

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

Jose A. Navas, jefe de suscripciones (El Confidencial): "El buen periodismo vende suscripciones. Siempre que tenemos exclusivas potentes crecemos"

MIGUEL CARVAJAL — 20/02/2024

El periodista **Jose A. Navas** se incorporó a El Confidencial en 2019, pocos meses antes de que este periódico digital pionero en España lanzara su modelo de suscripción. Navas cuenta con más de quince años de experiencia en la industria mediática (Mediaset, Unidad Editorial, Atresmedia), en su mayoría como responsable de los equipos de transformación digital.

Actualmente es el jefe de producto de Suscripciones en El Confidencial, que ha alcanzado **los 55.000 suscriptores**, 70% de los cuales son anuales. El pago de los lectores supone alrededor del 15% de los ingresos



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

de la compañía, que también cuenta con un gran pilar en su producto publicitario. En 2022, El Confidencial facturó 24 millones, con 4 millones de beneficio bruto.

Le entrevistamos tras su paso por las aulas virtuales del Máster, en la asignatura Nuevos Modelos de Negocio, donde charló con el alumnado de la 11ª promoción sobre la gestión de la suscripción y el papel del jefe de producto.

Las narrativas más innovadoras de 2024 (1)

JOSE A. GARCÍA AVILÉS — 03/04/25

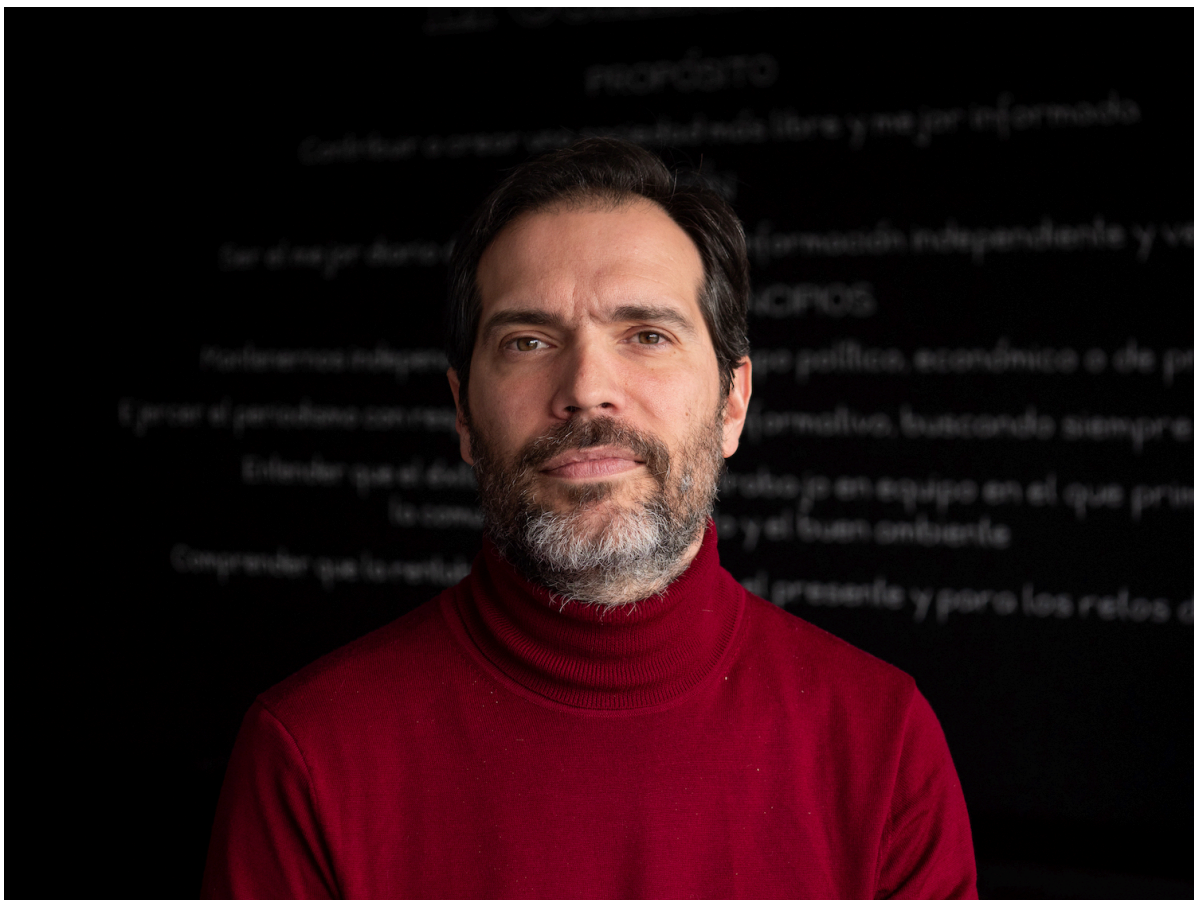
Javier Bardají, consejero delegado de Atresmedia: "La regulación es un aliado de la innovación al servicio de las personas, no simplemente al servicio de las cuentas de resultados de las empresas"

