



La irrupción de DAZN como plataforma de *streaming*

Trabajo de Fin de Grado en
Periodismo

Víctor Garcés Bravo

Tutora: Elena Pedreira Souto

Curso 2020/2021

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. Introducción | |
| 1.1. Justificación..... | 4 |
| 1.2. Objetivos..... | 8 |
| 1.3. Metodología..... | 8 |
| 2. Marco conceptual | 10 |
| 2.1. Origen de las plataformas OTT | 10 |
| 2.2. Historia de la marca..... | 15 |
| 3. Nivel empresarial | 18 |
| 3.1. La plataforma de DAZN..... | 18 |
| 3.2. Misión y visión..... | 23 |
| 3.3. Extensión internacional..... | 24 |
| 3.4. Deportes que emite (grandes eventos)..... | 27 |
| 3.5. Análisis del mercado..... | 33 |
| 3.5.1. Análisis DAFO..... | 33 |
| 3.5.2. Competidores..... | 36 |
| 3.5.3. Etapa COVID-19..... | 39 |
| 4. Plan de comunicación | 43 |
| 4.1. Target..... | 43 |
| 4.2. Identidad de la marca..... | 44 |
| 4.2.1. Mensaje | 44 |
| 4.3. Análisis de la campaña..... | 45 |
| 4.3.1. Tratamiento - Difusión..... | 46 |
| 4.3.2. Plan de medios y RRSS..... | 48 |
| 4.3.3. Timing..... | 50 |
| 4.3.4. Presupuesto..... | 53 |
| 5. Conclusiones | 54 |
| 6. Bibliografía | 55 |
| - Fuentes personales..... | 55 |
| - Webgrafía..... | 56 |

1. Introducción

1.1. Justificación

Había una serie de temas vinculados al deporte desde el punto de vista comunicativo pormenorizados en una lista de posibles, ésta no era la principal opción. Examinar y comparar portadas para un mismo acontecimiento, analizar el plan de comunicación de una empresa, distinguir los periódicos que bancan a equipos concretos, demostrar que el fútbol es un absoluto negocio; eran ideas que tenían todas las papeletas de pasar de concepto a realidad. Sin embargo, la gestación de este Trabajo de Fin de Grado debía huir de la repetición, de lo ya planteado y buscar un tema global, y a su vez innovador. En ese momento manó DAZN.

DAZN se integró de forma casi inmediata en España, llamó la atención de una amplia cantidad de consumidores de deporte, he ahí su público objetivo, con la peculiaridad de ofrecer todo su contenido bajo demanda.

Este análisis pretende indagar en la incursión de la plataforma DAZN al mercado de emisión de eventos deportivos. Es necesario aclarar que el trabajo se centra en su impacto a nivel nacional (España), aunque hay un apartado dedicado al análisis de lo que ha supuesto, a escala internacional, la emisión deportiva desde la plataforma.

¿Qué significa contenido bajo demanda?

50 años atrás, la sociedad española solo podía ver dos canales en la televisión: La 1 y La 2. Con el paso de los años y en plena era de desarrollo tecnológico, la variedad y heterogeneidad de canales que podemos consumir ha ido creciendo de manera exponencial. Pero hace pocos años, con el lanzamiento de la SmartTV, la televisión dio un salto mucho más grande, pasó de tener infinitos canales a tener esos mismos canales, pero con la libertad total de poder verlos cuando uno quiera.

Pero poco después del lanzamiento de la SmartTV apareció el concepto de televisión no programada, y ambos hacen un tándem que ha revolucionado la forma de ver la televisión para siempre. Plataformas como Netflix, HBO o Amazon Prime permiten que el espectador tenga la libertad para ver las series y películas que quiera siempre que estén dentro de esa plataforma concreta. Como ya hemos señalado, esta investigación se

va a dirigir a DAZN, una plataforma idéntica a las anteriores, solo que emite contenido únicamente deportivo y además lo hace en directo, de ahí su interés y originalidad.

Más de 10 años atrás, ver contenido audiovisual en Internet suponía problemas como la lentitud con la que se descargaba o que la calidad del video era muy mala y en ocasiones el audio era peor. Una pieza audiovisual puede admitir mala calidad de video siempre que el audio sea bueno, pero un material con mal audio se vuelve irritante para el espectador.

Todo eso cambió con el desarrollo tecnológico cuando evolucionaron las conexiones y pasaron a ser más amplias y mucho más rápidas, además de ofrecer servicios de todo tipo. La expresión ‘bajo demanda’ acompañando a la palabra ‘contenido’ se usa para referirse a los videos que un consumidor puede reproducir en el momento que decida. Son aquellos que ofrece una empresa de tecnología para satisfacer inmediatamente una demanda de consumo¹

En la plataforma de DAZN existe la opción de ver los eventos deportivos tanto en directo como en diferido con una alta calidad de video y audio, pero además se pueden encontrar resúmenes para ver los momentos más interesantes y destacados del evento.

El interés que emana del tema elegido no es otro que el de establecer un juicio de valor sobre la ‘nueva televisión’, en este caso los eventos deportivos y como verlos de una forma mucho más evolucionada, fácil y accesible.

Forma parte del progreso humano el crear el remedio antes que la necesidad; cuando España solo tenía dos canales de televisión, era un invento novedoso que traía de la mano una nueva alternativa de entretenimiento. Con el paso de los años hay infinitos canales emitiendo 24 horas, por lo que, debido al desarrollo tecnológico, el siguiente escalón ha sido el de proporcionar al consumidor la libertad de decidir qué ver y cuándo verlo.

Quizás los eventos deportivos, a diferencia de las películas y las series, tienden más a consumirse en directo ya que están atados a la actualidad e inmediatez. En la última final de Copa del Rey disputada el pasado 17 de abril entre el Athletic Club y el F.C.

¹“Servicios ondemand”, *Movistar*. Disponible en: <https://destinonegocio.com/emprendimiento/servicios-on-demand-conoce-las-ventajas-y-desventaja/>[Consulta: 24 de febrero de 2021].

Barcelona, la audiencia que obtuvo Telecinco durante el partido supero los 6 millones de espectadores². El fútbol tiene la característica de ser casi más intenso cuando acaba el partido que durante el mismo, por lo que es muy importante ver el partido en directo, a la par que las personas con las que será comentado posteriormente.

“El fútbol es lo más importante de lo menos importante”. Esta frase de Arrigo Sacchi (exfutbolista y exentrenador italiano) expresa que hay cosas que exigen cierta prioridad, como puede ser el trabajo o la familia. Las plataformas de *streaming* permiten al usuario de las mismas cumplir con sus obligaciones y posteriormente disfrutar del evento que haya tenido que posponer por motivos, por ejemplo, laborales.

Ese es precisamente el motivo por el que la irrupción de DAZN es el objeto de estudio de este trabajo, porque ha comprado los derechos televisivos de competiciones muy importantes a nivel global y que cuentan con numerosos seguidores en España. De esta forma, ha podido ofrecer el contenido bajo demanda no de películas, series o documentales, sino de muchos de los eventos deportivos más seguidos del país.

¿Qué es una plataforma de *streaming*?

El *streaming* es un tipo de tecnología multimedia que envía contenidos de vídeo y audio a un dispositivo conectado a Internet. Esto permite acceder a contenidos (TV, películas, música, pódcast) en cualquier momento que el consumidor lo desee, en un ordenador, televisión o móvil, sin depender de la planificación u horarios de un canal de televisión.³

²CASTAÑEDA, Santiago, “6 millones de espectadores acudieron a la final de copa”, *Diario As*, 19-04-2021. Disponible en: [https://as.com/futbol/2021/04/19/copa_del_rey/1618847855_912615.html#:~:text=M%C3%A1s%20de%20seis%20millones%20de%20espectadores%20\(6.023.000\)%20vieron,000%20\(21%2C9%25\)](https://as.com/futbol/2021/04/19/copa_del_rey/1618847855_912615.html#:~:text=M%C3%A1s%20de%20seis%20millones%20de%20espectadores%20(6.023.000)%20vieron,000%20(21%2C9%25)) [Consulta: 4 de mayo de 2021].

³POOR, Alfred, “¿Qué es el *streaming* y cómo funciona”, *Avast*, 19-05-2019. Disponible en: <https://www.avast.com/es-es/c-what-is-streaming> [Consulta: 25 de febrero de 2021].



Fuente: lostiempos.com

Con una plataforma de *streaming* especializada en deporte, el público es libre de decidir si quiere ver un evento en directo o en diferido.

¿Qué es DAZN?

