

[Inicio](#)[¿Quiénes somos?](#)[Sobre nosotros](#)[Premio Vicente Verdú](#)[Idea, diseña, emprende](#)[IR AL MÁSTER](#)

# Ismael Nafría, periodista y consultor: "Lanzar un medio de comunicación es posible hoy en día. No es una quimera, es una realidad demostrada"

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 05/11/2024

[Ismael Nafría](#) es periodista, consultor, profesor y conferenciante especializado en medios digitales. Tiene una larga trayectoria en prensa digital y ha escrito varios libros relacionados con el periodismo. En 2023 publicó [Clarín, actualizado](#) sobre la exitosa experiencia del diario argentino Clarín con su sistema de suscripción, que le ha permitido superar el medio millón de suscriptores. En 2017 vio la luz [La reinención del New York Times](#), en el que Nafría explica la transformación digital del diario de referencia en Estados Unidos. Ese mismo año lanzó la newsletter [Tendenci@s](#), que se ha convertido en referencia en el sector. En nuestra conversación, Nafría se muestra optimista respecto a la



## Entradas recientes

### [Las narrativas más innovadoras de 2024 \(3\)](#)

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 03/23/25

### [Fuera de los medios tradicionales: periodistas independientes en la era de la suscripción y los boletines \(1\)](#)

MIGUEL CARVAJAL — 03/11/25

### [Las narrativas más innovadoras de 2024 \(2\)](#)

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 03/11/25

situación de los medios españoles, ofrece certeros consejos para lanzar un medio de comunicación y anuncia la publicación de un nuevo libro dedicado a las newsletters de éxito.



## Las narrativas más innovadoras de 2024 (1)

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 03/04/25

**Javier Bardají, consejero delegado de Atresmedia: "La regulación es un aliado de la innovación al servicio de las personas, no simplemente al servicio de las cuentas de resultados de las empresas"**

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 02/25/25

**Cómo el periodismo de proximidad construye comunidad: cinco estrategias innovadoras**

MANUEL ARENAS — 02/18/25

¿Conoces el *Local*

**P. ¿Qué te lleva a estudiar tan a fondo los procesos de transformación como los del New York Times y Clarín, y escribir libros sobre ambos casos?**

R. La motivación principal es entender realmente bien cómo trabajan, cuáles son los procesos que siguen, cómo se ha realizado esa transformación. Entenderlo en su conjunto y de manera detallada con un objetivo principalísimo que, en el caso del New York Times lo tuve muy claro desde el principio, y era el de extraer lecciones prácticas que podían ser muy útiles para el conjunto de la industria.

En el caso del New York Times, y también en el de Clarín, el hecho de analizar desde fuera de manera independiente un caso a fondo, no quedándonos en la superficie, te aporta una visión muy valiosa. En la industria muchas veces te quedas con el titular, pero cuando lo tienes que llevar a la práctica en tu medio, en tu empresa o donde sea, el titular te sirve de muy poco porque te quedas indefenso, sin saber muy bien por dónde ir. En cambio, analizando el caso a fondo, intentando entenderlo, explicando lo que ha ido bien y lo que no ha ido tan bien... todo eso te permite extraer ideas prácticas, conclusiones y caminos a seguir, que pueden ser válidos para mucha gente. Me gusta profundizar en los temas, analizarlos bien y no extraer conclusiones rápidas y a veces fáciles. Es uno de los problemas que tenemos en esta industria. Como cambian tanto las cosas, es fácil dejarse llevar por las modas y las modas son modas, no quiere decir que luego queden realmente en algo estable.

## *Data Lab?*

Es un seminario integrado por profesionales, profesores y alumnos que producen historias locales apoyadas en datos

## **Descarga gratis el libro *La crisis del informativo televisivo***

Contribuciones a las XIV Jornadas Internacionales de Innovación en Periodismo de la UMH

**P. El New York Times se pone como ejemplo de todo lo que funciona. Y Clarín también es un caso de éxito. ¿Qué destacas de la estrategia de ambos medios?**

R. En el caso del New York Times, muchos directivos de medios de distintos países me dicen que les ha servido para ejecutar sus planes, para impulsarlos, para convencer al resto de los equipos. Me lo han dicho también profesores universitarios que les ha servido para explicar ese caso, y directivos de asociaciones de medios donde hemos presentado el libro buscando lecciones prácticas.