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*



Jose A. Navas, jefe de Suscripciones en El Confidencial (Fotografía: Sergio Beleña).

Pregunta. En EEUU parece que hay un frenazo al modelo de suscripción. ¿Cómo se ve desde España?

Respuesta. A mí particularmente me parece muy interesante porque creo que en EEUU suelen producirse tendencias con unos años por delante de lo que va a ocurrir aquí. En mi opinión, está sucediendo cierto

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

proceso *the winner takes it all*, en el que el periódico líder acapara un porcentaje desproporcionado del número de suscripciones porque se convierte en la opción por defecto de aquellos que quieren estar informados y deja fuera de juego a algunos de sus rivales. Ha ocurrido en EEUU con New York Times, en Francia con Le Monde y está empezando a suceder en España con El País. Ante esta situación, en El Confidencial aún no hemos notado una ralentización en nuestro crecimiento, probablemente porque intentamos que nuestra propuesta sea diferente y complementaria a la del resto. Estamos muy centrados en exclusivas propias, contenido económico, análisis y periodismo de datos y nuevos formatos digitales, que funcionan especialmente bien para generar lectores fieles y nuevas suscripciones.

P. ¿El buen periodismo vende suscripciones? ¿O estamos ante un mercado de afinidades ideológicas?

R. En nuestro caso es indudable que el buen periodismo vende suscripciones. Siempre que tenemos exclusivas potentes experimentamos crecimientos en altas. Sucedió con [el caso Rubiales](#), los [audios de Florentino](#) o las investigaciones a las Big Four. No niego que exista también un mercado para captar suscriptores por afinidad ideológica pero nosotros no estamos ahí. Queremos seguir creciendo en suscripciones con buenos temas precisamente para poder seguir haciendo un buen periodismo, independiente y lejos de la influencia de los poderes políticos y económicos. Una muestra de esto es que, gracias al apoyo de nuestros lectores, hemos podido seguir publicando las

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

investigaciones sobre el caso Iberdrola, pese a que nos retiró su inversión publicitaria y nos llevó a los tribunales, donde **perdió**, por cierto.

P. Hablando de publicidad. El *cookiewall* (aceptas cookies de terceros o pagas) levantó hace unas semanas una ola de indignados en las redes.

R. Es la consecuencia de las restricciones impuestas por la directiva europea. Nosotros hemos aplicado una estrategia similar a la de otros medios, tanto de aquí como de Europa. No es algo de lo que estemos particularmente orgullosos, y seguramente vaya a cambiar pronto. Pero la necesidad de adaptarse a estas normativas podría impactar significativamente en nuestros ingresos si los ratios de consentimiento caen. Hemos adoptado un enfoque que permite a los suscriptores rechazar el seguimiento con un solo botón, una medida que nos ampara legalmente pero que también nos enfrenta al desafío de mantener nuestros ingresos de publicidad.