DAZN, popularmente conocida como el Netflix de los deportes, es una emisora de nueva generación. Es un servicio de *streaming* dedicado a los deportes, ofreciendo transmisiones de eventos en vivo y bajo demanda desde varias propiedades. Es una plataforma nueva pero no es una Start-Up, nació de la británica PerformGroup, el primer servicio de *streaming* del mundo dedicado a los deportes en vivo que ahora recibe el nombre de DAZN Group.⁴



⁴MATAMOROS, Sheila, “De Netflix a Dazn, así es la televisión de pago”. *Expansión*, 30-01-2019. Disponible en: <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2019/01/30/5c4f144f468aeb4238b463d.html> [Consulta: 25 de febrero de 2021].

Es el primer servicio de *streaming* del mundo dedicado a los deportes en vivo, ofreciendo a sus suscriptores un amplio abanico de deportes, en vivo o a la carta, que pueden disfrutar prácticamente desde cualquier dispositivo conectado a Internet.

1.2.Objetivos

El objetivo principal de este estudio es analizar el impacto que ha supuesto el lanzamiento de un formato desconocido de emisión deportiva en España.

En cuanto a los objetivos específicos, son los siguientes:

- Valorar la importancia de DAZN en la actualidad y su perspectiva de futuro.
- Analizar su impacto en España.
- Explicar cómo ha afectado la COVID-19 a DAZN.
- Examinar la extensión internacional de la plataforma y su funcionamiento fuera de España.
- Aclarar por qué DAZN ha comprado los derechos de las competiciones que emite.
- Desarrollar la estrategia de comunicación y sus estrategias para lograr posicionarse donde están ahora.

1.3. Metodología

La lógica y el sentido de esta investigación es el análisis del buen posicionamiento de DAZN en el mercado de las plataformas de emisión de contenido audiovisual, tanto en directo como en diferido. Todos tienen su origen en la globalización, el desarrollo tecnológico y la aparición de la era digital.

El deporte mueve mucho dinero en derechos televisivos y quien se hace con los derechos de un evento tendrá los espectadores fanáticos de ese evento, en el caso de DAZN, tiene que hacerse un hueco en el mercado ya que son muchos los competidores. Los consumidores deben apostar por la marca, para esto hay que darles motivos para que la elijan antes que a la competencia.

El desarrollo de un plan de crecimiento empresarial exige un trabajo exhaustivo de investigación, tanto del mercado como de la propia compañía. Con este trabajo de fin de grado se indagará en la comunicación externa e interna de DAZN, y se aportará información relevante de la plataforma.

En cuanto a la estructura del trabajo, se organiza de la siguiente manera:

En primer lugar, hemos desarrollado el porqué de la elección del tema escogido previo a explicar el objeto de estudio: DAZN. Qué es, cuándo nace en España y una píldora de lo que ha significado su lanzamiento. Seguidamente hemos expuesto los objetivos a cumplir mediante la investigación.

A continuación, se ha creado un apartado llamado “Marco conceptual” en el que se aborda de forma más extensa los orígenes y la evolución tanto de las plataformas *OverThe Top*(OTT) como de DAZN. También incluirá un debate entre televisión programada y no programada que sirve para comparar la nueva alternativa televisiva que proponen las plataformas como Netflix, HBO y DAZN.

Más adelante realizaremos un análisis de contenido de la plataforma en sí: cómo está distribuida, qué deportes ofrece, etc.

Siguiendo con el estudio, ha nacido la necesidad de indagar en PerformGroup (empresa británica de medios deportivos, cuya propiedad insignia es DAZN) y para ello se llevará a cabo un análisis en términos empresariales para poder conocer el mercado en el que se mueve la plataforma. Haciendo mención del impacto que ha provocado la COVID-19 en términos económicos.

Y por último, cabe destacar el plan de comunicación que llevó a cabo la empresa para darse a conocer y conseguir usuarios por todo el mundo: dónde se anunciaron, cómo eran los anuncios, su público objetivo, si tienen alguna cara visible dentro del mundo del deporte. Etc.

Todos estos pasos recopilarán la información y los datos suficientes para comprender el crecimiento de DAZN y que posteriormente se verá reflejado en las conclusiones de la investigación.

Además, para todo el estudio de este trabajo he contado con el testimonio de Jordi Concha Rubio, ayudante de producción en DAZN GROUP y de Iñaki Sánchez, head

ofmedia sales en DAZN España. Su ayuda ha hecho que el trabajo cobre más sentido, claridad y datos.

2. Marco conceptual

2.1. Origen de las plataformas OTT

”*Contentis King*” es una expresión que utilizó Bill Gates para resumir que el contenido es el que manda, es una frase que se utiliza en marketing para denotar que lo verdaderamente importante en el mundo de la comunicación es el mensaje, la porción, grande o pequeña, de información que un espectador puede retener tras haber consumido cualquier tipo de contenido.⁵

El mercado televisivo ha ido evolucionando gracias al desarrollo y los avances tecnológicos. Desde que apareció Canal+ como pionero en el año 1990, poco a poco la televisión de pago le ha ido comiendo la tostada a la televisión en abierto. Y actualmente todas las miradas están puestas en el siguiente escalón: **las plataformas Over-The-Top.**

Las plataformas Over-The-Top(OTT) son aplicaciones que ofrecen contenido audiovisual a través de internet, en lugar de televisión por cable o satélite. Permiten transmitir de forma instantánea videos en dispositivos móviles (Smartphones y *tablets*), web y TV. Algunas plataformas OTT que operan actualmente en el mercado son: Netflix, Amazon Prime, Disney +, HBO, Spotify y DAZN, la cual motiva esta investigación.

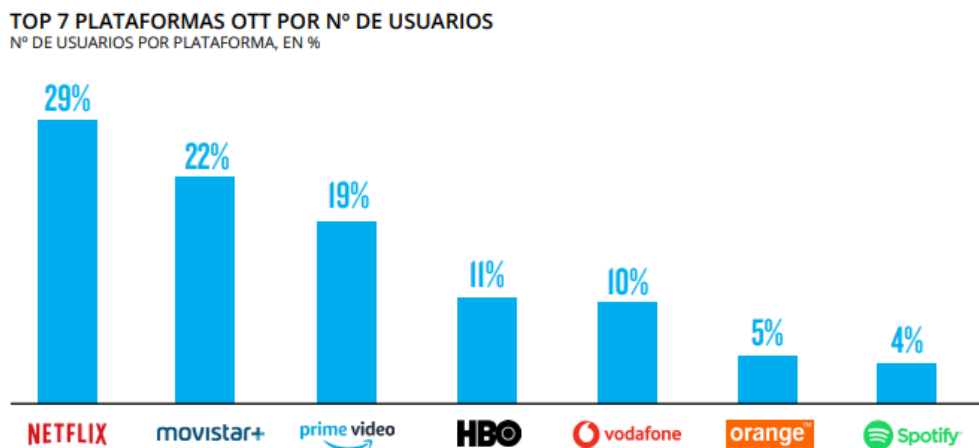
⁵MENCHÉN, Marc, “Dazn, último agitador del mercado audiovisual”, *Palco23*, 28-02-2019. Disponible en: <https://www.palco23.com/media/dazn-el-ultimo-agitador-de-un-disruptivo-mercado-audiovisual-que-acaricia-los-2000-millones-en-espana.html> [Consulta: 10 de marzo de 2021].



Fuente: cincodias.elpais.com

Es el nuevo modo de ver la televisión que ha transformado por completo el mercado audiovisual, con las OTT las grandes productoras y marcas con sus contratos de publicidad se quedan en un segundo plano, ya que es la audiencia y la propia estrategia de comunicación de la plataforma la que generará los beneficios.

