio y lo seguirá teniendo de cara al futuro”.

En definitiva, de acuerdo con todos los entrevistados, *El Norte de Castilla* tiene como misión seguir creciendo y diversificándose, centrarse en el desarrollo digital y mantener su compromiso con la calidad periodística y la credibilidad que lo distingue en el mercado.

#### **4.5 Modelo de Negocio**

De acuerdo a la información proporcionada por el director general, en relación al modelo de negocio, *El Norte de Castilla* comprende tanto la prensa escrita como la prensa digital, además de las redes sociales.

En la edición impresa, *El Norte de Castilla* obtiene sus beneficios de diversas fuentes. En primer lugar, cuenta con una base sólida de suscriptores que pagan regularmente por recibir el periódico en sus hogares, siendo alrededor de 3.000 suscriptores, lo que proporciona una fuente estable de ingresos (Negro, 2024). Además, la venta individual en quioscos y puntos de venta también contribuye significativamente a sus ingresos. Por otro lado, el periódico aprovecha la publicidad integrada dentro de sus páginas, ofreciendo espacios para anuncios de empresas y organizaciones que desean llegar a su audiencia. También realizan publipreportajes para las empresas, brindándoles la oportunidad de promocionar sus productos o servicios a través de contenido especialmente diseñado para destacar sus características y beneficios. Estas cuatro fuentes de ingresos, combinadas, permiten a *El Norte de Castilla* mantener su operación y ofrecer contenido periodístico de calidad a su público en prensa impresa.

En su edición digital, *El Norte de Castilla* ha experimentado varios cambios en su modelo de negocio en los últimos años. Hasta mayo del 2019, la prensa digital de *El Norte de Castilla* era gratuita, permitiendo a los usuarios acceder a todo su contenido sin coste alguno. Sin embargo, en ese año se estableció el modelo de pago mediante el cual se restringía el acceso de los usuarios no suscritos, permitiéndoles ver solo un número limitado de noticias antes de que se bloqueara el acceso a cualquier contenido adicional, lo que se conoce como muro de pago. Actualmente *El Norte de Castilla* tienen un modelo que combina características de acceso abierto y contenido cerrado para suscriptores, adoptando así un enfoque mixto *freemium*. En este modelo, se ofrece una selección de contenido de alta calidad de forma gratuita a los usuarios, pero también se reserva contenido *premium* o de mayor valor, así como funciones adicionales, detrás de una barrera de pago. Bajo este esquema, los lectores pueden acceder a una cantidad determinada de artículos o contenido de forma gratuita, pero para obtener acceso completo a todas las noticias y características exclusivas, deben suscribirse.

El periódico digital cuenta actualmente con alrededor de 6500 suscriptores en el modelo de pago, lo que contribuye significativamente a sus ingresos y permite mantener la calidad y la oferta de contenido exclusivo para sus lectores suscritos

(Negro, 2024). Además del modelo mixto, *El Norte de Castilla* utiliza la publicidad como uno de sus principales modelos de negocio para generar ingresos en el periódico digital. Por ello, según la directora de publicidad, el medio integra anuncios en forma de banners, vídeos, contenido patrocinado y publlirreportajes, entre otros formatos, que se muestran a los usuarios mientras navegan por su sitio web. Estos anuncios son vendidos a empresas y anunciantes interesados en llegar a la audiencia del periódico, lo que permite a *El Norte de Castilla* monetizar su plataforma y financiar la producción de contenido periodístico de calidad para sus lectores.

A partir de las entrevistas realizadas, tanto el director general, como la redactora jefa, la directora de negocio, la directora de publicidad y la responsable de analítica coinciden en que con este modelo se ofrece una mayor calidad informativa a los usuarios puesto que a pesar de ser los únicos con un modelo de pago en Castilla y León, siguen siendo líderes. Además, el director general señala que “actualmente tenemos una audiencia mucho mayor que hace cinco años con el modelo gratuito”.

Otro de los modelos de negocio para llegar a la audiencia joven es el uso estratégico de las redes sociales. El periódico *El Norte de Castilla* ha implementado una sólida presencia en plataformas como Instagram, TikTok, Twitter y Facebook para conectar con este público. En Instagram, cuenta con más de 30 mil seguidores, donde comparte contenido relevante, noticias destacadas y detrás de escenas. En TikTok, la plataforma de videos cortos cada vez más popular entre los jóvenes, el periódico tiene alrededor de 2 mil seguidores y comparte contenido creativo y atractivo relacionado con las noticias y la cultura. En Facebook cuenta con una comunidad activa de más de 100 mil seguidores, donde comparte noticias de última hora, artículos destacados y promociones especiales. En el caso de Twitter, con más de 160.000 seguidores, se destaca su creciente relevancia como plataforma de información, especialmente entre los jóvenes, quienes cada vez la utilizan más como fuente primaria de noticias e interacción social. Estas estrategias en redes sociales no solo permiten llegar a una audiencia más amplia, sino también involucrar a los jóvenes de manera más efectiva con el contenido del periódico.

Los eventos representan otro modelo de negocio importante para *El Norte de Castilla*. A través de estos eventos, el periódico puede promocionar productos o marcas de empresas, así como promoverse a sí mismo. Además, *El Norte de Castilla* organiza conferencias y charlas con personas de renombre en diversos campos, como la economía, la literatura y la política. Algunos ejemplos de estos eventos son la Feria del Vino, la Feria del Motor Vintage y la Carrera de Empresas, entre muchos otros. Estos eventos no solo generan ingresos adicionales para el periódico, sino que también refuerzan su presencia en la comunidad y su reputación como una plataforma que fomenta la interacción y el conocimiento en diversos ámbitos.

## 5. CONCLUSIONES

La presente investigación sobre el modelo y situación actual de *El Norte de Castilla* ha permitido conocer más exhaustivamente las fortalezas, estrategias y desafíos que enfrenta este medio de comunicación en Castilla y León. A través de un análisis detallado de su posicionamiento en el mercado, sus capacidades, sus prácticas comerciales, su evolución digital, su modelo de negocio y su misión, se han identificado varios aspectos clave que definen su liderazgo en Castilla y León y su camino hacia un futuro cambiante.

En este contexto, destaca la sólida reputación que *El Norte de Castilla* ha cultivado a lo largo de los años. Su larga trayectoria en el ámbito periodístico regional le ha otorgado una posición de autoridad y confianza entre sus lectores. Esta reputación se fundamenta en la calidad de su contenido, su compromiso con la veracidad y la objetividad informativa, así como en su profundo arraigo en la comunidad castellana. Además, su enfoque diversificado para satisfacer las necesidades de una amplia gama de clientes y sectores se refleja en su atención tanto a instituciones públicas como al sector privado, así como en su presencia en múltiples plataformas, desde la prensa impresa hasta el contenido digital y las redes sociales.

A pesar de enfrentar una competencia significativa, *El Norte de Castilla* mantiene un liderazgo sólido en la audiencia de prensa impresa en Castilla y León, así como en el ámbito digital. Sus estrategias para mantener y aumentar la audiencia en ambos formatos, incluyendo la adopción de un modelo mixto de suscripción digital, han sido efectivas para consolidar su posición en el mercado, a pesar de ser el único medio regional que cuenta con este modelo mientras el resto son gratuitos.

Otra de las fortalezas de *El Norte de Castilla* radica en una serie de recursos competitivos, incluyendo un equipo humano altamente cualificado, tecnología avanzada, una sólida trayectoria de periodismo de proximidad y el respaldo de Vocento, que les brinda nuevas oportunidades y una posición ventajosa frente a medios más pequeños. Estos recursos han sido fundamentales para su éxito en ventas de publicidad, crecimiento digital y mantenimiento de la calidad periodística.

A pesar de los desafíos enfrentados, como la disminución en la venta de ejemplares impresos y la crisis financiera, *El Norte de Castilla* ha demostrado una notable capacidad de adaptación y resiliencia. Su enfoque en el periodismo de calidad, combinado con iniciativas innovadoras como el modelo de suscripción digital o la organización de eventos, ha permitido compensar las pérdidas en la prensa impresa y mantener un crecimiento sostenible en el negocio digital.

La misión de *El Norte de Castilla* se centra en seguir creciendo y diversificándose, manteniendo su liderazgo en el mercado y evolucionando para satisfacer las necesidades cambiantes de sus lectores y anunciantes. Su visión



se basa en explorar nuevas oportunidades de negocio, especialmente en el ámbito digital, mientras continúa ofreciendo credibilidad y periodismo de calidad.

Es importante señalar que la investigación sobre el modelo actual de *El Norte de Castilla* se ha visto limitada principalmente por la falta de acceso a datos económicos completos y otros informes internos. Aunque hemos logrado obtener información sobre el beneficio del medio en el año 2023 a través de una entrevista con el director general, la incapacidad para acceder a todos los datos económicos necesarios ha dificultado nuestro análisis. Esta limitación ha impedido conocer de forma exhaustiva los porcentajes de ingresos generados por cada una de las áreas de negocio de *El Norte de Castilla*, así como el dinero que invierten los diferentes departamentos.