P. El Confidencial ha llegado a los 55.000 suscriptores, ¿cómo valora el giro adoptado hace ahora 3 años?

R. La implementación del modelo de suscripciones fue una decisión estratégica clave, especialmente acelerada por la pandemia. Nuestra campaña de prelanzamiento, que apelaba directamente a los valores del medio y la importancia del apoyo de nuestros lectores, demostró ser muy

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

exitosa con 7.500 altas en solo cuatro semanas. Hemos adoptado un modelo *freemium*, ajustando nuestra estrategia para equilibrar la captación de nuevos suscriptores y la retención de los actuales, siempre con el objetivo de ofrecer contenido de alto valor que justifique la suscripción.

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

Empresas

DEBERÁ PAGAR LAS COSTAS

Iberdrola pierde la demanda en la que pedía a El Confidencial hasta 17,6 millones de euros

La eléctrica presidida por Ignacio Sánchez Galán acusó en sede judicial a El Confidencial de llevar a cabo una "campaña de desprestigio" basada en la "falsedad informativa"



Imagen: El Confidencial Diseño

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.

P. ¿Qué estrategias emplean para ampliar la cuota de suscriptores y la fidelización?

R. Nuestras estrategias para aumentar el número de suscriptores y mejorar la fidelización se centran en identificar y cultivar a nuestros *lovers*, como les llamamos a nivel interno, que son los usuarios más fieles. Hemos experimentado con permitir el acceso al contenido premium a usuarios no suscritos con alta propensión a convertirse en suscriptores y hemos trabajado en definir quiénes son nuestros usuarios más resistentes a suscribirse, para no perderlos. Estas tácticas buscan no solo incrementar nuestra base de suscriptores sino también construir una comunidad de usuarios altamente comprometidos.

P. ¿Cómo combinan la estrategia de penetración en el mercado con la necesidad de reforzar el modelo de pago?

R. Es uno de nuestros mayores retos. La inteligencia artificial y los cambios en la gestión de cookies plantean desafíos significativos para nuestra capacidad de atraer tráfico cualificado y mantener altos índices de audiencia. Aunque todavía dependemos en gran medida del tráfico proveniente de Google, estamos explorando nuevas estrategias para asegurar un crecimiento sostenible y alineado con nuestra misión.

P. Pero, ¿cómo es posible conciliar dos modelos tan opuestos a priori desde la estrategia editorial?

R. Con mucho equilibrio. Mantenemos dos estrategias editoriales: una centrada en crear periodismo relevante, y cerrado, y otra dirigida a captar tráfico generalista. Esta dualidad es objeto de debate interno y reconocemos que para crecer en suscripciones y fidelizar lectores, es necesario eventualmente unificar y clarificar nuestras estrategias.

P. ¿Cómo deciden qué artículos se cierran y cuáles se dejan abiertos?

R. La decisión se toma principalmente en la redacción, aunque yo la superviso. Durante estos tres años, hemos enfocado nuestros esfuerzos en capacitar a nuestro equipo para que tomen las mejores decisiones respecto a qué artículos deberían cerrarse para todos los usuarios. Realizamos reuniones semanales con la redacción para discutir y analizar cuáles son esos contenidos más indicados.

Deportes ■ Fútbol

LAS CINTAS SECRETAS DEL BERNABÉU

Florentino Pérez, en bruto (I): "Raúl y Casillas son las dos grandes estafas del Madrid"

El Confidencial accede a confesiones del presidente madridista en las que ataca y desprecia a las leyendas del club



Florentino Pérez y Raúl celebran el triunfo en la final de la UEFA Youth League. (EFE)

P. Es una decisión puramente intuitiva, entonces.

R. No, contamos con un modelo de propensión al cierre que evalúa distintas variables de la pieza. Por ejemplo, una vez publicado un artículo, el modelo nos indica si cerrarlo es acertado o si sería recomendable abrirlo. Aunque la decisión final recae en los periodistas o una parte de la redacción, intentamos que estén lo más informados posible, proporcionándoles datos y recomendaciones basadas en nuestro modelo. Actualmente existe un debate interno sobre si este proceso debería ser totalmente algorítmico o si debería supeditarse a un equipo de suscripciones específico.