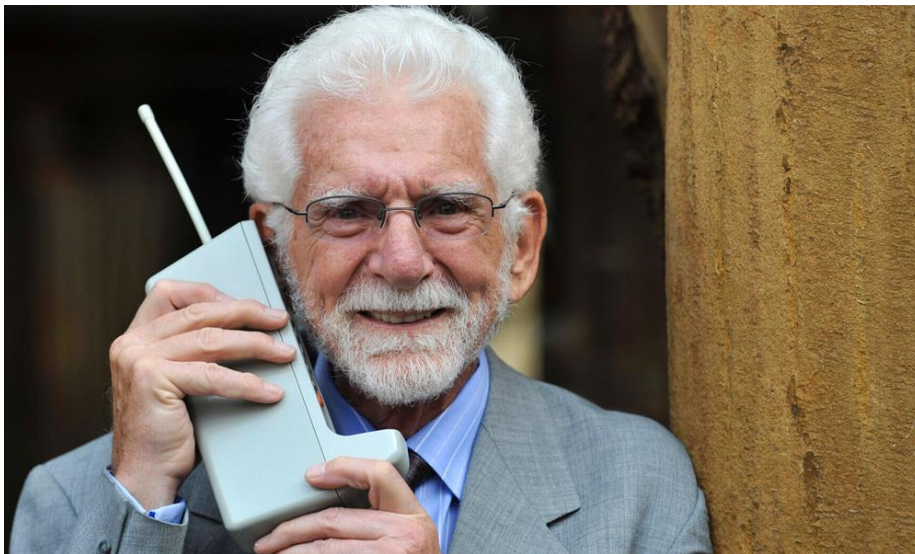
Son uno de los servicios más utilizados actualmente, con un rotundo éxito entre el público joven. Netflix es la OTT de referencia en España, con una cuota de mercado del 29%. Movistar+ la sigue con un 22%, y Amazon Prime quedaría en tercer puesto con el 19%.⁶



Fuente: Nielsen SponsorLink

⁶De Netflix a Dazn, así es la televisión de pago”. Expansión. Disponible en: <https://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2019/01/30/5c4f144f468aeb4238b463d.html>

A la hora de entender el crecimiento de las plataformas que se aprecian en la gráfica anterior hay que darle importancia al desarrollo vertiginoso de la tecnología con el paso de los años. En 1983 irrumpió en el mercado el primer teléfono móvil de la historia, el Motorola Dyna TAC 8000X, un modelo que pesaba casi 800 gramos, un aparato pensado por sus creadores, Martin Cooper y Motorola, para facilitar la comunicación entre personas.



Martin Cooper, creador del primer teléfono móvil

Hoy, 38 años después, el teléfono móvil ha evolucionado al Smartphone, que ha alterado el concepto de comunicación entre personas, los Smartphone no solo sirven para llamar, sino que prácticamente son ordenadores a pequeña escala en los que, con acceso a internet, se puede consumir cualquier tipo de contenido audiovisual.

El informe Cisco VNI sobre el Tráfico Global de Datos Móviles 2015-2020⁷ pronosticó que en el año 2020 en España habría 40,8 millones de dispositivos móviles, el equivalente al 88% de la población,⁸ habiendo mencionado previamente que los

⁷“Cisco Annual Internet Report”, Cisco. Disponible en:

<https://www.cisco.com/c/en/us/solutions/executive-perspectives/annual-internet-report/index.html>
[Consulta: 10 de junio de 2021].

⁸ CAVANILLAS, Belén, “El 70% de los habitantes serán usuarios de datos móviles en 2020”, *Smartlighting*, 10-02-2016. Disponible en:

<https://smart-lighting.es/el-70-de-los-habitantes-seran-usuarios-de-datos-moviles-en-2020-segun-informe-de-cisco-vni-mobile/> [Consulta: 10 de junio de 2021].

teléfonos móviles de la actualidad son como ordenadores y que tienen acceso a internet, podemos sacar en claro la facilidad que tiene una persona de acceder a cualquier tipo de contenido audiovisual, en el lugar y momento que precise.

Al hablar de los móviles como un modo más de consumir material audiovisual, no podemos olvidarnos del nacimiento de las *tablets*, una herramienta mucho más innovadora que el Smartphone y que funciona exactamente igual que un ordenador, pero con la particularidad de ser mucho menos aparatoso. Las plataformas OTT han sabido aprovechar ese desarrollo tecnológico para sacarle beneficio, con una inmensa red de dispositivos (ordenador, TV, *tablets* y móviles) han reconocido la oportunidad de distribuir su contenido de forma sencilla, el usuario solo tiene que descargar la aplicación en su dispositivo, crear una cuenta y completar el método de pago, pero eso lo veremos más adelante con el ejemplo de DANZ.

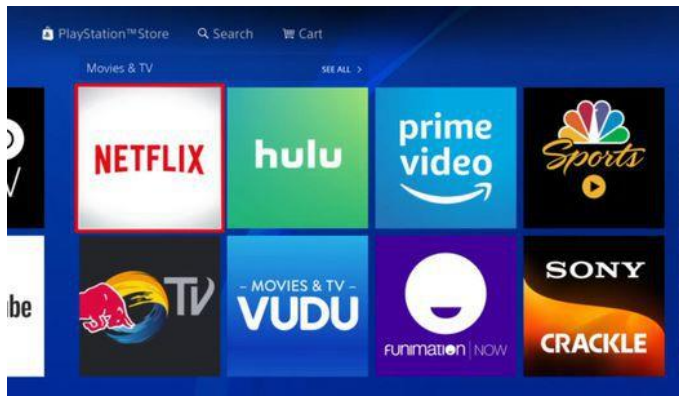
Las empresas que dirigen las plataformas OTT han reconocido la oportunidad de aprovechar la aparición de la Smart TV (televisiones con acceso a internet) para facilitar su consumo también en la televisión.

Estamos ante un cambio drástico en el mercado audiovisual, de esta forma el público elige directamente el producto que quiere consumir sin necesidad de contratar tarifas en compañías telefónicas. Aunque compañías que operan en España no han tardado en convertir lo que a priori era un enemigo, en un aliado. Estas ofrecen tarifas que incluyen plataformas OTT para aquel consumidor que contrate sus servicios.

Las OTT funcionan, además, como una herramienta de marketing. Por ejemplo, Orange TV ofrece una tarifa llamada TV Total en la que incluye Netflix y 24 meses de Amazon Prime además de los servicios de telefonía e internet.⁹

Las fusiones con grandes operadoras móviles son una de las estrategias de las empresas que dirigen las OTT. También existen los acuerdos con las empresas de videojuegos para que sus aplicaciones puedan ser descargadas en estas.

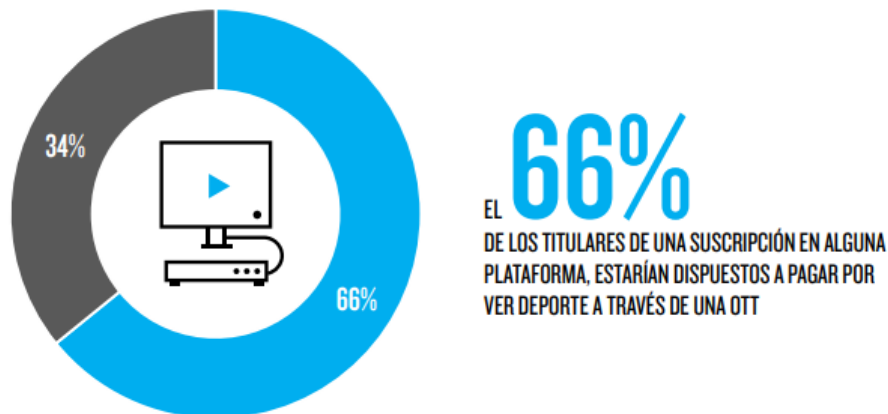
⁹PERALES, Sara, “Las mejores alternativas a Movistar Fusión”, *Kelisto*, 14-04-2021. Disponible en: <https://www.kelisto.es/internet/consejos-y-analisis/las-mejores-alternativas-a-movistar-fusion-5631> [Consulta: 20 de mayo de 2021].



Fuente: larepublica.pe

Es interesante saber que en España seis de cada diez personas ya son titulares de alguna plataforma OTT. Si el modo de consumir películas y series está cambiando, los deportes tampoco se van a quedar atrás, los responsables de emitir los eventos deportivos también han descubierto cómo adaptarse a estos nuevos ámbitos de consumo. Aunque la televisión sigue siendo el canal principal para consumir los eventos deportivos en directo, la entrada de plataformas como DAZN está allanando un camino secundario, una segunda opción, que está apreciando cierto éxito entre las generaciones más jóvenes.

Según Nielsen SponsorLink, el 66% de los españoles entre los 16 y los 69 años estarían dispuestos a pagar por una plataforma que emita deporte.¹⁰



Fuente: NielseSponsorLink

¹⁰ “Deporte y OTT en España, el nuevo paradigma”, *Nielsen Sports*, 03-04-2019. Disponible en: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-sports-informe-ott-en-espana-2018.pdf> [Consulta: 20 de marzo de 2021].

2.2. Historia de la marca

DAZN es una plataforma que lleva cinco años operativa. Es cierto que su recorrido parece no ser muy amplio, pero, en tan poco tiempo, ya destaca en numerosos aspectos. De hecho, esta investigación quiere conocer cómo, siendo tan joven, ha llevado a cabo un crecimiento tan exponencial. La plataforma DAZN fue creada en el año 2015 y se lanzó por primera vez en agosto de 2016 en Austria, Alemania, Japón y Suiza. Cuando se estrenó los deportes de contacto fueron el principal foco de atención de la plataforma, la expansión de esta ha coincidido con la adquisición de los derechos televisivos de una amplia variedad de competiciones por todo el mundo como la Premier League, la NFL, la Formula 1, etc.