El análisis realizado confirma las hipótesis planteadas. La primera hipótesis se confirma ya que la era digital ha impactado significativamente el modelo de negocio de *El Norte de Castilla*, obligándolo a adaptarse a nuevas tendencias y tecnologías, como la creación de su edición digital en 1997 y la integración de servicios multimedia, además de la adopción de modelos de suscripción digital. La segunda hipótesis también se confirma, mostrando que la digitalización ha influido en la estructura del medio, creando nuevos roles como el responsable de analítica y cambiando las rutinas de los periodistas, quienes ahora producen contenido para múltiples plataformas. Sin embargo, la tercera hipótesis sugiere que el modelo de negocio basado en contenidos de pago debe reevaluarse debido al auge de contenidos gratuitos. Aunque *El Norte de Castilla* ha implementado un modelo mixto de suscripción digital con éxito, la competencia de medios gratuitos en línea presenta un desafío significativo, indicando la necesidad de innovación continua y diversificación de ingresos para mantener la competitividad y sostenibilidad.

Para futuras investigaciones sobre el modelo de negocio de *El Norte de Castilla*, sería valioso acceder a datos completos que proporcionen una visión más detallada de su desempeño económico y operativo. Además, comparar este análisis con un examen profundo de otros medios regionales o nacionales podría ofrecer una perspectiva comparativa enriquecedora. Explorar cómo se adaptan y diferencian las estrategias de *El Norte de Castilla* respecto a sus competidores podría revelar tendencias y mejores prácticas en el sector. Asimismo, una investigación más amplia podría profundizar en áreas específicas, como el impacto de la evolución digital en su modelo de negocio, el papel de la publicidad frente a las suscripciones digitales, o el desarrollo de nuevos formatos de contenido para atraer a audiencias emergentes. En resumen, ampliar este estudio mediante una investigación comparativa y multidimensional permitiría una comprensión más completa y contextualizada del panorama mediático en Castilla y León.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Casero-Ripollés, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información*, v. 19, n. 6, pp. 595-601.

Marín-Sanchiz, C. R. y Carvajal-Prieto, M. (2019). Modelos de negocio en el periodismo: una propuesta metodológica para realizar estudios de caso. *index.comunicación*, 9(1), 149-171.

Montero, A. (2020). La Prensa en tiempos de Fernando VII (1784-1833). Archivo Moralarzal.

Norte, E. (2022, 16 julio). El Norte de Castilla aumenta el número de lectores y eleva su liderazgo en Castilla y León. *El Norte de Castilla*.

Luzón, A. F. (2021, 26 marzo). Gutenberg: el inventor que cambió el mundo. [historia.nationalgeographic.com.es](https://historia.nationalgeographic.com.es).

Pardal, J. A. (2022, 16 diciembre). La web de El Norte cumple 25 años de periodismo digital de calidad. *El Norte de Castilla*.

150 ANIVERSARIO DE EL NORTE DE CASTILLA. (s. f.). <https://canales.elnortedecastilla.es/150aniversario2/especial/1856empresa.html>

Amiguet, L. (2016, 6 agosto). La primera aparición de Internet en la prensa española. *La Vanguardia*.

Segura Anaya, Ana. (2018). El modelo de negocio de la información en internet: análisis prospectivo de la evolución del sector periodístico en un mercado convergente (Tesis de Doctorado, Universidad de Zaragoza). Repositorio de la Universidad de Zaragoza – Zaguán.

150 ANIVERSARIO DE EL NORTE DE CASTILLA. (s. f.-b). <https://canales.elnortedecastilla.es/150aniversario2/especial/1907empresa.html>

150 ANIVERSARIO DE EL NORTE DE CASTILLA. (s. f.-c). <https://canales.elnortedecastilla.es/150aniversario2/especial/1937empresa.html>

Norte, E. (2023, 29 junio). Así funciona la hemeroteca de El Norte de Castilla, la más antigua de un diario en España. *El Norte de Castilla*.

Ucero, R. (2023, 13 marzo). El Norte de Castilla estrena nueva web. *El Norte de Castilla*.

De Madrid Área de las Artes, A. (s. f.). MEMORIA DE MADRID. [https://www.memoriademadrid.es/buscador.php?accion=VerFicha&id=4737&num\\_id=6&num\\_total=2461](https://www.memoriademadrid.es/buscador.php?accion=VerFicha&id=4737&num_id=6&num_total=2461)

150 ANIVERSARIO DE EL NORTE DE CASTILLA. (s. f.-d). <https://canales.elnortedecastilla.es/150aniversario2/especial/1856empresa.html>

Historia de El País - Escuela de Periodismo UAM - El País. (2021, 20 diciembre). Escuela de Periodismo UAM - *El País*.

Norte, E. (2022, julio 16). El Norte de Castilla aumenta el número de lectores y eleva su liderazgo en Castilla y León. *El Norte de Castilla*.

De Aragón, H. (2016, 10 julio). ¿Cuál fue el primer periódico en tener edición digital? | Noticias de Sociedad en Heraldo.es. *heraldo.es*.

Pedriza, S. B. (2019). Medios impresos versus digitales: de la agónica lectura de periódicos a los nuevos consumos de información digital. *El Argonauta Español*. <https://doi.org/10.4000/argonauta.3855>

Martín, X. (2016, 3 noviembre). Los medios digitales establecen alianzas diversas para sobrevivir. APM. APM.

Prensa e internet, ¿dónde está el negocio? (s. f.-b). Google Books. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=uuVcDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA8&dq=Internet+en+la+prensa+&ots=C0bgZNUvsn&sig=PmnbCde-R5BnZkYSmKsNSyZxbl#v=onepage&q=Internet%20en%20la%20prensa&f=false>

Administrador, & Administrador. (2018, 15 febrero). Nuevos modelos de negocio para la prensa | Telos. Telos | Archivo. <https://telos.fundaciontelefonica.com/archivo/numero086/nuevos-modelos-de-negocio-para-la-prensa/>

CADTM. S. Ferrari. (2023, 22 noviembre). El periodismo en crisis – CADTM. <https://www.cadtm.org/El-periodismo-en-crisis>

Negro, L. (2024, 16 marzo). «El Norte de Castilla es mi ventana al mundo». *El Norte de Castilla*.

Periódicos diarios de Castilla y León. Castellano-leoneses. (s. f.-b). <https://www.prensaescrita.com/castillal.php>

Vara Miguel, A. (2011). Nuevos modelos de negocio. Modelo de negocio y publicidad en medios Online.

Lorca, F. J. H. (2013). María Verónica de Haro de San Mateo, Diego Marín (eds.) (2011): Historia de la Prensa a través de los periódicos y las revistas de información general. Selección de artículos para el estudio de la Historia del periodismo español. *Revista Internacional de Historia de la Comunicación*, 1(1), 278-281.

Pérez García, F. (2023). Los medios de comunicación en la era digital. *Fundación BBVA*.

## 7. ANEXOS

### 7.1 Anexo 1: Propuesta y análisis metodológico

Análisis modelo de Negocio de un medio regional: El caso de El Norte de Castilla (en base a Marín-Sanchiz y Carvajal-Prieto, 2019)		
<b>Ficha del caso</b>  Razón social: Año de fundación: Tipo de medio de comunicación (tradicional, nativo digital...): Ámbito temático: Ubicación geográfica: Número de trabajadores: Audiencia (promedio último año): EBITDA (último ejercicio):		
Elemento	Preguntas de investigación/ Variables a analizar	Método
Mercado	¿Cuáles son los principales segmentos de clientes?	Entrevistas a la directiva/responsables modelos de negocio
	¿La empresa tiene claro sus segmentos de clientes y sus cifras de audiencia? ¿De qué forma han conocido estos datos? ¿Además de los datos demográficos, manejan otros como la intención de pago de los clientes? (Zhang, 2018)	Entrevistas a la directiva/responsables modelos de negocio  Análisis de los resultados de audiencia en base al EGM (enlace abajo, en recursos).
	¿Cuáles son los principales competidores del medio? ¿La empresa los conoce?	Entrevistas a la directiva/responsables modelos de negocio  Análisis de los principales medios regionales y de sus audiencias (en base al EGM) tú buscas cuál son los principales medios de CYL e identificas a los principales competidores.

Capacidades	¿Cuáles son los principales recursos competitivos de la empresa?	Entrevistas a la directiva/responsables modelos de negocio  Análisis del medio (donde veamos si se ven reflejados esos recursos competitivos)
	Composición de la plantilla. Perfiles que existen y capacidades que aportan a la empresa.	Entrevistas a la directiva/responsables modelos de negocio  Consulta organigrama
	¿Existe formación interna a los trabajadores?	Entrevistas a la directiva/responsables modelos de negocio/trabajadores
Posicionamiento	¿Cuál es el posicionamiento de la empresa dentro del mercado?	Análisis de los principales medios regionales y de sus audiencias (en base al EGM)
	¿La dirección y los trabajadores lo tienen claro?	Entrevistas a la directiva/responsables modelos de negocio/redactores
	¿Qué estrategias se siguen para fortalecerlo?	Entrevistas a la directiva/responsables modelos de negocio
	¿Se aplican estas estrategias en el día a día?	Entrevistas redactores
Ingresos	Volumen de negocio de la empresa. Crecimiento o decrecimiento en los últimos años Margen de beneficio Principales vías de financiación (publicidad, suscripciones...)	Entrevistas a la directiva/responsables modelos de negocio  Análisis de balances económicos (si podemos disponer de ellos, de no ser así lo señalamos como límite de la investigación)
Misión	¿Cuál es el objetivo actual? (Subsistir, obtener beneficios para	Entrevistas a la directiva/responsables modelos de negocio

	inversores, crecimiento...)	
	¿La misión afecta al producto o servicio ofertado (Sanders, 2018)?	Entrevistas a la directiva/responsables modelos de negocio/redactores
Establecimiento modelo de negocio	¿Cuál es el modelo de negocio actual del medio? ¿Cómo se estableció?	Entrevistas a la directiva/responsables modelos de negocio
	¿Afecta el modelo de negocio a la creación de los contenidos periodísticos?	Entrevistas a la directiva/responsables modelos de negocio/redactores
	¿Ha variado la percepción de los consumidores del medio con el modelo de negocio actual?	Entrevistas a la directiva/responsables modelos de negocio

Fuente: Elaboración propia en base a Marín-Sanchiz y Carvajal -Prieto, 2019

## 7.2 Anexo 2: Entrevistas en profundidad

### Entrevista a la directora de negocio - Charo López

**P: ¿Cuáles son los principales segmentos de clientes?**

R: Nosotros tenemos una variedad de clientes altísima, de todos los sectores. Desde las partes institucionales como el Gobierno, la Junta, el Ayuntamiento... hasta los sectores de las energías, la banca, finanzas... es decir, todo aquello que tiene que ver con todos los sectores de la sociedad. Relativo a la edad abarcamos todas las edades a partir de las redes sociales, la web o la prensa escrita” dice la directora de publicidad.