P. El giro hacia las suscripciones plantea un difícil equilibrio entre la relación con su público más fiel y la captación de tráfico.

R. Nosotros reconocemos la importancia de atraer un gran volumen de visitantes, pero también de enfocarnos en la calidad de este tráfico, porque el objetivo es convertirlos en suscriptores leales. Aunque las estrategias de captación masiva y la presencia en rankings de tráfico como GfK son relevantes, somos conscientes de la necesidad de adaptar nuestras tácticas para atraer a un público más alineado con nuestro contenido y más propenso a convertirse en suscriptor. Esto implica un reto significativo, ya que requiere un cambio en la mentalidad y en las estrategias de todo el equipo, desde la redacción hasta los equipos de marketing y desarrollo de productos.

P. ¿Hay correlación entre los públicos de cada lado del modelo de negocio?

R. Cuanto más fiel y cualificada es la audiencia, mejor. Las marcas que invierten en publicidad valoran no solo el tráfico sino también la calidad de este. Buscan segmentar su audiencia para mejorar el rendimiento de sus campañas, especialmente en un contexto donde el rastreo entre diferentes webs se está complicando por los cambios en las políticas de cookies que mencionamos antes. Esto implica que tener una audiencia cualificada sea cada vez más importante para poder ofrecer segmentos de mercado efectivos a las marcas que quieren anunciarse con nosotros.

P. A pesar de eso, parece que se prima demasiado, en mi opinión, la búsqueda del tráfico con un posicionamiento SEO agresivo.

R. Es una gran inclinación del sector a la adquisición de nuevos usuarios para mantener buenos datos de tráfico y posiciones altas en el ranking de GfK. Sin embargo, así se deja de lado la fidelización y captación de lectores habituales. En El Confidencial hemos dedicado mucho tiempo a investigar y analizar datos para entender mejor cómo podemos equilibrar los ingresos publicitarios con las suscripciones. Hemos identificado a los *lovers* o lectores fieles, utilizando la métrica RFV (*recency, frequency, volume*). Estos lectores, aunque representan solo un 2,3% de nuestra audiencia mensual, generan un porcentaje significativo de nuestros ingresos tanto en publicidad como en suscripciones.

España

"DE PUTA MADRE QUE EL MADRID DIGA QUE NO"

Rubiales pactó con Piqué un pelotazo de 24M por la Supercopa en Arabia: "Os quedáis 6 kilos"

Audios, conversaciones y documentos revelan que el presidente de la Real Federación Española de Fútbol y el defensa del Barça se aliaron para cobrar una comisión multimillonaria por celebrar la Supercopa en territorio saudí



Ilustración: EC Diseño.

P. ¿Qué perfil tienen estos *lovers* de la marca?

R. Son aquellos con más hábito de consumo del producto, los más fieles, a quienes también hemos llamado "parroquianos". Da igual si son suscriptores o no, y solo suponen el 2,3% de nuestra audiencia mensual. Pero ese grupo es tan importante para el negocio de suscripción como el publicitario.

P. ¿De qué forma influyen en el negocio?

R. Las marcas que invierten en publicidad valoran las métricas de fidelidad (frecuencia, recurrencia y volumen), no solo el tráfico. Los lectores *lovers* originan cerca del 40% de nuestros ingresos de publicidad porque generan muchas páginas vistas. Además, constituyen el 35% de nuestras altas en suscripciones. Es decir, mantener y retener a los *lovers* es lo que nos va a ayudar a generar un mayor negocio, tanto en suscripciones como en ingreso publicitario.