Lo que explico en estos libros, que son fruto de años de investigación y de análisis, es lo que queda en el tiempo. En el caso de The New York Times, las lecciones de hace siete años siguen siendo 100% válidas. Las cosas que aguantan con el tiempo son las que valen. Eso no quiere decir que no haya cosas nuevas. Pero hay unas ideas madres que, si las identificas, quedan consolidadas. Por ejemplo, la apuesta por la calidad en The New York Times fue muy evidente. Y la búsqueda del engagement con el usuario, que afecta a muchas otras cosas. Destaca también la estrategia de newsletters, de podcasts, de la app... que está basada en hacer un producto de mucha calidad que realmente conecte con la gente y conlleva muchísimas implicaciones prácticas.

En el caso de Clarín, el haber apostado por un tipo de nota, de artículo, que les ayuda a generar suscripciones, y haber identificado la importancia que tiene el contar con un equipo de Big Data realmente

**Descarga gratis el libro *Pistas y tendencias sobre innovación en periodismo***

Este libro recoge los mejores post publicados en el blog durante los últimos cinco años

**Descarga gratis el libro *Mobile first: comunicación multipantalla***

Contribuciones a las XI Jornadas Internacionales de Innovación en Periodismo de la UMH

bueno que les ayuda a alimentar todo el conocimiento del usuario para muchas áreas del negocio. En Clarín han asumido totalmente la cultura del dato, algo muy necesario no solo a nivel directivo, sino para todas las personas implicadas en los procesos.

## Descarga gratis el libro *Cómo innovar en periodismo*

Este libro reúne entrevistas a 27 profesionales que han pasado por el Máster

## Descarga gratis el libro *Innovar en periodismo*

Contribuciones a las X Jornadas Internacionales de Innovación en Periodismo de la UMH

## Ranking de Innovación Periodística 2014

Descubre este informe que analiza las iniciativas periodísticas más innovadoras en España

ISMAEL NAFRÍA

# La reinvencción de The New York Times

*Cómo la "dama gris" del periodismo se está  
adaptando (con éxito) a la era móvil*



## Consulta el *Diccionario del cliché*

Un proyecto de innovación docente desarrollado por profesores y estudiantes del Máster y el Grado en Periodismo de la Universidad Miguel Hernández

## ¿Quieres conocer a otros *periodistas de datos*?

Este innovador proyecto de profesores del Máster te ofrece una lista de profesionales en España y Latinoamérica



## **P. Pongamos el foco ahora en los medios españoles. ¿Cuál es tu visión sobre la salud financiera de la mayoría de los medios que han apostado por el modelo de suscripción?**

R. Creo que se ha dado el paso que se debía dar, posiblemente con años de retraso. Se perdieron unos cuantos años de manera innecesaria porque ya se veía lo que estaba sucediendo en muchos otros mercados. Una cosa positiva es que ahora la inmensa mayoría de medios ve en los ingresos de los usuarios una parte esencial de su modelo de negocio. La idea de que no puedes depender ya solo de la publicidad es algo muy asentado en la mayor parte de medios de información general. Cuando lees los resultados económicos de estas empresas, confirmas cómo las suscripciones digitales están siendo una parte cada vez más relevante de ese mix de ingresos.

Sin embargo, no hay prácticamente ningún gran medio ahora mismo en España que esté en una situación boyante. Pero estoy convencidísimo de que la situación sería mucho peor si no hubiesen dado ese paso. Se podría pensar, resumiendo mucho que, si no limitásemos el acceso al contenido de ninguna manera, los medios tendrían muchos más ingresos publicitarios. Pero eso no es verdad. En cambio, teniendo suscriptores

## **Universidad con Sello de Excelencia Europea**

La Universidad Miguel Hernández de Elche consiguió el Sello de Excelencia Europea 500+ en 2004, y posteriormente fue renovada en dos ocasiones consecutivas, la primera en 2007 y la segunda en 2009.

digitales, ya sea 30.000, 100.000 o 300.000, es una diferencia sustancial en ingresos recurrentes para el medio, como está sucediendo en prácticamente todos los mercados similares, europeos, americanos y de otras partes del mundo. Los medios siguen sufriendo, los resultados económicos no son espectaculares, pero tampoco son muy negativos. Hay muchos medios que están ganando algo, hay muchos medios que están empatando y hay algunos medios que quizá pierden algo. No es una situación, por decirlo así, desesperada.