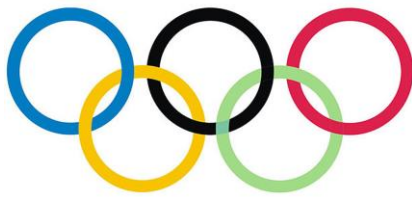
A partir de la integración de esas competiciones, DAZN se lanzó en Estados Unidos, Italia, Brasil, España y en diciembre de 2020 realizó una expansión a más de 200 países.¹¹

Su llegada a España se produjo el 27 de febrero de 2019, DAZN ofrecía su suscripción gratis el primer mes y tras cumplirse esa fecha, el coste mensual ascendía hasta los 4,99€ para poder seguir disfrutando de su contenido. Sin embargo, seis meses después del lanzamiento de la plataforma, en agosto de 2019, el precio de suscripción tras el mes gratuito subió considerablemente, de 4,99€ a 9,99€. Lo que DAZN mantiene intacto es el no tener ningún tipo de permanencia, se puede cancelar la suscripción y volver a suscribirse sin penalización de ningún tipo.

El motivo de la subida no es otro que la compra de los derechos de emisión de eventos deportivos muy importantes. El 1 de agosto de 2019 se confirmó, gracias a un acuerdo con Discovery, que los canales Eurosport 1 HD y Eurosport 2 HD estarían disponibles en DAZN en España, Alemania, Austria e Italia. El canal Eurosport emite muchas competiciones, DAZN no amplió su catálogo con todas ellas, pero se hizo con los derechos de las más importantes.

¹¹LA JUGADA FINANCIERA, “Dazn: 49 millones de horas visionadas”, *La Jugada Financiera*, 27-02-2020. Disponible en: <http://lajugadafinanciera.com/dazn-audiencia-espana-20/> [Consulta: 29 de marzo de 2021].

En primer lugar la emisión de tres de los cuatro ‘Grand Slam’ del circuito de la ATP de tenis: Roland Garros, US Open, Australian Open. Las grandes competiciones de ciclismo entre las que se encuentran las tres grandes vueltas del ciclismo: Tour de Francia, Giro de Italia y vuelta a España, y las 10 clásicas, entre las que destacan el Tour de Flandes y la Lieja-Bastogne-Lieja. Y por último el plato fuerte, la joven plataforma se hizo con los derechos para emitir los Juegos Olímpicos de Tokio 2020 y los Juegos Olímpicos de invierno de Pekín 2022.



Fuente: marca.com



Fuente: as.com



Fuente: elmundo.com



Fuente: codigopublico.com

Verónica Diquattro, vicepresidenta ejecutiva de *DAZN Italia* y *DAZN España*, hizo unas declaraciones en el primer aniversario de la emisión de la plataforma en nuestro país, donde justifica la notoria subida de la suscripción para nuevos usuarios solo seis meses después de sacarla al mercado: “Al principio teníamos un precio competitivo y relacionado con el contenido que teníamos en la plataforma, que estaba alrededor de MotoGP, y ahora con la inclusión de nuevos eventos nos vamos a alinear al precio que ya teníamos en otros países. Creemos que sigue siendo un precio asequible”.



Fuente: mundodeportivo.com

La vicepresidenta también comentó lo contenta que está con el comportamiento del público español hacia los nuevos cambios de la plataforma: “España ha sido uno de los países que tuvo una respuesta más rápida. Los usuarios españoles son muy interactivos y su cifra es superior a las expectativas que teníamos. Estamos seguros de que no pararemos de crecer juntos”.¹²

Al concluir ese primer año, DAZN publicó varios datos que había registrado en esos 12 meses: 49 millones de horas de deporte vistas por los usuarios, el 78,1% de ese consumo se realizó en directo, el otro 21,9% se realizó a la carta. Además, la plataforma ha sido elegida por los usuarios españoles como la mejor aplicación en los premios ‘Google Play Best of 2019’.¹³

¹²VALERO, Claudio, “Dazn sube su precio a partir de agosto”, *AdslZone*, 18-06-2019. Disponible en: <https://www.adslzone.net/2019/07/18/dazn-sube-su-precio-a-partir-de-agosto/> [Consulta: 2 de junio de 2021].

¹³ “Dazn cierra el año con 49 millones de horas vistas”, *DAZN*, 27-02-2020. Disponible en:

En el panorama español, Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao y Sevilla son las ciudades en donde más se ha interactuado con la plataforma, estas cuatro ciudades son las que más cantidad de suscripciones han tenido. De estos datos cabe destacar que las cinco son cuna de algunos eventos que se emiten en la plataforma, como la Copa del Rey y la Euroliga de baloncesto.

Sin embargo, en comunidades como Cataluña, Andalucía y la Comunidad Valenciana sobresalen sobre las demás por la pasión por el motociclismo. Así como Madrid o el País Vasco que son comunidades donde el fútbol es el deporte más consumido.¹⁴

Ahora como directora global de clientes e innovación de DAZN, Verónica Diquattro hacía, un año después en el segundo aniversario del estreno de la plataforma, una valoración del comportamiento de la aplicación en España: “Estamos realmente muy contentos de los resultados que tuvimos en este segundo año. Hemos conseguido un crecimiento de los usuarios en la plataforma, de la marca DAZN en España y de los seguidores en las redes sociales con respecto a los datos que obtuvimos el primer año. Ello pone de manifiesto todo el esfuerzo de los profesionales de DAZN en unos tiempos complicados en los que la plataforma no ha parado de crecer.”¹⁵

3. Nivel empresarial

3.1.La plataforma de DAZN

Como ya se ha mencionado, la plataforma opera directamente con sus clientes. Ofrece acceso ilimitado a su catálogo y lo hace a través de cualquier dispositivo conectado a Internet. DAZN ha utilizado una estrategia ya utilizada por las plataformas OTT en España como Spotify, Netflix o HBO para adentrarse en el mercado audiovisual, ha puesto a disposición del cliente todo el material que genera, por lo general, semanalmente para que éste decida cuándo quiere consumirlo.

<https://media.dazn.com/es/notas-de-prensa/2020/02/dazn-celebra-su-primer-ano-en-espana-con-mas-de-49-millones-de-horas-de-deporte-vistas-por-los-usuarios/> [Consulta: 4 de junio de 2021].

¹⁴LA JUGADA FINANCIERA, “Dazn: 49 millones de horas visionadas”, *La Jugada Financiera*, 27-02-2020. Disponible en:

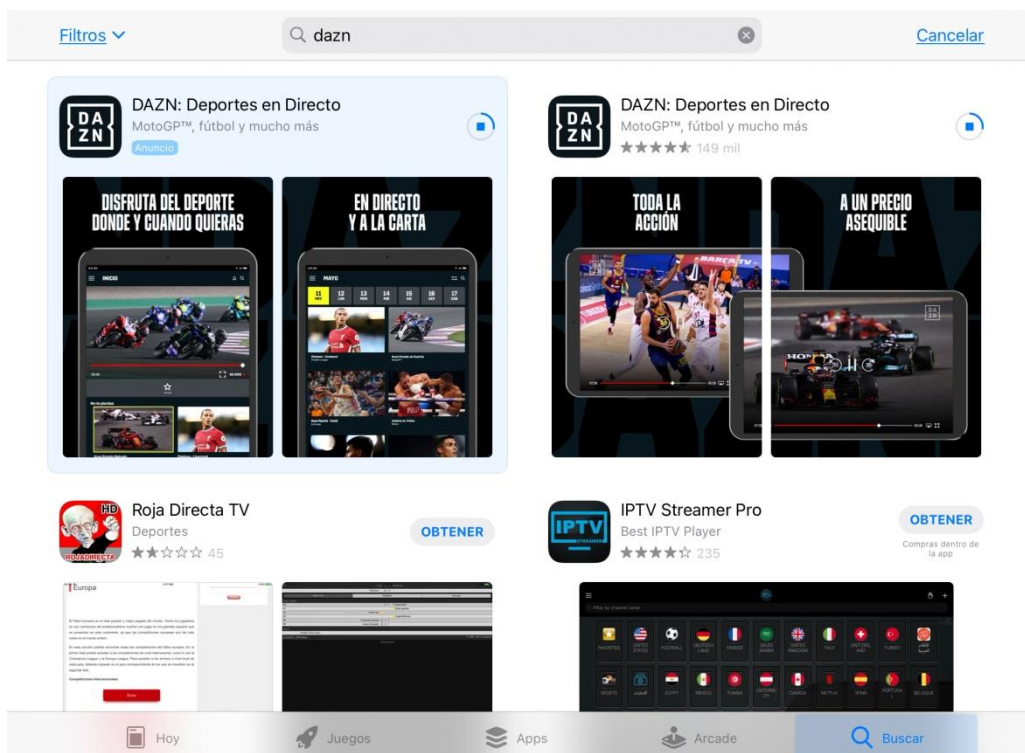
<http://lajugadafinanciera.com/dazn-audiencia-espana-20/> [Consulta: 29 de marzo de 2021].