P. ¿Y qué peso tienen entre los suscriptores de El Confidencial?

R. El 80% de los lectores que pagan por nuestro periódico son *lovers*. Son los más valiosos porque, como decía, además de pagar una suscripción, generan ingresos publicitarios. Si mantenemos a los suscriptores activos y enganchados, tienen una tasa de abandono un 33% menor que la media. Esto también nos ayuda en la retención de suscriptores, que es muy relevante porque es mucho más costoso captar a un nuevo suscriptor que retenerlo.

P. ¿Cómo es posible que un segmento del 2,3% del tráfico genere tanto ingreso publicitario?

R. Las marcas de publicidad tienen en cuenta las métricas de calidad, no solo el número de impresiones publicitarias. Se interesan en si la gente hace clic en el anuncio e incluso van más allá. Al tener una audiencia más fiel y cualificada, ofrecemos mejores datos de rendimiento para estas marcas, algo crucial con los cambios venideros en políticas de cookies y en el rastreo entre webs. Por eso, tener una audiencia cualificada y poder segmentarla es cada vez más importante.

P. Con la llegada de la IA generativa, parece que el tráfico procedente de los buscadores será cada vez más competido. Además los algoritmos volátiles de las plataformas complican la captación de audiencias.

R. La reducción del tráfico derivado de Google y redes es, sin duda, un desafío para nuestros ingresos publicitarios. Por eso debemos diversificar nuestras fuentes de tráfico y continuar transformando el equipo, recursos y capacidades. Somos un nativo digital, pero, aún así, la adaptación es un proceso complicado que requiere esfuerzos constantes.

P. Volviendo a los rankings. ¿Importa tanto la posición para la publicidad?

R. Mi experiencia en varios medios me ha mostrado que, si bien estar en una posición alta es deseable, la diferencia en ingresos entre estar en el tercer o séptimo lugar no es tan significativa como se piensa. Para la publicidad lo que importa es el tráfico de Google, que impacta directamente en los ingresos. La competencia entre medios y el ego influyen en esa percepción errónea, pero con el mercado evolucionando hacia una audiencia más cualificada, los rankings basados en volumen de tráfico perderán relevancia.

España

LA DIRECTORA RECONOCIÓ QUE ESE ERA EL MOTIVO

Una nota secreta revela que Marlaska cesó a De los Cobos por no filtrarle investigaciones

El ministro del Interior rechazó el pasado martes que la destitución del coronel estuviera vinculada con el caso del 8-M y aseguró que respondía a una simple "reestructuración" de equipos



P. El ego como factor de decisión en la dirección empresarial.

R. Es que la presión por mantenerse arriba en los rankings influye mucho. Somos conscientes de que necesitamos evolucionar, y creo que debemos enfocarnos en fidelizar y captar tráfico alineado con el público potencial de El Confidencial. La estrategia de captar tráfico masivo para los rankings de medición y buscar luego tráfico más cualificado no será sostenible a largo plazo.

P. Además, se trata de tráfico procedente de *usuarios paracaidistas*.

R. Claro. Para subir en el ranking de GfK (antes ComScore) necesitas atraer constantemente a nuevos usuarios únicos, lo que contradice el objetivo de fidelizar lectores que visitan frecuentemente tu periódico. Por eso resulta contradictorio enfocarse en buscar un tráfico masivo y también querer lectores leales. Aunque todos dependemos significativamente del tráfico de Google, somos conscientes de que este enfoque tiene sus días contados.

P. Como decíamos antes, las redes sociales son cruciales para seducir a las audiencias, al tiempo que las plataformas no ponen las cosas fáciles. ¿Cómo lidian con este reto?