**P. ¿La clave para la sostenibilidad de los medios es la diversificación de las vías de ingresos?**

R. Casi todos los grandes grupos han aumentado la diversificación de actividades para su negocio y han entrado en otros ámbitos. Hay medios que han apostado mucho por los eventos y otros que están apostando por la formación o por los servicios de marketing.

Cada medio tiene que conocer su mercado, su público, sus posibilidades y apostar por aquellas actividades en las que vea unas posibilidades mayores. No hay una fórmula única, mágica, para todos. La mayor parte de los medios han entendido que el producto que deben ofrecer a los usuarios debe ser un producto por el que valga la pena pagar. Ese ya es un cambio conceptual que me parece muy relevante. Y también que, si haces eso bien, acabas potenciando que la publicidad también pueda disponer de una plataforma de más calidad, de mejores usuarios y posiblemente, por tanto, de mejores condiciones económicas.



**P. El informe del Instituto Reuters 2024 señala que un 30-40 por ciento de la población en muchos países occidentales, incluyendo España, ha dejado de seguir la información. Es la llamada 'fatiga por las noticias'. ¿Cómo pueden los medios reaccionar ante esta tendencia?**

R. Es un fenómeno complejo y muy preocupante que conviene tener en cuenta y buscar soluciones. Hay varios factores. Y por supuesto los medios deben hacer cosas que ayudarían a luchar contra esta situación. Por un lado, identificar muy bien cuáles son las necesidades del usuario. ¿Qué espera el usuario obtener de los medios de comunicación? Hoy se esperan cosas que te ayuden realmente a entender lo que está sucediendo, aportando un periodismo posiblemente más explicativo. Que te ayuden también a que ese conocimiento de lo que está sucediendo sirva para solucionar problemas, con la aproximación al periodismo de soluciones. Que también lo que me cuentan suponga una experiencia positiva, agradable. No digo que cuando te cuentan algo malo deba ser una experiencia agradable, sino que la experiencia de usuario, lo que están mostrando y explicando, sea agradable.

Un artículo de McKinsey subraya la importancia de que tu experiencia sea realmente muy agradable con el producto o el servicio que consumes. Los medios tienen un camino a recorrer ahí. Si miras la apuesta por el periodismo visual que hace el New York Times, por ejemplo, le funciona muy muy bien, porque hace que la gente aumente muchísimo el *engagement* con la información, el nivel de satisfacción

respecto a lo que estás consumiendo. Por tanto, el periodismo visual forma parte de esa mejora del producto para que la gente lo disfrute más. En vez de que entres en una página y se empiecen a aparecer ventanas por un lado o por otro, que no sabes cómo cerrar, que la información la lees en un cachito pequeño de la pantalla. Es una experiencia nefasta. En cambio, puedes disfrutar de una experiencia agradable, de lectura fácil en la pantalla completa, disfrutando de cada elemento. Eso no quiere decir que no haya publicidad; de hecho, la publicidad en esos entornos se asume mucho mejor. Ver cómo la información puede prestar un servicio para ayudar a mejorar la vida de la gente es algo importante que a veces se ha dejado de lado.

**P. ¿Es esta también una experiencia en medios de referencia como el New York Times?**

R. En el caso del New York Times, por ejemplo, lo concretan en una combinación de información dura con toda una serie de servicios que forman parte de su suscripción completa, desde las recetas de cocina a los juegos, la información deportiva de The Athletic o la recomendación de productos. La apuesta informativa del New York Times está orientada a prestar servicios al usuario de múltiples maneras, con guías de salud, con consejos prácticos de todo tipo en muchos ámbitos. Es decir, que no solo informemos, sino que ayudemos a la gente a tener una vida mejor en sentido amplio.