¹⁵GARDÓN, Juan José, “La estrategia de Dazn es siempre ofrecer un precio asequible”, *Diario de Sevilla* 20-03-2021. Disponible en:

https://www.diariodesevilla.es/television/estrategia-DAZN-siempre-ofrecer-asequible_0_1557146083.html [Consulta: 7 de junio de 2021].

Es la mayor emisora de deportes del mundo y sus equipos generan la señal original de más de 25.000 eventos al año. DAZN ingiere la señal en directo en su nube de contenido global patentada, DAZN Cloud Connect, a la que se puede acceder al contenido tanto en directo como para la creación de resúmenes y clips.

Al ser una aplicación, está disponible para los dispositivos con acceso a internet que cuenten con un sistema operativo que les permita descargar aplicaciones, pues DAZN está disponible en App Store para los dispositivos con sistema operativo iOS y en Google Play Store para Android.



Fuente: elaboración propia

Uno de los puntos fuertes de DAZN con el que no cuentan otras plataformas OTT como Netflix o HBO es que todo su contenido está disponible en calidad 1080p HD, tanto las emisiones en directo como los documentales, programas y resúmenes a la carta. Y es así independientemente del dispositivo en el que se consuma, sea en *tablets*, SmartTV, móviles o videoconsolas. Esta es la lista de los dispositivos en los que se puede ver DAZN:

1. iPhone, iPad
2. Apple TV

3. Móviles y *tablets* de Android
4. Android TV
5. Amazon Fire TV, Amazon Fire TV Stick, Amazon Fire tablet
6. PlayStation
7. Xbox
8. Google Chromecast
9. LG Smart TV, Smartcast
10. Panasonic Smart TV
11. Samsung Smart TV
12. Sony Smart TV¹⁶

A la hora de crear una cuenta en DAZN hay que entrar en su página web (www.dazn.com) y pulsar en la opción “iniciar mes gratis”. Ese click lleva al proceso de suscripción en el que hay que seleccionar el plan de pago: 9,99€ en la opción mensual y 99,99€ en la opción anual, crear una cuenta personal y completar el método de pago.

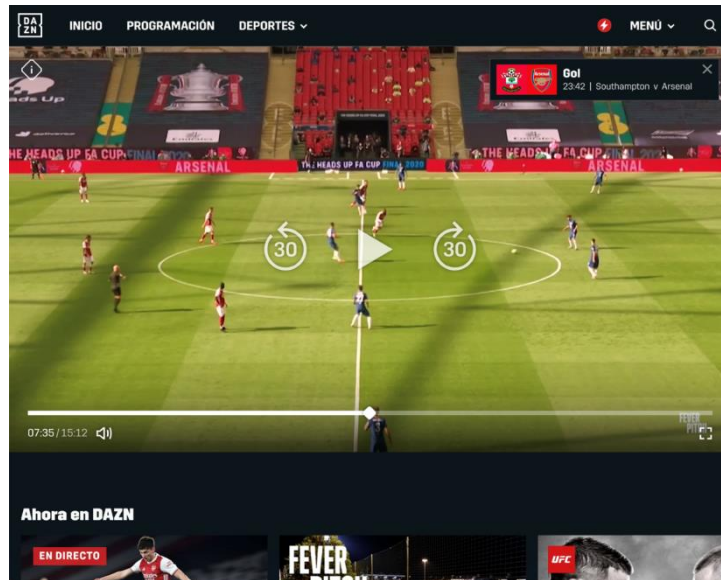


Fuente: Elaboración propia

Una vez completado todo el proceso el suscriptor puede disfrutar de forma inmediata de todo el contenido de la plataforma sin necesidad de esperar, y sin contratar ningún servicio de telefonía como ocurre con Movistar+ y Orange TV. Otra de las cualidades de DAZN es la posibilidad de compartir la misma suscripción con más personas y en

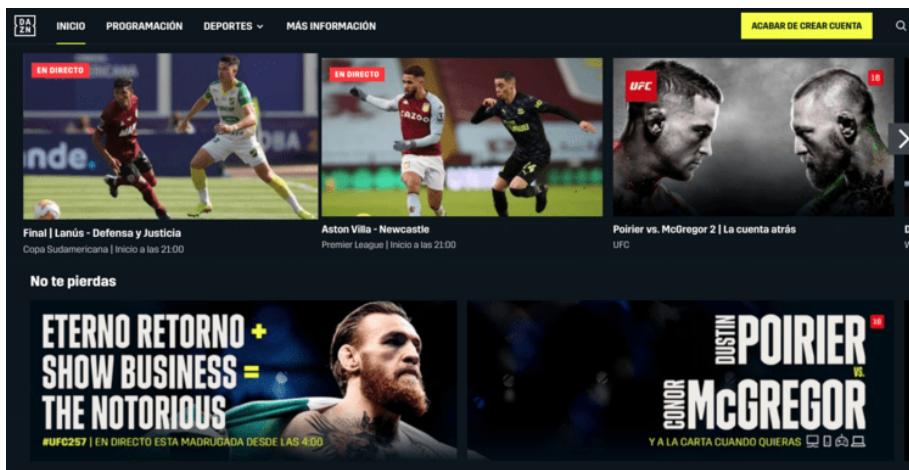
¹⁶ “Dispositivos compatibles con DAZN”, DAZN, Página de inicio. Disponible en: <https://www.dazn.com/es-ES/help/articles/supported-devices-es> [Consulta: 27 de febrero de 2021].

varios dispositivos, una misma cuenta puede ser iniciada hasta en cinco dispositivos y con la posibilidad de usar dos de ellos de forma simultánea



Fuente: dazn.com

Los datos son claros, el 78,1% de las horas vistas por los suscriptores de DAZN son debidas a contenidos en directo, pues es ese contenido el que tiene prioridad en la plataforma. Como vemos en la imagen superior nada más acceder a la aplicación aparece en grande la retransmisión del evento que esté en directo. En el caso de que haya varios no han publicado nada sobre el orden de prioridad, pero coinciden en el mismo horario se elige uno para la portada y los otros se colocan inmediatamente debajo.

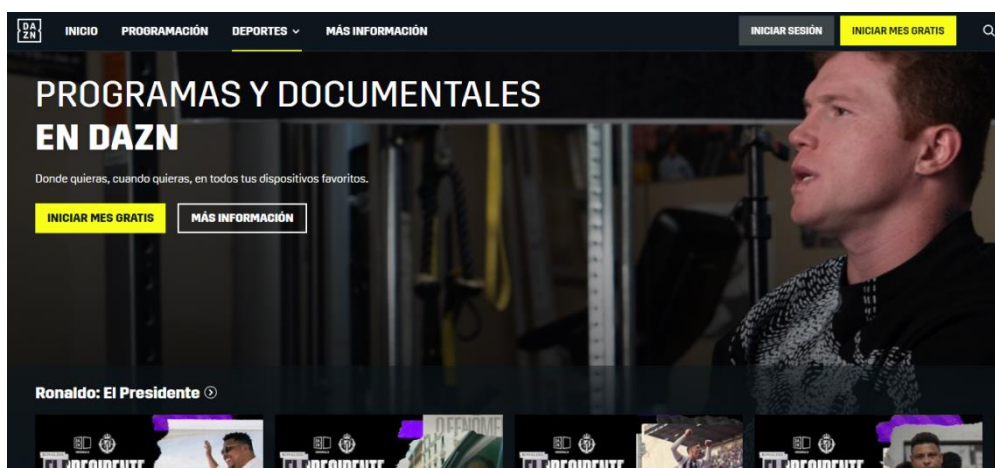


Fuente: dazn.com

“La plataforma funciona basándose por completo en un fundamento periodístico ya que se rige estrictamente por la actualidad: lo primero que se encuentra un suscriptor son los directos; en la siguiente fila están los eventos grandes que se avecinan; después aparece la fila de recomendación donde se encuentran los resúmenes de las jornadas deportivas que ya han concluido y por último se van repartiendo las filas para que cada deporte tenga su contenido ordenado.¹⁷”, sostiene Jordi Concha.