R. La estrategia en redes sociales es un área en la que aún tenemos mucho por desarrollar en el periódico. Hasta ahora, no hemos tenido mucho éxito en captar suscriptores a través de este canal. La

discrepancia puede deberse a que nuestras audiencias en redes sociales son más jóvenes, lo que presenta un desafío para conectar con nuestros suscriptores habituales, adultos.

P. ¿Cómo se valora el papel del periodista desde ese ángulo?

R. Queremos orientar nuestros esfuerzos en redes sociales hacia la construcción de marca y la conexión con audiencias específicas. Esto implica una estrategia más enfocada en la interacción y en promocionar a nuestros periodistas, en lugar de solo buscar tráfico. Creemos que esta aproximación no solo hará a El Confidencial más conocido sino que también facilitará la conversión de seguidores en suscriptores.

El papel del jefe de producto

P. Nos centramos ahora en tu perfil. ¿Por qué hablamos de *producto* en el periodismo?

R. En un producto tenemos que considerar que sea valioso, usable, factible y viable. ¿Por qué? Porque así aseguramos que el producto sea exitoso. Usable se centra en la experiencia del usuario, viable verifica que tenga sentido para nuestro negocio, tarea que coordina el jefe de producto, y factible es lo que el equipo de desarrollo nos indica si se puede realizar o no.

P. ¿Cuáles son los ingredientes esenciales en un jefe de producto en el ámbito periodístico?

R. El más importante de todos es el de negocio, es verdad que luego tiene que saber algo de tecnología, desarrollo web y data, pero sobre todo debe ser bastante experto en el negocio. Hay que entender cómo funciona el negocio y cuáles son los KPIs, esto es, los indicadores más importantes para saber si tu producto está funcionando. En España, la mayoría de los jefes de producto hemos sido antiguos periodistas. Aunque no es imprescindible, ayuda.



P. ¿Es necesario el conocimiento de programación y diseño?

R. No es un requisito imprescindible, pero es algo que sí que te puede venir bien. Al menos tener algo de curiosidad por la materia para poder empatizar con los equipos de desarrollo. Es muy importante entender bien las dinámicas periodísticas de una redacción, porque son equipos complicados, con rutinas especiales.

P. ¿Cuál es el principal desafío de un jefe de producto en un medio?

R. El ingrediente esencial es la capacidad de colaboración y de establecer alianzas con diferentes áreas del medio, porque el jefe de producto por sí solo no puede hacer nada. En mi experiencia, trabajar en el ámbito del producto digital significa interactuar con una amplia gama de disciplinas y equipos, desde diseño y desarrollo hasta redacción y dirección de negocio. Este rol multidisciplinario es desafiante debido a la necesidad constante de equilibrar intereses y exigencias diversas, pero es precisamente este desafío el que lo hace apasionante.

P. Estos roles funcionan con métodos de trabajo y objetivos específicos a corto plazo, ¿cómo se integra esa perspectiva en el ámbito mediático?

R. La transición de un modelo de gestión de proyectos en cascada a uno más ágil ha sido un cambio significativo en nuestra metodología de trabajo. Este enfoque ágil, centrado en la iteración rápida y la validación

de hipótesis mediante productos mínimos viables (MPVs), nos permite minimizar los riesgos asociados al fallo. Aunque nos enfrentamos al reto de gestionar múltiples MVPs con recursos limitados, esta metodología nos ayuda a ser más eficientes en el desarrollo y entrega de productos que realmente satisfacen las necesidades de nuestros usuarios.

P. ¿Cómo se priorizan las tareas y proyectos?

R. Es crucial. En El Confidencial, tenemos reuniones trimestrales para planificar el siguiente trimestre, asegurando que todos los equipos de producto y desarrollo estén alineados y que podamos entregar mejoras en nuestros productos de manera semanal. Este proceso de planificación y entrega continua es algo que valoro mucho, ya que permite una capacidad muy ágil de sacar productos al mercado.



El reportaje-cómic "El cartel del asfalto" recibió el III Premio Vicente Verdú.



Miguel Carvajal
Director del Máster