**P: ¿La empresa tiene claro sus segmentos de clientes y sus cifras de audiencia? ¿De qué forma han conocido estos datos?**

R: Nosotros tenemos dos medidores, por un lado, pertenecemos a la Audiencia de Medios de Información (AMI) que es lo que nos da el Estudio General de Medios (EGM) para la audiencia en papel y por el otro lado para el digital utilizamos Adobe, GFK y OJD. Por ejemplo, nosotros tenemos alrededor de 200.000 usuarios únicos al día y páginas vistas unas 600.000” dice la directora de publicidad.

**P: ¿Además de los datos demográficos recogidos por el EGM, manejan otros como la intención de pago de los clientes?**

R: A partir de GFK y OJD conocemos el número de usuarios que se chocan con el muro de pago. Por ejemplo, el 1 de marzo se chocaron con dicho muro 28.000 usuarios.” dice la directora de publicidad

**P: ¿Cuáles son los principales competidores del medio? ¿La empresa los conoce?**

R: Nosotros actualmente somos líderes en prensa de información general en Castilla y León y competimos con todos los medios de Valladolid y Castilla y León principalmente.

**P: ¿Cuáles son los principales recursos competitivos de la empresa?**

R: Para mí son las personas porque sin ellas no hacemos nada. Por otro lado, también son las herramientas porque como tenemos tanto suscriptores en papel como en digital pues tenemos mucha analítica detrás para el digital porque es muy variable. Detrás de un periódico hay mucho trabajo.

**P: Composición de la plantilla. Perfiles que existen y capacidades que aportan a la empresa.**

R: En total contando las 3 sedes de *El Norte* y con *Burgos Conecta* y *León Noticias* tenemos alrededor de 130 personas contando periodistas, administración marketing...

**P: ¿Existe formación interna a los trabajadores?**

R: Si. Cuando viene alguien nuevo cuando queremos mejorar y aprender en algo nuevo y que la gente avance.

**P: ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa dentro del mercado?**

R: De liderazgo y de cercanía con el consumidor, lector y ciudadano. Además, hacemos sociedad porque buscamos ser el promotor de la sociedad.

**P: ¿La dirección y los trabajadores lo tienen claro?**

R: Si

**P: ¿Qué estrategias se siguen para fortalecerlo?**

R: Hacemos el mejor periodismo, el mejor producto. Además, fuimos los primeros en incorporar la tecnología y somos los únicos en tener la suscripción en digital, por ello luchamos con una competencia que es abierta y aun así somos líderes, eso es porque hacemos periodismo de calidad y tenemos cercanía que hace que nos podamos diferenciar del resto y ser líderes. Tenemos unos valores fundamentales como la cercanía, que si lo dice *El Norte de Castilla* es verdad, nos consideran una institución.

**P: ¿Cuál es el volumen de negocio de la empresa? ¿Y el crecimiento o decrecimiento en los últimos años?**

R: En los últimos años hemos crecido, pero sí que es verdad que vendemos menos periódicos y buscamos equilibrarlo con la venta de suscripciones digitales

y a través de la publicidad. Por ejemplo, en prensa cuando yo llegue en 2007 teníamos una difusión de 40.00 ejemplares ya hora estamos en 10.000. Facturamos más ahora que antes.

**P: ¿Cuáles son las vías de financiación del medio?**

R: La publicidad, la venta de periódicos, suscripciones y los eventos que prácticamente son ventas de publicidad.

**P: ¿De todas las vías que hay, cual es la que mayor ingreso genera?**

R: La publicidad

**P: ¿Cuál es el objetivo actual? (Subsistir, obtener beneficios para inversores, crecimiento...)**

R: Seguir creciendo y diferenciarnos aún más de los competidores y por ello estamos buscando nuevos negocios que nos permitan crecer porque si seguimos haciendo lo que hacemos no es buen futuro. Lo que si tenemos actualmente es una marca muy fuerte, sólida y fiable en el mercado. Cuando tienes una marca de este tipo te puedes permitir hacer cosas que otros no pueden hacer.

**P: ¿La misión afecta al producto o servicio ofertado?**

R: No

**P: ¿Cuáles han sido los diferentes modelos de negocio que han tenido?**

R: Siempre nos hemos sostenido a partir de la venta de ejemplares y la publicidad. El medio digital se convirtió en un modelo mixto en mayo de 2019 y ahí obtenemos beneficios a partir de la publicidad y los suscriptores. También hemos tenido el modelo 2muro a 5" que te permitía ver 5 noticias y después nada.

**P: El modelo actual es un modelo mixto ¿Por qué este modelo y no otros?**

R: Es el que puso VOCENTO y creen que es el mejor que hay en el mercado.

**P: ¿Ha variado la percepción de los consumidores del medio con el modelo de negocio actual?**

Si porque ofrecemos más calidad

**R: ¿Afecta el modelo de negocio a la creación de los contenidos periodísticos?**

Si porque a día de hoy se mira mucho la audiencia y se trabaja para esa audiencia.

**P: ¿Crees que tiene futuro este modelo de negocio?**

R: No, porque no creo que sea estable, aunque nunca va a volver a ser gratuito



**P: Si el periódico en papel desaparece ¿El Norte se puede sostener con lo digital? ¿Crees que va a desaparecer el periódico en papel?**

R: Yo creo que nunca porque creo que siempre va a tener un lector y ay gente que es fan del papel porque no es el mismo disfrute.

Entrevista a la directora de publicidad - Marifé Alonso

**P: ¿Cuáles son los principales segmentos de clientes?**

R: Nosotros trabajamos muchos proyectos sectoriales. A nivel de ingresos fundamentalmente es el sector financiero. Intentamos abarcar el número máximo de sectores a lo largo del año a través del periódico impreso, digital, publicidad, eventos...

**P: ¿La empresa tiene claro sus segmentos de clientes y sus cifras de audiencia? ¿De qué forma han conocido estos datos?**

R: Si, tanto la parte en papel como la digital a partir del EGM, Adobe, GFK y OJD porque lo primero que te pide un cliente cuando quiere contratar publicidad son las cifras de audiencia, de cara a elegir su estrategia de negocia e inversión.

**P: ¿Cuáles son los principales competidores del medio? ¿La empresa los conoce?**

R: La competencia ha cambiado a lo largo de los últimos años. Antes estaba muy definida y era prácticamente otro periódico, otra radio, pero ahora mismo se diluyen de una forma muy amplia y los clientes no solo pueden hacer inversiones en un medio de tu competencia, es decir tradicional, y pueden invertir en un podcast, trip advisor, youtube, redes sociales... y analizar esa competencia es muy complicado.

**P: ¿Cuáles son los principales recursos competitivos de la empresa?**

R: En la publicidad que es mi departamento, *El Norte de Castilla* tiene el mejor equipo comercial de todo Valladolid, en el conjunto.

**P: Composición de la plantilla. Perfiles que existen y capacidades que aportan a la empresa.**

R: Tenemos la delegación de Valladolid, la de Palencia, la de Segovia y luego en digital desde aquí comercialmente gestionamos *Burgos Conecta*, *Salamanca hoy* y *León Noticias* porque estos 3 se han unido al grupo VOCENTO como medios exclusivamente digitales. Hay alrededor de 10 personas encargadas.

**P: ¿Existe formación interna a los trabajadores?**

R: Si, siempre hacemos un plan de formación a los nuevos trabajadores del área comercial y también formación continuada para los trabajadores para refrescar conceptos y aprender nuevos.

**P: ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa dentro del mercado?**

R: Somos líderes

**P: ¿La dirección y los trabajadores lo tienen claro?**

R: La redacción está haciendo muy buen trabajo diversificando y evolucionando. Si hubiésemos seguido siendo el mismo *Norte de Castilla* de hace 15 años, habrías empeorado o desaparecido. Desde el departamento comercial hemos ido implementando nuevas estrategias para estar en el mercado y ya no nos podemos sostener vendiendo faldones o medias páginas.

**P: ¿Qué estrategias se siguen para fortalecerlo?**

R: Tenemos la página web más potente de Castilla y León, y cada vez más los clientes te piden estar en la web ya sean con banners, anuncios, reportajes de las empresas... Además, ahora estamos apostando mucho por los eventos y nos diferencia de una empresa de eventos al uso porque hacemos el evento y a la vez damos cobertura que es lo que le gusta al cliente.