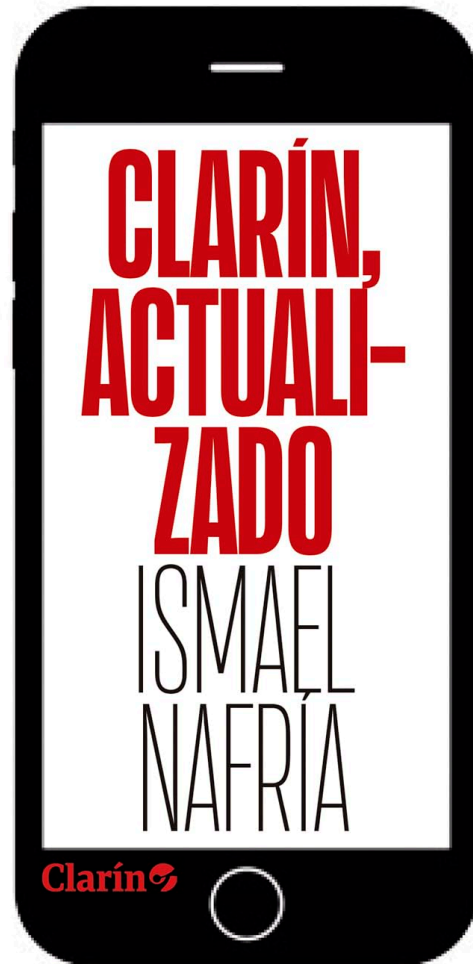
Intentar identificar todo este tipo de cosas y ofrecerlo de una manera adecuada debe formar parte de la solución. Y también cuando hablas de determinados temas, hay maneras de hablar y de presentarlos. Si lo haces de una manera que no busca entenderlo, sino exacerbar los ánimos de la gente o tomar partido, eso no ayuda tampoco.

Otro caso magnífico son los *explainers* que hace Ross Atkins en la BBC. Son productos informativos geniales que demuestran que se puede hacer ese tipo de periodismo hablando de cosas que a nadie quizá le gusta escuchar, pero que te explica lo que pasa en el mundo de la mejor manera posible. Una aproximación más positiva ayudará a generar una reacción menos negativa por parte del público.

**P. Se suele decir que los medios que están triunfando son aquellos que cuidan especialmente a sus audiencias. ¿Te viene a la cabeza algún ejemplo de medio que haga esto?**

R. Hay múltiples casos de medios que utilizan plataforma de newsletters, que están teniendo un éxito remarcable realmente en el sentido de conectar muy bien con su público, de entenderlo muy bien y de conseguir suscripciones muy relevantes. Es un movimiento interesante también de lo que está sucediendo, que es que hay mucho profesional o grupos pequeños de profesionales que optan por poder actuar de manera más independiente, controlando ellos la plataforma totalmente y haciendo el producto que ellos quieran hacer.

Hay que prestarle atención a ese fenómeno porque justamente demuestra la importancia de la conexión lo más directa posible con el usuario. Y esa conexión es más fácil con una persona, con alguien con nombre y apellidos, con una manera de hablar, de escribir o de contar las cosas, con la que te puedas identificar más fácilmente que con un medio en genérico. Porque cuando seguimos un medio muchas veces lo hacemos porque seguimos a unos nombres determinados de profesionales que nos gusta lo que hacen. Destacaría también casos como El Surti en Paraguay; La silla vacía, en Colombia, o Salud con Lupa, en Perú. Son medios que están haciendo muy buen trabajo a la hora de conectar con su audiencia mediante los formatos que usan para informar, por las vías de conexión con los lectores o por las investigaciones locales.



EL DEÍCTO



EL RELATU  
DE LA TRANSFORMACIÓN  
DIGITAL DEL DIARIO  
CLARÍN

Galaxia Gutenberg

**P. En 2017 lanzaste tu newsletter Tendenci@s. Hace poco más de un año iniciaste una nueva etapa con la ampliación de contenidos y servicios, y el lanzamiento de la newsletter de pago. ¿Cuál es tu experiencia hasta ahora?**

R. Está siendo una experiencia muy interesante en muchos sentidos. Por un lado, la newsletter gratuita no ha parado de crecer en ningún momento. Ya supera los 8.300 suscriptores gratuitos, que es una cifra que cada semana aumenta y eso me hace muy feliz porque veo que hay un número creciente de gente que la consulta. Las ratios de apertura se han mantenido siempre estables, alrededor del 40%, que es una cifra sana.