DAZN ORIGINALS

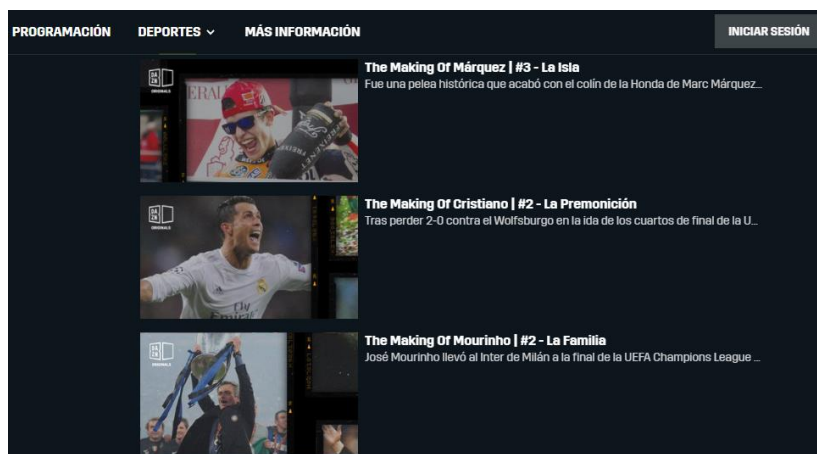
‘DAZN ORIGINALS’ es el apartado de la plataforma en donde podemos encontrar los documentales, series, reportajes y programas deportivos exclusivamente producidos por la plataforma, es contenido adicional para conocer la historia de algunos de los personajes más influyentes de la historia del deporte y los eventos históricos más relevantes de los deportes que emite en la actualidad.



Fuente: dazn.com

Podemos encontrar documentales de todo tipo, desde un seguimiento de Ronaldo Nazario como presidente del Real Valladolid hasta un programa en el que comparan la trayectoria de Cristiano Ronaldo con un boxeador kazajo, pasando por un reportaje de la vida de Diego Armando Maradona.

¹⁷Entrevista a Jordi Concha Rubio, ayudante de producción en DAZN GROUP, el día 1 de mayo de 2021.



Fuente: dazn.com

Como se puede apreciar en la imagen anterior, DAZN ha creado documentales especiales con aquellos personajes que son embajadores de la plataforma, estos documentales reciben el nombre de ‘TheMakingOf’ (La creación de). Dentro del saco de embajadores podemos encontrar a verdaderos iconos mediáticos como Neymar Jr, Jose Mourinho, Cristiano Ronaldo, Marc Marquez y Saúl ‘Canelo’ Álvarez (boxeador) entre muchos.

4.1.Misión y visión

La visión de una empresa describe el objetivo que espera lograr en un futuro. Se trata de la expectativa ideal de lo que quiere alcanzar, indicando además cómo planea conseguir sus metas.Pues bien, en la página web oficial de la plataforma explican su visión de manera ‘cortita y al pie’ como se diría en el argot futbolístico: NUESTRA VISIÓN ES CONVERTIRNOS EN EL DESTINO DEPORTIVO NÚMERO UNO DEL MUNDO.¹⁸

‘El Netflix del deporte’ pretende convertirse en la máxima referencia en la emisión de contenido deportivo, y gracias a la investigación realizada en este proyecto, se ha podido comprobar que tiene una estrategia definida basada en acuerdos con compañías que compiten en el mismo mercado. La gran diferencia es que DAZN solo se centra en el deporte.

¹⁸ “Our Company”, DAZN. Disponible en: <https://media.dazn.com/en/welcome-to-the-dazn-media-centre-2/who-is-dazn/> [Consulta: 3 de marzo de 2021].

Respecto a la misión de la empresa, la principal meta de DAZN es conectar a los aficionados con los deportes que aman, a su manera. “Creemos que hemos aterrizado en el momento justo con una forma de ver el contenido de manera diferente, como ya pasó en otros sectores como el consumo de películas, series o música, con nuevos players OTT”,sostenía la vicepresidente ejecutiva de DAZN en España, Verónica Diquattro.

Además, quieren revolucionar la manera de consumir el contenido deportivo con el ejemplo de plataformas como Netflix y HBO, las cuales se pueden consumir únicamente con conexión a internet: “El deporte todavía no estaba hecho en esta forma y por eso queremos devolver el deporte y el contenido a los fans de una manera simple, accesible, muy flexible y sin permanencia. Si lo quieres ver en tu salón lo puedes hacer y si lo quieres llevar en tus dispositivos también puedes hacerlo”,concluía la vicepresidenta.



Fuente: gearbest.com

De esta forma, además de valerse de las nuevas tecnologías y las posibilidades que estas ofrecen para cumplir los objetivos ya mencionados, la empresa pretende seguir trabajando en la misma línea en cuanto a la adquisición los derechos de nuevas competiciones, para hacerse cada vez más grande y posicionar bien a la marca, pero manteniendo el mismo precio de suscripción.

4.2. Extensión internacional

DAZN está presente en tres continentes y su servicio de *streaming* está disponible en España, Brasil Estados Unidos, Canadá, Italia, Japón, Austria, Suiza y Alemania. Tiene

acuerdos estratégicos con instituciones muy importantes como LaLiga, La Real Federación Española de Fútbol, la Serie A italiana, la UEFA o la Conmebol.



Fuente: sportbusiness.com

Según un estudio de la consultora SportBusiness, los mercados en los que ha generado un mayor impacto son Estados Unidos, Japón, Italia y Alemania, es por ello que son en los que más dinero ha invertido. Por la Serie A paga al año alrededor de 200 millones de euros, por los derechos de emisión de la UEFA Champions League en Alemania paga 75 millones. En Japón, por emitir la Meiji Yasuda J1 League paga 180 millones por temporada, el valor de la liga japonesa se ha multiplicado por cuatro.¹⁹

DAZN es una marca deportiva revolucionaria, consolidada y admirada en Alemania y son el nº 2 del mercado por detrás de 'SkySportsDeutschland'; en Japón son los líderes del mercado con diferencia.

En julio de 2020 la plataforma llevó a cabo una estrategia de expansión a más de 200 países, esta estrategia se materializó en una versión de prueba para usuarios que estuviesen interesados en probar la plataforma. La prueba se realizó en fase beta para esos usuarios a los que DAZN denominó "Beta Community".

¹⁹ GARDÓN, Juan José, "La estrategia de Dazn es siempre ofrecer un precio asequible", *Diario de Sevilla* 20-03-2021. Disponible en: https://www.diariodesevilla.es/television/estrategia-DAZN-siempre-ofrecer-asequible_0_1557146083.html [Consulta: 7 de junio de 2021].

“Desde el Reino Unido hasta México y Australia, hemos visto un nivel alentador de interés en nuestros eventos clave desde el primer lanzamiento en 2016”, aseguró JosephMarkowski, vicepresidente ejecutivo de DAZNGroup.²⁰

Tras los buenos resultados de la versión de prueba, DAZN planeó dar la opción de disfrutar de la plataforma en esos países, pero por límites económicos y burocráticos con las competiciones importantes, esta Comunidad Beta formada por esos 200 nuevos países solo puede disfrutar de eventos de boxeo. Esto significa que esos países pueden descargar la aplicación con total libertad, pero no disfrutarán del contenido en *streaming*.²¹

El primer evento emitido para esos 200 países será la pelea de la superestrella mexicana Saúl ‘Canelo’ Álvarez, aprovechando la importante inversión realizada en este deporte durante los dos últimos años. DAZN posee los derechos internacionales de muchas de las principales promotoras de boxeo del mundo, como Golden BoyPromotions, MatchroomBoxing USA y GGG Promotions.²²

Usuario en el extranjero

Como ya hemos mencionado, DAZN no tiene las mismas competiciones contratadas en todos los países. Hay contenido que se puede consumir en Alemania, pero no en España, por ejemplo, la UEFA Champions League, competición que emite DAZN en Alemania y Movistar+ en España. Pero, ¿qué pasaría en el hipotético caso de que tenga mi suscripción en España y me vaya a vivir a Alemania? ¿Puedo ver la Champions en DAZN?

Jordi Concha Rubio ha aportado la respuesta a esta pregunta. Explica, al respecto, el significado de ‘portabilidad transfronteriza’, un concepto aplicado a los servidores

²⁰ “Comunicado oficial de DAZN en marzo de 2020”, *DAZN*, 02-03-2020. Disponible en: <https://media.dazn.com/es/notas-de-prensa/2020/03/dazn-se-expande-a-mas-de-200-paises-y-territorios/> [Consulta: 19 de abril de 2021].

²¹ BERTRÁN, Agustín, “DAZN retoma sus planes para expandirse mundialmente”, *NextTVnews*, 07-07-2020. Disponible en: <https://nextvlatam.com/dazn-retoma-sus-planes-para-expandirse-mundialmente/> [Consulta: 19 de abril de 2021].