**P: ¿Se aplican estas estrategias en el día a día? (preguntar a los redactores)**

R: Dedicación y trabajo continuo buscando nuevas oportunidades

**P: ¿Cuál es el volumen de negocio de la empresa? ¿Y el crecimiento o decrecimiento en los últimos años?**

R: A nivel online cada año el presupuesto en digital es mayor y el de papel sigue la misma línea e incluso un poco descendente

**P: ¿Cuáles son las vías de financiación del medio?**

R: Venta de periódico impreso (suscripciones e individual), publicidad, suscripciones online, el *oferplan* y los eventos.

**P: ¿De todas las vías que hay, cual es la que mayor ingreso genera?**

R: La publicidad.

**P: ¿Cuál es el objetivo actual? (Subsistir, obtener beneficios para inversores, crecimiento...)**

R: Mantener el liderazgo, seguir siendo la marca más reconocida de Valladolid y seguir teniendo y ofreciendo la credibilidad que mostramos que es nuestro punto fuerte

**P: ¿La misión afecta al producto o servicio ofertado?**

R: No

**P: ¿Cuáles han sido los diferentes modelos de negocio que han tenido?**

R: La venta de ejemplares y la publicidad

**P: El modelo actual es un modelo mixto ¿Por qué este modelo y no otros?**

R: Porque ha llegado un momento de que todo lo que hay en internet es gratis y si alguien tenía que dar ese paso éramos nosotros

**P: ¿Ha variado la percepción de los consumidores del medio con el modelo de negocio actual?**

R: Si, ha provocado rechazo y romper con la idea de todo gratis a la gente no le ha gustado, pero seguimos siendo líderes.

**P: ¿Afecta el modelo de negocio a la creación de los contenidos periodísticos?**

R: Si, pero para bien. Este paso de cobrar ha supuesto para la redacción una mejora de cara a tener una mayor oferta para el lector.

**P: ¿Cuáles han sido los éxitos y los fracasos?**

R: Un fracaso es que no es fácil recuperar la audiencia que perdimos cuando implementamos el pago en el periódico digital, pero lo estamos recuperando.

**P: ¿Crees que tiene futuro este modelo de negocio?**

R: Tiene futuro y la calidad de la información tiene que pasar por caja

**P: Si el periódico en papel desaparece ¿El Norte se puede sostener con lo digital? ¿Crees que va a desaparecer el periódico en papel?**

R: Yo creo que no porque siempre habrá gente que le guste más leer en papel al igual que los libros. La audiencia ha bajado, pero hay un nicho de gente muy interesante que lee y va a seguir leyendo en papel.

**P: ¿Qué porcentaje de los ingresos se deben a la publicidad?**

R: No lo sé, pero es la vía por la que más y sin la publicidad *El Norte de Castilla* no podría sostenerse. La publicidad es la más importante en papel y la que más pagan y luego digital

**P: ¿Cuál es la estrategia publicitaria actual?**

R: Intentar ofrecer cosas nuevas cada año y no podemos quedarnos estancados vendiendo faldones o medias páginas, sino que tenemos que ofrecer nuevos productos al lector como las guías sectoriales (vino, agroalimentación, restauración, salud...) que hacen que sea más fácil vender el producto a los diferentes sectores. La estrategia pasa cada vez más por lo digital, es decir la web porque casi 3 millones de personas entran todos los meses y en los eventos. Es decir, la publicidad se centra en la web y los eventos.

Tipos de publicidad: en papel tenemos la de periódico impreso diario, nuestros suplementos, luego las guías que son productos exclusivos y de calidad y el contenido donde vendemos un publlireportaje de las empresas. En el digital tenemos los banners, contenido. Luego los eventos que se hacen principalmente para hacer publicidad de algo como La Feria del Vino, los foros económicos...

## Entrevista a la redactora jefa - Ana Nuin

### **P: ¿Cuáles son los principales segmentos de clientes?**

R: Nosotros somos un periódico fundamentalmente de Valladolid es la gente de Valladolid pesar de las secciones de Palencia, Segovia y los portales digitales. Pero atendemos a todos.

### **P: ¿Cuáles son los principales competidores del medio? ¿La empresa los conoce?**

R: El medio tiene muchos competidores. En papel no tanto porque en los Quioscos prácticamente es el único periódico de carácter regional que se vende porque el resto son más de tirada nacional como El Mundo o El país. A nivel digital ahora todos los medios son competencia porque hay muchos medios y mucha pluralidad. A pesar de ello, somos líderes en Castilla y León.

### **P: ¿Cuáles son los principales recursos competitivos de la empresa?**

R: Atendemos mucho el periodismo de proximidad y estos 170 años que llevamos nos favorece mucho porque hay un dicho que dice la gente que “lo que dice *El Norte de Castilla* es que es verdad”. Nos avala que tenemos una trayectoria muy larga, somos muy confiables, contamos siempre la verdad y hacemos periodismo de proximidad y trasladamos lo que sucede en el mundo a la situación del vallisoletano. También trabajamos mucho las historias humanas, que le interesan mucho a la ciudadanía y hacemos comunidad con nuestros lectores porque cada día les importa más lo local.

### **P: Composición de la plantilla. Perfiles qué existen y capacidades que aportan a la empresa.**

R: Dentro de lo que son los periodistas y la redacción contamos con varias secciones como es la de local, la de web, diseño o deportes entre otras. Contando Valladolid, Palencia, Segovia y los 3 portales con los que contamos tenemos 70 periodistas.

### **P: ¿Existe formación interna a los trabajadores?**

R: Si, nosotros tenemos cursos actualmente tanto dentro de *El Norte de Castilla* como de Vocento para seguir formando a nuestros trabajadores continuamente.

### **P: ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa dentro del mercado?**

R: Liderazgo pese a que la competencia es mayor y hay más medios digitales.

### **P: ¿La dirección y los trabajadores lo tienen claro?**

Si, cada día trabajan y se esfuerzan más

### **P: ¿Qué estrategias se siguen para fortalecerlo?**

R: Lo que hacemos es estar en todas partes. En papel nuestro empeño es, aunque cada vez vaya a menos, hace el mejor producto y estar en todos los

sitios donde está la gente. Tenemos que estar en papel digital, redes sociales... y diferentes formatos en función de donde difundamos la información.

**P: ¿Se aplican estas estrategias en el día a día? (preguntar a los redactores)**

R: Si, sino no seríamos lo que somos

**P: ¿Cuál es el volumen de negocio de la empresa? ¿Y el crecimiento o decrecimiento en los últimos años?**

R: A pesar de que el papel ha perdido muchos lectores hemos crecido a partir de otras vías como es en la web, redes sociales o la organización de eventos.

**P: ¿Cuáles son las vías de financiación del medio?**

R: Papel, la web, la publicidad y los eventos

**P: ¿De todas las vías que hay, cual es la que mayor ingreso genera?**

R: La publicidad

**P: ¿Cuál es el objetivo actual? (Subsistir, obtener beneficios para inversores, crecimiento...)**

R: Seguir creciendo y seguir manteniendo este periodismo de calidad, veraz, próximo y cercano que llevamos haciendo todo este tiempo a partir de la prensa impresa y digital y de las redes sociales. Sin embargo, cada vez hay un entorno más complicado por la cantidad de información que hay y que llega a la gente a través de tantas vías. Muchas veces es información que no está ni contrastada ni es veraz y se generan las *Fake News*. También tenemos como objetivo seguir creciendo en el digital.

**R: ¿La misión afecta al producto o servicio ofertado?**

R: No

**P: ¿Cuáles han sido los diferentes modelos de negocio que han tenido?**

R: De pago y gratuito

**P: El modelo actual es un modelo mixto ¿Por qué este modelo y no otros?**

R: Porque al final por la información hay que pagar y en el entorno digital igual porque hacemos periodismo de calidad y tiene un valor. Poco a poco lo van adoptando todos los medios.

**P: ¿Ha variado la percepción de los consumidores del medio con el modelo de negocio actual?**

R: A la gente no le gustó porque a la gente le gustan las cosas gratis pero cada día tenemos nuevos usuarios que se unen al *Norte de Castilla* y con nuestras ofertas logramos fidelizar a la gente. Nuestra estrategia es generar una audiencia que nos siga y nos busque todos los días.

**P: ¿Afecta el modelo de negocio a la creación de los contenidos periodísticos?**

R: Nosotros seguimos haciendo lo mismo antes y después de que se instale el modelo mixto.

**P: ¿Crees que tiene futuro este modelo de negocio?**

R: Sí

**P: Si el periódico en papel desaparece ¿El Norte se puede sostener con lo digital? ¿Crees que va a desaparecer el periódico en papel?**

R: Yo creo que no, va perdiendo lectores, pero siempre hay un pequeño público que le gusta la lectura en papel. Además, puede que en un futuro no sea un periódico diario, sino que a lo mejor es semanal.

Entrevista a la responsable de analítica y tráfico de publicidad web – Beatriz Sastre

**P: ¿Cuáles son los principales segmentos de clientes?**

R: Nosotros trabajamos mucho a nivel local entonces te diría los locales. A nivel de segmentos trabajamos todos, entre ellos la hostelería, la inmobiliaria, automóviles, las finanzas...