En la newsletter de pago ofrezco servicios más para profesionales, gente que necesite esa información con más frecuencia. Es difícil conseguir suscripciones de pago. Tengo alrededor del centenar. Un dato que me

hace feliz es el nivel de renovación. Ahora que mucha gente empieza a haber pasado el primer año, ha sido altísimo y, por tanto, se valida el modelo. Pero está costando crecer.

Uno de mis objetivos es buscar fórmulas para afinar lo que debo ofrecer en la suscripción de pago y voy a ensayar varias cosas este año. Una experiencia muy interesante de este último mes es que con los suscriptores de pago ofrecí el tener conversaciones de media hora de tú a tú para entender cómo se estaba utilizando la newsletter, qué valoraban del servicio que se ofrece. Y les comentaba algunas ideas para contrastar si eran válidas. Ha sido una experiencia increíble. No son muchas entrevistas, pero les doy un valor enorme porque me han entendido mucho mejor lo que el producto ofrece y lo que significa, y también las necesidades de los suscriptores. Es algo que pienso seguir haciendo, incluso quizá buscar una fórmula similar para los suscriptores gratuitos.

**P. ¿Te planteas alguna publicación sobre las newsletters?**

R. Sí, estoy preparando un libro para los próximos meses sobre cómo crear newsletters lo más efectivas posibles. La experiencia de aprendizaje, de entender lo difícil que es conseguir esos grados de conexión con los usuarios que te lleven a la gente a pagar por el servicio que estás ofreciendo. Son lecciones que trato de aplicar en las consultorías con medios o consultorías personales para autores. Me ayudan a entender las dificultades del mercado y las posibilidades que

existen. También el hecho de hacer la newsletter de pago ha fortalecido la marca Tendenci@s y eso lo he notado también en el último año. Por ejemplo, ha crecido el ritmo de aumento de nuevos suscriptores gratuitos. Una de las claves de las newsletters es la constancia, la coherencia con el producto porque te ayuda a que todo vaya mejorando.



**P. En 2024 hemos visto el lanzamiento de nuevos medios como Artículo 14 y, recientemente, WATIF. ¿Qué consejo les darías a alguien que quiere crear un proyecto periodístico?**



R. Lanzar un medio es posible hoy en día. No es una quimera, es una realidad demostrada. Formo parte de SembraMedia y lo vemos constantemente en todo el mundo porque también se ha ido ampliando ya no sólo en el ámbito de América Latina. Con el último Oasis Global Project estuvimos analizando iniciativas de medios digitales en muchas otras partes del mundo. Es una posibilidad real en muchas partes del mundo y por iniciativa de muchos profesionales y de grupos de mayor o menor tamaño.

Destacaría cuatro sugerencias a la hora de plantearse lanzar un medio:

- Definir muy bien cuál es el valor que tu producto va a ofrecer y que sea fácil de explicarlo. Tienes que hacerte un hueco en la cabeza, en la atención de la gente y la mejor manera de conseguir eso es resolviéndole un problema o ayudándole a solucionar una necesidad que a lo mejor la sabía o a lo mejor no, mediante una propuesta de valor que sea atractiva.
- Entender a quién te vas a dirigir y conseguir una conexión lo más real posible con ese público. No me refiero a saber los nombres y apellidos y situación de toda la gente con la que estás en contacto, pero conocerles lo máximo posible y establecer vías de contacto. Hacer encuestas, encuentros, focus group con gente determinada, mantener conversaciones... Buscar esas fórmulas que te hagan tangible y lo más real posible a quién está detrás.

- Que el producto que ofrezcas sea lo más interesante posible. A todos nos gusta como consumidores el disfrutar consumiendo un producto. Pero que el formato que mejor encaje con el público al que quieras llegar no va a ser siempre igual porque el público puede ser de edades y entornos muy distintos, pero sabiendo a quién te diriges.
- Y tener muy claro cómo vas a generar ingresos que te ayuden a hacer sostenible el proyecto porque el entusiasmo dura un tiempo, pero si no hay resultados, no hay ningún proyecto que viva de entusiasmo. Debes saber cuál va a ser tu modelo de negocio. En este sentido, es preferible escoger tres o cuatro vías de ingresos y ejecutarlas muy bien.



**Jose A. García Avilés**

Coordinador Módulo Audiencias

---