²² “Comunicado oficial de DAZN en marzo de 2020”, *DAZN*, 02-03-2020. Disponible en: <https://media.dazn.com/es/notas-de-prensa/2020/03/dazn-se-expande-a-mas-de-200-paises-y-territorios/> [Consulta: 19 de abril de 2021].

digitales: “Podemos ver DAZN en el extranjero sin ningún problema mediante la portabilidad transfronteriza, siempre y cuando nos encontremos en Alemania, Austria, Canadá, Estados Unidos, Italia, Japón y Suiza. En caso de mudarnos a cualquiera de esos países, veremos los deportes que haya conseguido DAZN en ese país y no los que incluía nuestra suscripción en España”.²³

La portabilidad transfronteriza de DAZN incluso nos permite consumir la plataforma en países de la Unión Europea que no tienen la posibilidad de consumir su contenido en *streaming*. El único inconveniente es que esto solo es posible si el usuario está registrado en los países europeos (Alemania, Austria, España e Italia).

Pero, ¿y si el cambio es a un país fuera de la UE? “Si el hipotético cambio es a un país que está fuera de la Unión Europea y no es ni Brasil, Canadá, Estados Unidos o Japón, DAZN no estará operativo” concluía Jordi Concha Rubio en una entrevista para este trabajo de investigación.

3.4. Deportes que emite (grandes eventos)

La plataforma dio sus primeros pasos en España emitiendo en exclusiva la competición de MotoGP, la Euroliga y la Eurocup de baloncesto, la UFC (competición oficial de artes marciales mixtas) y todas las competiciones de fútbol inglés menos la Premier League, con la que se haría más tarde.

La categoría reina del motociclismo llevaba siendo emitida por Movistar desde 2014 hasta 2019, pero la oferta de DAZN gustó más a Dorna, la gestora del Mundial, y las motos se verán a través de la OTT desde 2019 hasta 2024.²⁴

²³Entrevista a Jordi Concha Rubio, ayudante de producción en DAZN GROUP, el día 1 de mayo de 2021.

²⁴ GARDÓN, Juan José, “La estrategia de Dazn es siempre ofrecer un precio asequible”, *Diario de Sevilla* 20-03-2021. Disponible en: https://www.diariodesevilla.es/television/estrategia-DAZN-siempre-ofrecer-asequible_0_1557146083.html [Consulta: 7 de junio de 2021].

Pero el catálogo fue cogiendo peso en un periodo de tiempo muy corto. Cabe mencionar que este apartado se centrará en aquellas competiciones y eventos cuyos derechos de emisión son exclusivos de DAZN, sin incluir los acuerdos con canales exteriores como Movistar+ y Discovery.

Competiciones

Competiciones emitidas en España que solo se pueden ver en DAZN:

- Deportes de Motor
 - Fórmula 1
 - Fórmula 2
 - Fórmula 3
 - MotoGP
 - WorldSBK
 - Superbikes
 - Rally Dakar
- Fútbol
 - Mundial de Clubes de la FIFA
 - La Conmebol Copa América (América del Sur)
 - La Conmebol Libertadores (América del Sur)
 - Copa Conmebol Sudamericana (América del Sur)
 - Conmebol Recopa (América del Sur)
 - La Copa Oro de la Concacaf (Norteamérica)
 - Premier League (Inglaterra)
 - English Football League (Inglaterra)
 - FA Cup (Inglaterra)
 - EFL Cup (Inglaterra)
 - FA CommunityShield (Inglaterra)
 - Copa del Rey (España)
 - Coppa Italia (Italia)
 - SupercoppaItaliana (Italia)
 - Major League Soccer (EEUU)
- Baloncesto
 - Euroliga
 - Eurocup

- Basketball Champions League
- Dardos
 - Professional Darts Corporation (PCD)
- Deportes de contacto
 - UFC
- Tenis
 - WTA

Eventos

Desde que DAZN puso su primera piedra en España en febrero de 2019, ha acompañado a los aficionados españoles en momentos que ya forman parte de la historia del deporte. Entre muchos acontecimientos deportivos, en la plataforma se ha vivido el octavo Mundial de MotoGP para Marc Marquez, el regreso de McGregor a la UFC, la batalla entre Andy Ruiz y Anthony Joshua, la eliminación del Real Madrid ante un equipo de Segunda División B en la Copa del Rey, etc.

- **Andy Ruiz VS Anthony Joshua**



Fuente: espabox.com



Fuente: Matchroomboxing

DAZN albergó uno de los combates más épicos de la historia del boxeo que enfrentaba al mexicano Andy Ruiz contra el inglés Anthony Joshua, dos de los mejores boxeadores del mundo en peso pesado, en el Madison Square Garden de Nueva York. La velada pasó a la historia debido a que el aspirante mexicano noqueó al inglés, que se presentaba como flamante favorito.

Pero eso no es todo, al principio del tercer asalto Joshua mandó a la lona al mexicano, pero este se levantó rápido. El combate parecía tener ganador cuando de repente el púgil mexicano acertó dos buenos golpes en la cara de Joshua y se llevó la victoria. El combate solo se pudo ver en DAZN.

- Logan Paul VS KSI



Fuente: MatchroomBoxing



Fuente: MatchroomBoxing

Se ha puesto de moda entre los ‘youtubers’ hacer veladas de boxeo, algunos tienen millones de seguidores que están dispuestos a pagar por ver a sus ídolos subidos en un ring, sin embargo, la velada protagonizada por KSI (22,8 millones de suscriptores) y Logan Paul (23,2 millones de suscriptores) se celebró el 9 de noviembre de 2019 en el Staples Center de Los Ángeles y fue tildada en su día como ‘El mayor evento en la historia de internet’.



Fuente: youtube.com

Los dos ‘youtubers’ ya habían peleado una primera vez que tuvo como resultado un empate y tras ver toda la repercusión que generaron, DAZN entró a la puja de la revancha de lleno y compró los derechos para emitirla en: Estados Unidos, Brasil, Canadá, Austria, Alemania, España, Suiza e Italia.

- **El regreso de Conor McGregor**



Fuente: us.marca.com

A lo largo de los años Conor ha sido un verdadero icono, un símbolo, el motor de un deporte que repuntó gracias a su influencia tanto dentro como fuera del octógono. Hoy en día el irlandés es una de las personas más conocidas del planeta y su legado va unido

especialmente a su asociación con UFC.²⁵ Basta con decir que ha protagonizado tres de los 10 eventos más comprados de la historia de la televisión en el formato ‘pay per view’.

Conor se retiró con 22 victorias y 4 derrotas, hay muchos luchadores que tienen mejores números que él, pero ninguno en la historia ha sido capaz de atraer a tanto público. “Todos en la Tierra lo amaban y él abrió las puertas de territorios que nunca antes habían estado tan interesados en nosotros. Es el primer tipo que realmente fue una estrella mundial”.²⁶ Esto dijo Dana White, presidente de la UFC sobre la repercusión del luchador irlandés.

- **El regreso de Fernando Alonso a la F1**

La plataforma adquirió los derechos de la Fórmula 1 en exclusiva para 2021 tras un acuerdo con Movistar+ que analizaremos más adelante. A priori puede parecer una noticia de interés para los fanáticos del motor, pero la temporada 2021 tiene un piloto que es historia del deporte español, Fernando Alonso vuelve al circuito.



Fuente: marca.com

²⁵ MELLADO, Enrique, “¿Por qué Conor McGregor es el más grande de la historia?”, *Marca*, 07-06-2020. Disponible en: <https://www.marca.com/mma/2020/06/07/5edcde03e2704eb7708b45aa.html> [Consulta: 8 de junio de 2021].

²⁶ MELLADO, Enrique, “¿Por qué Conor McGregor es el más grande de la historia?”, *Marca*, 07-06-2020. Disponible en: <https://www.marca.com/mma/2020/06/07/5edcde03e2704eb7708b45aa.html> [Consulta: 8 de junio de 2021].

En estos dos años apartado de los monoplaza, Fernando ha probado suerte en otras competiciones y no le fue del todo mal. Conquistó el Mundial de Resistencia, ganó por duplicado las 24 Horas de Le Mans, acabó en primera posición en las 24 Horas de Daytona y compitió en las 500 millas de Indianápolis, además de debutar en el Rally Dakar con Toyota.

"Alonso ama la F1. Hay veces que el monoplaza puede llegar a saturar a un piloto y sobre todo si los resultados no acompañan. Estos años fuera le han servido para valorar más la Fórmula 1, ha probado con todo lo demás y sabe que como esta categoría no hay nada, esta segunda parte será positiva para él y para la Fórmula 1 en general"²⁷, esto opinaba Pedro de la rosa, ex piloto de Fórmula 1 y actual comentarista de DAZN, sobre la vuelta de Fernando.