**P: ¿Cuáles son los principales competidores del medio? ¿La empresa los conoce?**

R: Actualmente son el *Español Castilla y León* y *La Opinión de Zamora*, aunque estamos a día de hoy muy por encima a nivel regional.

**P: ¿Cuáles son los principales recursos competitivos de la empresa?**

R: Las herramientas de trabajo principalmente. Lo que nos diferencia de muchos otros medios puede ser nuestras herramientas de trabajo a nivel web. Esto incluye el 'back office', las herramientas de medición de la audiencia y las herramientas edición. Todo esto es gracias a que pertenecemos al Vocento y decide invertir en todo ello. Además, considero que tenemos lo mejor de todo, tanto analítica, audiencia, edición y la gente que trabaja.

**P: Composición de la plantilla. Perfiles que existen y capacidades que aportan a la empresa.**

R: Todos tienen acceso a la analítica.

**P: ¿Existe formación interna a los trabajadores?**

R: Si, tanto a la gente que entra nueva como aquellos que llevan tiempo trabajando, hay formación continua.

**P: ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa dentro del mercado?**

R: Actualmente somos líderes, muy por encima del resto de medios a nivel regional.

**P: ¿La dirección y los trabajadores lo tienen claro?**

R: Por su puesto, todos los días trabajan para poder seguir siendo líderes.

**P: ¿Qué estrategias se siguen para fortalecerlo?**

R: La calidad de la información, el respeto hacia nuestro entorno y con lo que se escribe. Además, mantenemos nuestros criterios periodísticos. En la parte redaccional, la calidad de la información es lo que nos permite seguir siendo líderes a nivel regional.

**P: ¿Se aplican estas estrategias en el día a día? (preguntar a los redactores)**

R: Si

**P: ¿Cuál es el volumen de negocio de la empresa? ¿Y el crecimiento o decrecimiento en los últimos años?**

R: En ese sentido la prensa en papel está perdiendo fuerza, pero crecemos gracias al auge de la prensa digital y crece os en suscriptores todos los días. En este sentido, podemos decir que continuamos creciendo

**P: ¿Cuáles son las vías de financiación del medio?**

R: La publicidad, la prensa en papel y digital y los eventos.

**P: ¿De todas las vías que hay, cual es la que mayor ingreso genera?**

R: La publicidad

**P: ¿Cuál es el objetivo actual? (Subsistir, obtener beneficios para inversores, crecimiento...)**

R: Seguir creciendo en usuarios y esos usuarios convertirlos en suscriptores

**P: ¿La misión afecta al producto o servicio ofertado?**

R: No

**P: ¿Cuáles han sido los diferentes modelos de negocio que han tenido?**

R: Gratuito y de pago en el ámbito digital

**P: El modelo actual es un modelo mixto ¿Por qué este modelo y no otros?**

R: Principalmente porque pertenecemos al grupo Vocento y ellos lo han elegido así.

**P: ¿Ha variado la percepción de los consumidores del medio con el modelo de negocio actual?**

R: Si, ha constado mucho hacer ver a la gente que tiene que pagar por aquello que consume, pero poco a poco estamos recuperando toda esa audiencia que

perdimos hace años cuando se instaló el modelo mixto, aunque la transición está siendo complicada.

**P: ¿Afecta el modelo de negocio a la creación de los contenidos periodísticos?**

R: No

**P: ¿Cuáles han sido los éxitos y los fracasos?**

R: A nivel de fracaso no creo que haya nada en especial, nosotros estamos trabajando siempre para ser los mejores y brindar a la gente con la mayor calidad informativa posible.

**P: ¿Crees que tiene futuro este modelo de negocio?**

R: Si, igual que la vía de los podcasts, la televisión de plataforma entre otras. Además, se está demostrando con el aumento de bulos que hay actualmente que hay que ir a medios de pago e informarse por esas vías.

**P: Si el periódico en papel desaparece ¿El Norte se puede sostener con lo digital? ¿Crees que va a desaparecer le periódico en papel?**

R: No, poco a poco se va perdiendo audiencia, pero siempre habrá un pequeño público.

#### Entrevista al director general- Goyo Ezama

**P: ¿Cuáles son los principales segmentos de clientes?**

R: Tenemos dos tipos de clientes. Por un lado, los compradores tanto del periódico impresos como de la web, y por otro lado los clientes de publicidad. Dentro de los de papel tenemos a los suscriptores que son los más importantes porque en enero nos pagan la suscripción de todo el año, y por otro lado a través de los quiscos. También tenemos a los que compran a través de la web para poder tener acceso a todos los contenidos, pero estos son variables porque pueden pagar mensualmente, trimestralmente, semestralmente o de forma anual. En publicidad abarcamos todos los sectores a través de publlirreportajes, eventos y publicidad en papel y web.

**P: ¿Cuáles son los principales competidores del medio? ¿La empresa los conoce?**

R: Básicamente es un periódico que centra su actividad en Valladolid por lo que su competencia en Valladolid en digital no tenemos una competencia local, sino que competimos más a nivel nacional. Si tengo que decir una, en web nos sigue por detrás *El Español Castilla y León*. A nivel de prensa en Valladolid competimos con el *Día de Valladolid* porque tiene un acuerdo con *El Mundo*. Nosotros tenemos en Valladolid el 80 por ciento de la cuota de mercado. En



Palencia y Segovia tenemos una mayor competencia con *El Diario Palentino* y *El Adelantado* puesto que son sus cabeceras locales y estamos más igualados.

Vendemos prensa en papel en Valladolid, Palencia y Segovia. En el resto de Castilla y León vendemos el periódico a través del correo, pero solo a suscriptores, es decir, no tenemos puntos de venta.

En prensa digital tenemos además de *El Norte de Castilla*, *Burgos Conecta*, *Salamanca Hoy* y *León Noticias*, que son propiedad de *El Norte de Castilla*, y ahí estamos posicionados como líderes a pesar de que hay mucha competencia en Castilla y León a nivel local.

**P: ¿Cuáles son los principales recursos competitivos de la empresa?**

R: Somos la mayor fábrica de contenidos de Castilla y León. Nadie tiene una redacción de 70 personas. Tenemos frente a nuestra competencia mucha más capacidad de hacer noticias, crear contenidos y de hacer coberturas. A nivel de estructura comercial somos superiores porque nadie tiene ni los departamentos comerciales de venta de publicidad ni los departamentos de marketing. También tenemos respecto a la competencia regional bastante ventaja por los recursos que nos llegan desde Vocento, por ejemplo, la tecnología, gracia a ellos tenemos una Web que da mil vueltas al resto de medios locales. Por ejemplo, la web de *Salamanca Hoy* tiene la vista web que el *ABC*, y eso nos da mucha ventaja frente a otros medios más pequeños y la competencia.

**P: Composición de la plantilla. Perfiles qué existen y capacidades que aportan a la empresa.**

R: En total contando con *El Norte de Castilla*, *Burgos Conecta*, *León Noticias* y *Salamanca hoy* hay alrededor de 125 personas.

**P: ¿Existe formación interna a los trabajadores?**

R: Si, tanto para los que llegan nuevos como para aquellos que ya llevan años trabajando. La formación continua es esencial. Además, hay acciones formativas que nos llegan desde Vocento. De esta forma contamos con un equipo constantemente actualizado y preparado para los cambios y avances que van sucediendo.

**P: ¿Cuál es el posicionamiento de la empresa dentro del mercado?**

R: Somos líderes tanto en prensa como en digital

**P: ¿La dirección y los trabajadores lo tienen claro?**

R: Si, trabajan para ofrecer los mejores contenidos

**P: ¿Qué estrategias se siguen para fortalecerlo?**

R: En primer lugar, la base de llevar 170 años ofreciendo contenidos nos da una base y cierta ventaja frente al resto de medios. También tenemos bastante claro lo que hacemos o como tenemos que hacer el periodismo a nivel de contenidos. Además, con el tema de internet, ahora conocemos mucho más que antes y

sabemos que es lo que más les interesa a los lectores. Nosotros tenemos muy claro lo que les gusta y lo que demandan nuestros lectores sobre todo en digital y que tenemos que seguir haciendo el periodismo que hemos hecho siempre que es crítico, independiente, aunque eso a veces no guste.

También tenemos un plan estratégico como el cobrar por los contenidos que ofrecemos, siendo la única web que cobra por ellos en Castilla y León, y aun así somos líderes. Entre nuestros objetivos está seguir creciendo en suscriptores en la web. En plan pasa por ser rápidos y adaptarnos a los cambios que van sucediendo. Por ejemplo, el 90 por ciento del tráfico de nuestra web es a través del teléfono móvil.

Otro de nuestros planes estratégicos son los ingresos en publicidad y por ello ofrecemos eventos y jornadas para dar a conocer la marca o producto de una empresa.

**P: ¿Se aplican estas estrategias en el día a día? (preguntar a los redactores)**

R: Sí

**P: ¿Cuál es el volumen de negocio de la empresa? ¿Y el crecimiento o decrecimiento en los últimos años?**

R: En términos económicos, los periódicos experimentaron un punto crítico en 2007 debido a la grave crisis financiera, que impactó particularmente en los ingresos por publicidad. Desde entonces, los resultados de la prensa impresa han ido decreciendo progresivamente, con una caída más pronunciada en 2020 debido a la pandemia de COVID-19. En la actualidad, los periódicos han perdido fuerza en general.

No obstante, *El Norte de Castilla* ha seguido una tendencia de ligera disminución en la prensa impresa, mientras que el segmento digital ha mostrado un crecimiento constante y sostenido. En 2020, durante la pandemia, la parte digital experimentó un auge significativo, permitiendo a la empresa registrar un saldo positivo. En el último año, El Norte de Castilla obtuvo un beneficio de 1 millón de euros, posicionándose como el cuarto medio más importante a nivel regional dentro de Vocento, después de El Correo, El Diario Vasco y El Montañés.

**P: ¿Cuáles son las vías de financiación del medio?**

R: La prensa, tanto en suscriptores como ejemplares individuales a partir de la venta en quiscos, suscriptores digitales y la venta de publicidad a partir de múltiples vías. Las vías de publicidad son tanto en prensa, papel, eventos, subvenciones y publirreportajes.

**P: ¿De todas las vías que hay, cual es la que mayor ingreso genera?**

R: A día de hoy la publicidad y suscripciones están casi por igual, en torno al 50 por ciento cada una.

**P: ¿Cuál es el objetivo actual? (Subsistir, obtener beneficios para inversores, crecimiento...)**

R: La idea es que la evolución del negocio digital, tanto en suscriptores como en publicidad, compensen la caída que estamos teniendo en el papel, y esto lo estamos consiguiendo.

**P: ¿La misión afecta al producto o servicio ofertado?**

R: No

**P: ¿Cuáles han sido los diferentes modelos de negocio que han tenido?**

R: Ha sido gratuito hasta 2019, luego tuvimos un muro mediante el cual podían ver un número de noticias, alrededor de 20 y luego ya no tenían acceso y ahora es de pago. Sin embargo, tanto en *Burgos Conecta*, *León Noticias* y *Salamanca Hoy*, son gratuitos.

**P: El modelo actual es un modelo mixto ¿Por qué este modelo y no otros?**

R: Porque vimos que sería una buena forma de obtener ingresos.

**P: ¿Ha variado la percepción de los consumidores del medio con el modelo de negocio actual?**

R: A día de hoy la audiencia de hoy es mayor que hace 5 años cuando se puso el modelo de pago. Inicialmente descendió en audiencia, pero con el Covid, la audiencia digital se volvió a disparar.

**P: ¿Afecta el modelo de negocio a la creación de los contenidos periodísticos?**

No, incluso creo que tenemos mucha mayor calidad informativa. La suscripción en prensa es muy sencilla porque tenemos un público muy fiel y cuando se dan bajas es por fallecimiento de la persona. Sin embargo, en digital es muy complejo porque va variando un montón.

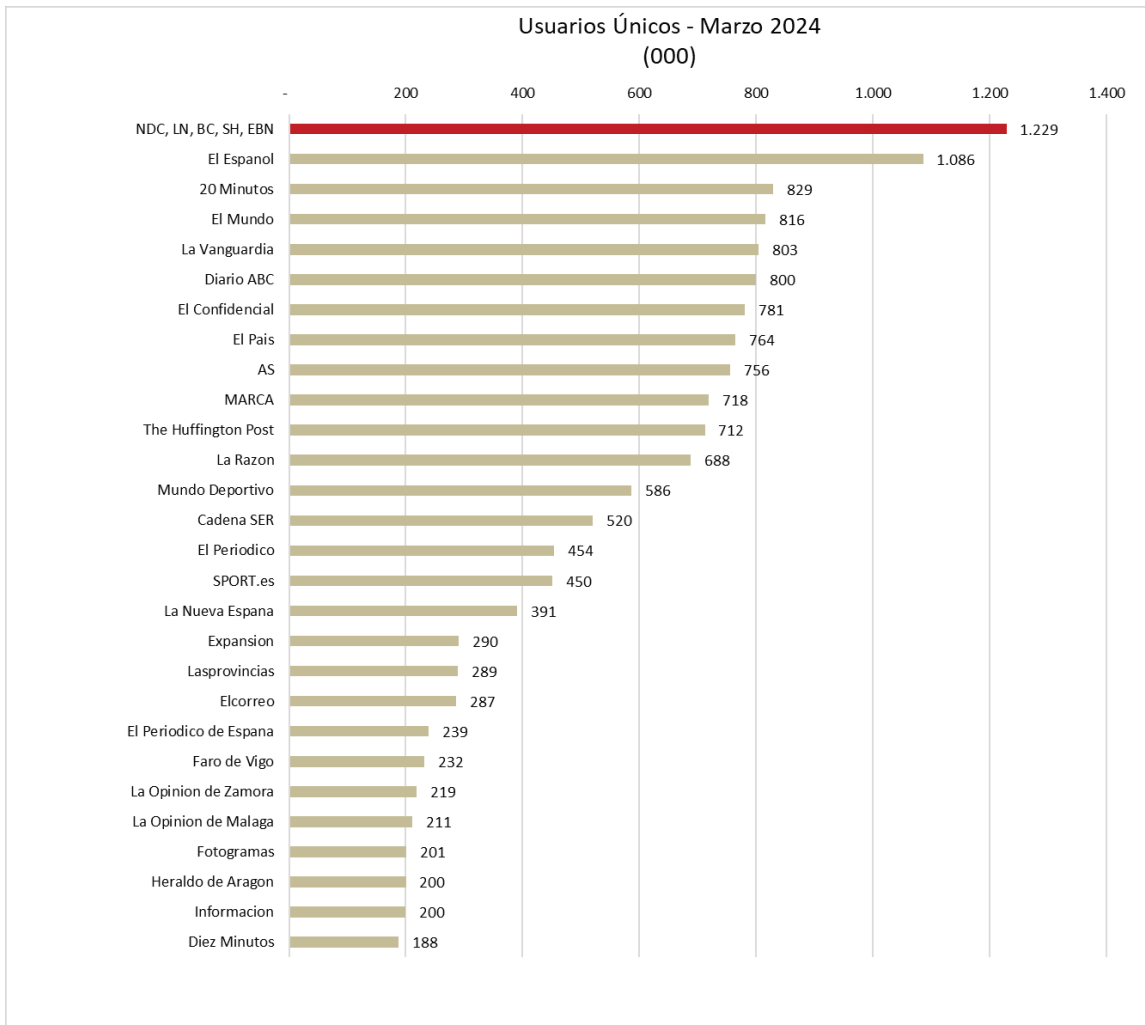
**P: ¿Crees que tiene futuro este modelo de negocio?**

R: Si, a día de hoy nos está funcionando de una forma muy positiva.

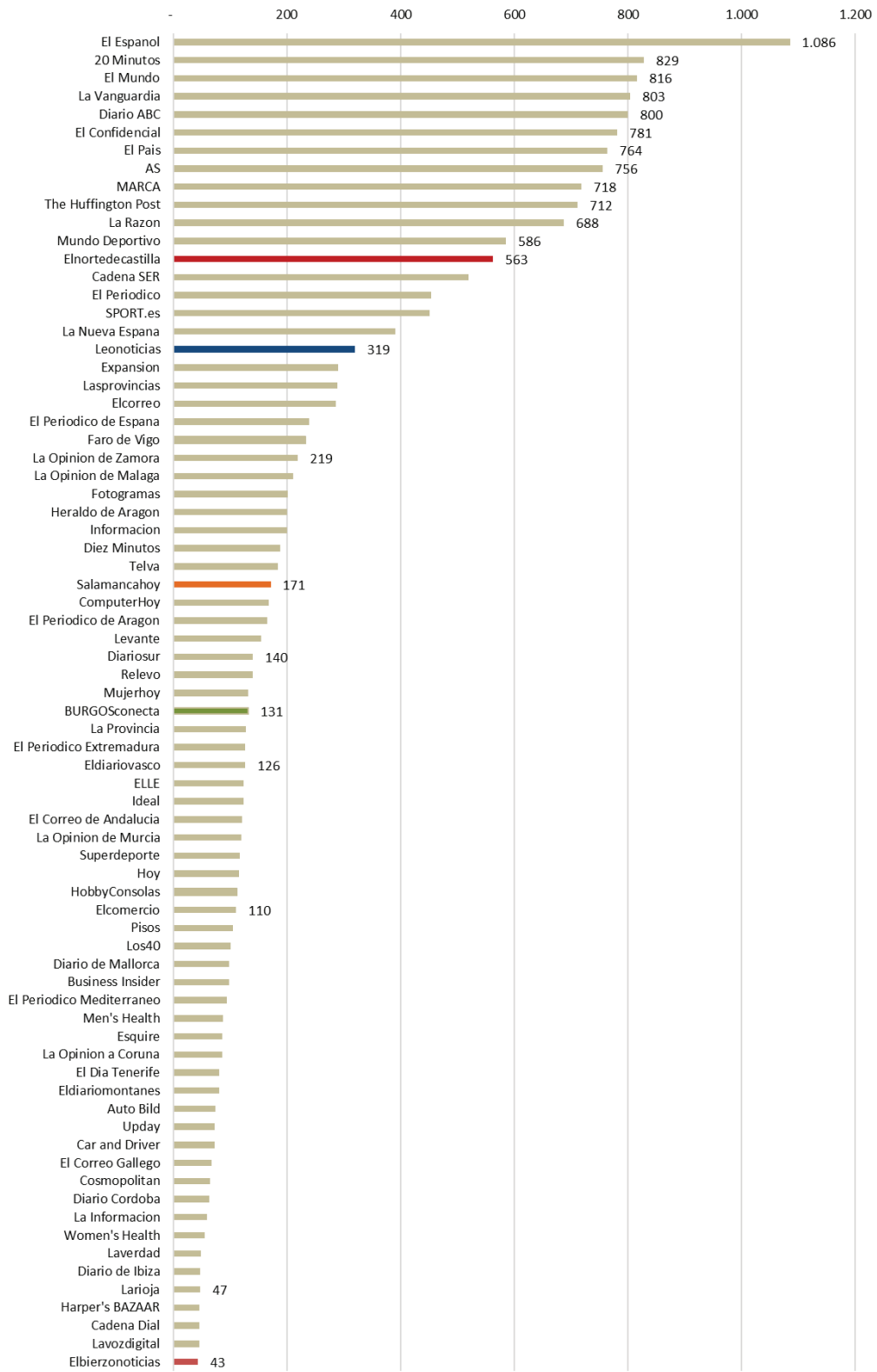
**P: Si el periódico en papel desaparece ¿El Norte se puede sostener con lo digital? ¿Crees que va a desaparecer el periódico en papel?**

R: De hoy a dentro de 10 años no va a desaparecer. Si me dices dentro de 50 años, pues si lo creo.

### 7.3 Anexo 3: Tablas de audiencia del GFK

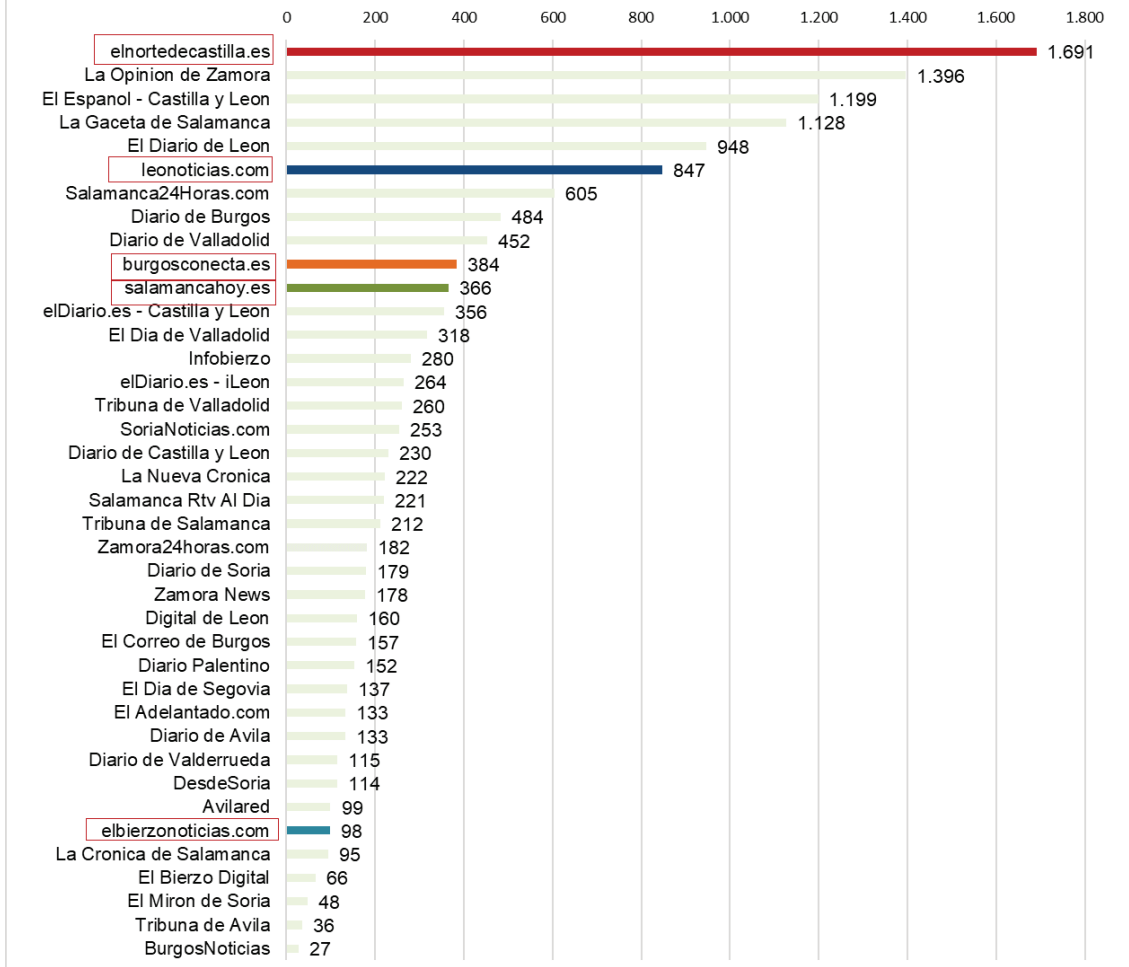


### Usuarios Únicos - Marzo 2024 (000)



AUDIENCIA TOTAL GfK									
GfK	Usuarios Únicos (UU)			Páginas Vistas			Audiencia Media Diaria		
	mar.-24	% MA	% AA	mar.-24	% MA	% AA	mar.-24	% MA	% AA
eNortedecastilla.es	1.690.881	↓ -12%	↓ -11%	19.073.476	↓ -18%	↑ 29%	190.003	↓ -7%	↑ 20%
El Espanol - Castilla y Leon	1.199.277	↑ 23%	↑ 2%	2.638.801	↑ 3%	↑ 3%	65.793	↑ 1%	↑ 6%
eIDiario.es - Castilla y Leon	356.267	↓ -46%	↑ 28%	856.673	↓ -51%	↑ 26%	21.677	↓ -53%	↑ 31%
Diario de Castilla y Leon	230.389	↓ -31%	↑ 42%	357.072	↓ -58%	↑ 15%	8.358	↓ -40%	↑ 38%
El Dia de Valladolid	317.654	↑ 10%	↑ 88%	2.538.120	↑ 2%	↑ 73%	27.856	↑ 2%	↑ 113%
Tribuna de Valladolid	259.507	↑ 3%	↑ 60%	1.258.860	↓ -2%	↑ 26%	19.370	↑ 3%	↑ 92%
Diario de Valladolid	451.989	↓ -39%	↑ 65%	3.222.189	↓ -29%	↑ 34%	35.628	↓ -32%	↑ 108%
Diario de Burgos	483.507	↑ 21%	↑ 124%	4.291.660	↑ 13%	↓ -27%	47.785	↑ 14%	↑ 31%
burgosconecta.es	383.517	↓ -6%	↑ 36%	2.106.500	↑ 4%	↑ 57%	33.985	↓ -5%	↑ 43%
El Correo de Burgos	156.653	↓ -39%	↓ -65%	600.795	↓ -48%	↓ -55%	11.435	↓ -23%	↓ -54%
leonoticias.com	847.108	↑ 50%	↓ -21%	4.228.332	↑ 35%	↑ 26%	63.496	↑ 36%	↑ 2%
El Diario de Leon	947.609	↑ 38%	↑ 149%	4.002.527	↓ -32%	↓ -67%	58.470	↑ 19%	↑ 69%
La Nueva Cronica	221.848	↑ 26%	↑ 47%	797.944	↑ 41%	↑ 12%	12.339	↑ 14%	↑ 24%
Digital de Leon	159.677	↑ 12%	↓ -22%	776.682	↑ 73%	↑ 71%	13.492	↑ 62%	↑ 40%
eIDiario.es - iLeon	263.876	↓ -5%	↑ 106%	744.052	↑ 24%	↑ 38%	15.359	↑ 2%	↑ 50%
Infobierzo	279.935	↑ 47%	↑ 222%	739.547	↓ -46%	↓ -5%	15.813	↑ 10%	↑ 272%
El Bierzo Digital	66.050	↑ 1%		348.939	↑ 62%		3.077	↑ 0%	
elbierzonoticias.com	98.290	↑ 7%		224.672	↑ 6%		4.347	↑ 6%	
Diario Palentino	152.226	↓ -35%	↑ 46%	1.965.929	↑ 9%	↑ 27%	23.006	↑ 1%	↑ 55%
La Gaceta de Salamanca	1.127.780	↑ 64%	↑ 103%	11.666.721	↑ 10%	↑ 17%	93.856	↑ 14%	↑ 76%
Salamanca24Horas.com	605.404	↑ 40%	↑ 3%	14.607.255	↓ -31%	↑ 6%	64.232	↑ 13%	↑ 11%
Salamanca Rtv Al Dia	220.556	↓ -9%	↑ 40%	1.827.820	↓ -33%	↓ -16%	18.818	↓ -12%	↑ 94%
Salamancahoy.es	365.742	↑ 4%	↑ 190%	2.061.121	↓ -14%	↑ 474%	38.098	↑ 11%	↑ 460%
Tribuna de Salamanca	211.763	↓ -31%	↑ 272%	736.166	↓ -23%	↑ 70%	12.064	↓ -32%	↑ 94%
La Opinion de Zamora	1.395.839	↓ -34%	↑ 148%	8.842.996	↓ -15%	↑ 96%	95.425	↓ -32%	↑ 108%
Zamora24horas.com	182.207	↑ 59%	↑ 31%	664.173	↑ 91%	↑ 34%	11.114	↑ 34%	↑ 25%

### Usuarios Únicos - Marzo 2024 (000)



## 7.4 Anexo 4: Tablas de audiencia del EGM



DIARIOS DE INFORMACIÓN GENERAL Castilla y León	1º Ota 2015	2º Ota 2015	3º Ota 2015	1º Ota 2016	2º Ota 2016	3º Ota 2016	1º Ota 2017	2º Ota 2017	3º Ota 2017	1º Ota 2018	2º Ota 2018	3º Ota 2018	1º Ota 2019	2º Ota 2019	3º Ota 2019	1º Ota 2020	2º Ota 2020	3º Ota 2020	1º Ota 2021	2º Ota 2021	3º Ota 2021	1º Ota 2022	2º Ota 2022	3º Ota 2022	1º Ota 2023	2º Ota 2023	3º Ota 2023			
EL NORTE DE CASTILLA	180	183	178	185	189	191	177	174	163	157	145	143	140	140	144	143			116	88	87	70	82	82	80	79	77	79		
EL PAÍS	104	103	98	94	95	91	85	79	77	82	74	79	85	89	84	75			69	61	54	54	56	55	58	67	56	55		
EL MUNDO	125	117	132	120	122	114	104	102	98	105	97	105	112	113	105	98			82	70	55	49	48	46	55	56	58	56		
EL MUNDO LA CRÓNICA DE LEÓN																														
EL MUNDO EL CORREO DE BURGOS																														
EL MUNDO DIARIO DE SORIA																														
ABC	30	30	32	34	32	28	23	23	19	23	22	22	19	24	28	34			28	21	17	17	20	18	22	22	24	21		
DIARIO DE BURGOS	78	85	97	96	94	87	84	80	81	74	75	75	80	85	84	79			70	56	45	39	40	55	52	67	66	65		
DIARIO DE LEÓN	135	133	135	136	129	122	115	111	109	105	109	105	107	95	95	89			82	61	57	55	63	47	44	40	40	48		
LA GACETA DE SALAMANCA	83	77	72	72	78	76	77	89	72	67	71	69	72	65	63	63			56	48										
LA OPINIÓN EL CORREO DE ZAMORA	46	47	46	46	48	47	45	46	45	45	44	42	41	40	42	34			27	19	18	16	19	21	20	26	25	25		
EL ADELANTADO DE SALAMANCA																														
HERALDO SORIA 7 DIAS	17	18	17	16	15	15	13	14																						
EL DIARIO DE ÁVILA	22	19	19	16	13	11	12	16	16	17	13	13	13	14	12	10			8	8	5	5	8	6	7	5	5	3		
EL DIARIO PALENTINO	22	21	23	24	24	23	22	25	28	23	22	20	20	18	20	20			21	19	16	14	10	9	11	12	14	12		
EL CORREO	12	11	13	10	9	7	6	7	11	11	10	6	6	5	8	8			8	7	3	1	1	2	4	5	6	7		
EL ADELANTADO DE SEGOVIA	21	22	20	21	21	21	21	21	22	20	18	15	13	14	15	14			11	7	4	6	9	10	9	8	7	7		
TRIBUNA DE SALAMANCA																														
DIARIO DE SORIA																														
EL DIA DE VALLADOLID	29	24	20	18	20																									
LA RAZÓN	17	17	20	19	17	17	17	20	19	19	16	17	17	16	19			17	15	7	5	8	8	10	11	13	11			
LA GACETA																														
PÚBLICO																														
LA NUEVA CRÓNICA DE LEÓN	14	14	15	14	17	13	12	8	8	9	10	11	10	12	11	14			13	9	10	9	8	4	4	3	6	7		
20 MINUTOS	3	5	5	5	3	8	6	6	3	4	2	2	4	5	5	5			5	3	1	2	2	5	4	6	3	2		
<b>PAGO DE INFORMACIÓN GENERAL</b>																	<b>573</b>	<b>561</b>	<b>545</b>	<b>524</b>	<b>452</b>	<b>370</b>	<b>313</b>	<b>309</b>	<b>330</b>	<b>330</b>	<b>332</b>	<b>341</b>	<b>336</b>	<b>399</b>

AUDIENCIA en VALLADOLID	1º Ota 2015	2º Ota 2015	3º Ota 2015	1º Ota 2016	2º Ota 2016	3º Ota 2016	1º Ota 2017	2º Ota 2017	3º Ota 2017	1º Ota 2018	2º Ota 2018	3º Ota 2018	1º Ota 2019	2º Ota 2019	3º Ota 2019	1º Ota 2020	2º Ota 2020	3º Ota 2020	1º Ota 2021	2º Ota 2021	3º Ota 2021	1º Ota 2022	2º Ota 2022	3º Ota 2022	1º Ota 2023	2º Ota 2023	3º Ota 2023			
NORTE DE CASTILLA	133	135	129	131	139	144	133	128	115	114	110	111	113	111	106	105			81	59	50	35	60	58	56	60	61			
MUNDO CASTILLA Y LEÓN	21	21	26	25	30	28	22	18	18	18	13	14	11	12	11	12			11	9	11	11	11	10	11	12	16	16		
EL DIA	28	24	19	18	18																									
PAÍS	13	13	14	15	16	14	13	12	12	15	14	10	12	13	14	12			11	8	7	9	12	12	11	10	8	8		
ABC	5	5	7	6	7	5	5	5	3	5	4	5	4	5	3	4			3	2	1	3	3	4	3	4	3	3		
LA RAZÓN	3	4	4	4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	4	4	9			8	6	2	1	2	2	2	4	4	5		
PÚBLICO																														
LA GACETA																														
20 MINUTOS	1	3	3	3	1	3	3	3	1	3	1	0	2	2	3	2			3	2	1	2	3	4	3	2	1	1		
<b>PAGO DE INFORMACIÓN GENERAL</b>																	<b>124</b>	<b>123</b>	<b>116</b>	<b>120</b>	<b>96</b>	<b>73</b>	<b>61</b>	<b>67</b>	<b>74</b>	<b>74</b>	<b>71</b>	<b>75</b>	<b>72</b>	<b>77</b>

AUDIENCIA en PALENCIA	1º Ota 2015	2º Ota 2015	3º Ota 2015	1º Ota 2016	2º Ota 2016	3º Ota 2016	1º Ota 2017	2º Ota 2017	3º Ota 2017	1º Ota 2018	2º Ota 2018	3º Ota 2018	1º Ota 2019	2º Ota 2019	3º Ota 2019	1º Ota 2020	2º Ota 2020	3º Ota 2020	1º Ota 2021	2º Ota 2021	3º Ota 2021	1º Ota 2022	2º Ota 2022	3º Ota 2022	1º Ota 2023	2º Ota 2023	3º Ota 2023			
NORTE DE CASTILLA	27	26	27	27	25	22	20	20	22	21	19	17	19	21	21	23			18	13	8	9	13	13	14	10	10	8		
MUNDO CASTILLA Y LEÓN	5	5	4	3	2	2	2	3	4	4	3	4	3	2	2	2			4	4	3	1	2	2	3	2	2	1		
EL DIA	6	6	7	7	7	6	5	5	5	6	4	3	2	4	4	4			5	6	5	4	3	4	4	4	3	5		
PAÍS	2	2	3	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1			0	1	1	1	1	1	2	2	2	2		
DIARIO PALENTINO	22	21	23	23	23	22	22	25	25	22	20	20	20	18	20	20			20	16	15	14	10	9	10	11	13	11		
LA RAZÓN	4	4	6	6	7	8	6	7	7	7	5	6	8	7	5	2			1	1	0	1	0	0	0	1	0	0		
PÚBLICO																														
LA GACETA																														
20 MINUTOS	1	0	0	0	0	1																								
<b>PAGO DE INFORMACIÓN GENERAL</b>																	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>35</b>	<b>34</b>	<b>33</b>	<b>33</b>	<b>26</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>22</b>	<b>25</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>21</b>

AUDIENCIA en SEGOVIA	1º Ota 2015	2º Ota 2015	3º Ota 2015	1º Ota 2016	2º Ota 2016	3º Ota 2016	1º Ota 2017	2º Ota 2017	3º Ota 2017	1º Ota 2018	2º Ota 2018	3º Ota 2018	1º Ota 2019	2º Ota 2019	3º Ota 2019	1º Ota 2020	2º Ota 2020	3º Ota 2020	1º Ota 2021	2º Ota 2021	3º Ota 2021	1º Ota 2022	2º Ota 2022	3º Ota 2022	1º Ota 2023	2º Ota 2023	3º Ota 2023			
NORTE DE CASTILLA	12	13	14	16	16	17	18	18	17	11	8	8	10	12	11	11			6	7	3	2	3	4	4	4	4	6		
MUNDO CASTILLA Y LEÓN	4	3	3	2	2	2	3	5	5	4	3	4	6	5	6	4			3	1	1	1	2	2	2	1	1	1		
PAÍS	8	6	7	6	6	7	6	9	8	8	6	6	7	8	5	4			4	3	3	3	3	3	3	3	4	4		
ABC	2	2	2	1	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1			2	1	1	1	1	0	1	1	2			
DIARIO PALENTINO	21	22	20	21	21	21	21	21	21	20	18	15	13	14	15	14			11	7	4	6	8	10	9	8	7	7		
LA RAZÓN	1	1	2	1	1	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1			1	1	1	0	0	0	0	1	1	0		
PÚBLICO																														
LA GACETA																														
20 MINUTOS	0	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	0	1			1											
<b>PAGO DE INFORMACIÓN GENERAL</b>																	<b>28</b>	<b>27</b>	<b>27</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>17</b>