3.5.Análisis del mercado

3.5.1.Análisis DAFO

Factores internos

- Debilidades:
 - La plataforma aún sigue recuperándose de la tremenda pérdida económica que ocasionó el COVID-19 en el año 2020. La pandemia provocó la pausa total de todas las competiciones, por lo que DAZN no pudo emitir el contenido más visto en su plataforma: los eventos en directo. Esto desencadenó en una espantada de los suscriptores que, al no poder ver el contenido que les interesa, cancelaban sus suscripciones. Esto provocó una inmensa pérdida de dinero.
 - DAZN es una plataforma joven que acaba de entrar en el mercado. Ha hecho un gran trabajo y se ha posicionado muy alto en los países en los que opera, pero la crisis la ha afectado y le cuesta más recuperarse que a

²⁷ RUBIO, Javier, "Pedro De la Rosa: "A Alonso ya le importa un bledo que le den en el carnet de identidad"", *El Confidencial*, 25-03-2021. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/deportes/formula-1/2021-03-25/de-la-rosa-alonso-sainz-f1-vettel-hamilton_3005311/ [Consulta: 8 de junio de 2021].

otras operadoras de la competencia, el ejemplo está en su recién asociación con Movistar+.

- DAZN ofrece su suscripción sin permanencia alguna, el suscriptor es libre de cancelar y reactivar su cuenta cuando le plazca, es una gran estrategia de cara a la competencia pues otorga cierta libertad al cliente, el problema se presenta cuando las competiciones finalizan y hay un receso de meses hasta que comienzan de nuevo.

En el caso de que una persona contrate los servicios de DAZN porque es fanático exclusivamente de la Fórmula 1 significa que, desde mediados de diciembre, cuando acaba la temporada, hasta finales de marzo, que vuelve a empezar, ese suscriptor no tiene por qué pagar enero y febrero. La Copa del Rey se juega entre los meses de noviembre y abril, las personas que solo estén interesadas en ver esa competición cancelarán su suscripción en los meses restantes. DAZN ha sabido lidiar con esta situación por el volumen de competiciones que emite hasta que llegó la pandemia.

- Fortalezas:

- El mayor punto fuerte de la plataforma de DAZN es su *target*. No hay heterogeneidad en los clientes, todos tienen en común que les gusta el deporte. Hay predilección por según qué competiciones, pero el cliente que se suscribe a DAZN lo hace conociendo el contenido y sabiendo qué quiere consumir.
- Desde su lanzamiento en España los promotores de DAZN como Verónica Diaquattro han subrayado la relación calidad/precio de la plataforma. El primer mes de suscripción es gratis y su coste mensual es de 9,99€.
- Se puede consumir desde cualquier dispositivo conectado a internet (Smart TV, móviles, *tablets*, ordenador). Lo que proporciona al cliente la posibilidad de disfrutar del contenido en cualquier parte y en cualquier momento.
- Otra fortaleza de la plataforma es la diversidad de contenido que produce y emite. Aunque lo preferido por sus clientes sean los eventos en directo (78,1%) DAZN crea una cantidad de material propio. Además, guarda todos los acontecimientos para poder verlos en diferido.
- Por último, cabe destacar la calidad de la imagen de todo el material: 1080p HD.

Factores externos

- Oportunidades:
 - Es una plataforma relativamente nueva, pero con altas expectativas de crecer de manera global. Uno de sus objetivos es la extensión al mayor número de países.
 - La aplicación puede seguir innovando con los nuevos medios de difusión y aunque ya se puede reproducir en todos dispositivos con internet, podría aumentar la interacción con el público por redes sociales o producir contenido en formato podcast.
 - Interactuar con el público y recibir su *feedback* es esencial para conocer sus gustos y preferencias y así poder realizar una estrategia de crecimiento más detallada y enfocada al *target*.
 - Potenciar más deportes y no centrarse en los que ya emite.
- Amenazas:
 - Una de las posibles amenazas hacia la aplicación son los cambios repentinos de la demanda, al no tener permanencia, DAZN puede experimentar que sus suscriptores cambien de opinión hacia su contenido y cancelen la suscripción.
 - La competencia en mercados como el de la retransmisión deportiva siempre es una amenaza.
 - El retorno sobre la inversión. La supervivencia de cualquier empresa depende de generar más de lo que se invierte, con el coste tan alto de los derechos televisivos DAZN debe tener varias vías de ingresos, como la publicidad o las suscripciones.

| FACTORES INTERNOS | FACTORES EXTERNOS |
|--|-------------------------------|
| DEBILIDADES | AMENAZAS |
| 1. Situación económica inestable causada por el COVID-19 | 1. Competencia |
| 2. Potencial cancelación de la suscripción | 2. COVID-19 |
| | 3. El retorno de la inversión |

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Económicamente asequible 2. Diversidad de contenido 3. No hay publicidad | <ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilidad de extensión 2. Recibir feedback del público para mejorar |

Fuente: Elaboración propia

3.5.2. Competidores

Una vez analizadas las posibilidades, fortalezas y debilidades de la plataforma que motiva esta investigación, se procede a desarrollar el apartado de las amenazas, más concretamente la vinculada a la competencia.

Ver deporte por televisión es algo reservado a las plataformas de pago casi en exclusiva. Es prácticamente imposible encontrar competiciones importantes en abierto por la TDT, salvo en ocasiones especiales de interés nacional como la final de la Copa del Rey en el caso del fútbol. Sin embargo, el fútbol, el baloncesto, el tenis o el motor son coto privado de plataformas de pago.

A escala internacional, DAZN tiene importantes competidores que llevan muchos más años en el mercado como pueden ser BEIN Sports, Fox Sports o ESPN. Pero esta investigación tratará la competencia desde la perspectiva nacional, por lo que se comparará a DAZN con su mayor competidor por la audiencia española: Movistar+.

La plataforma de *streaming* lleva algunos años activa en otros países, pero su incorporación al mercado español hizo mucho ruido, pasando a convertirse en una amenaza para los operadores de las competiciones deportivas importantes en ese momento. Esto se debe a que nada más entrar en España anunció la adquisición de los derechos televisivos en exclusiva del mundial de MotoGP al completo, la Euroliga de baloncesto y la máxima competición de fútbol inglesa, la Premier League. Tres competiciones relevantes con altos niveles de audiencia en España.

Se ha optado por Movistar+ como competencia principal ya que previa la llegada de DAZN, era la plataforma de televisión de Telefónica la que tenía los derechos en exclusiva de MotoGP, la Euroliga y la Premier League.



Fuente: htcmania.com

A simple vista, la comparación entre ambas plataformas puede resultar injusta ya que DAZN puede ser contratada por cualquier persona con el único requisito de tener conexión a internet, sin importar el momento ni el lugar. En cambio, Movistar+ es un complemento exclusivo para los clientes de la operadora con la contratación de su tarifa Fusión.²⁸ Eso supone una ventaja para DAZN pero puede resultar ser un obstáculo en momentos de recesos en las competiciones, como se ha comentado en el análisis DAFO.

DAZN es una plataforma que únicamente tiene que mantener el servicio que ofrece y los derechos que ha comprado. Movistar es una operadora de telecomunicaciones que invierte mucho dinero en desplegar las infraestructuras necesarias (fibra y 4G) para que sus clientes puedan disfrutar de sus servicios. Pero como ambas se encuentran en el mercado de la emisión deportiva se procederá a compararlas.

Movistar+ nació en 2015 y es una plataforma de televisión de pago propiedad de Telefónica que va de la mano de una oferta de televisión por satélite, ADSL y fibra óptica. Llega a las televisiones de España tras la asociación de Movistar TV y el antiguo Canal+, el cual mantuvo el monopolio de los deportes en España desde el año 90. Telefónica y el grupo PRISA llegaron a un acuerdo en el que la empresa de

²⁸VALERO, Claudio, "DAZN vs Movistar, ¿Qué deportes emite cada una de ellas?", *AdslZone*, 21-01-2021. Disponible en: <https://www.adslzone.net/reportajes/como-ver/dazn-vs-movistar/> [Consulta 4 de junio de 2021].

telecomunicaciones pasaba a ser dueño del 56% de las acciones de Canal+. La cifra que pagó Telefónica por las acciones ascendió a 725 millones de euros.²⁹

A finales de 2016, tres fueron los canales que recogieron el testigo de Canal+: #0, #Vamos y Movistar estrenos. La compañía decidió crear su propia plataforma OTT al percatarse del crecimiento exponencial que estaban teniendo alguna de estas como Netflix, HBO o Primer Video. Movistar empezó a producir contenido bajo demanda en sus canales con el objetivo de ir entrando en el mercado.

Telefónica se dio cuenta de que la televisión de pago a la carta estaba cambiando el modo de emitir contenido televisivo por lo que en junio de 2019 se produjo el lanzamiento de la plataforma OTT propia de la compañía, esta tarifa recibió el nombre de Movistar+Lite.³⁰

Telefónica estableció el precio de su plataforma en 8€/mensual³¹ para personas que no tienen contratados los servicios de telefonía e internet con Movistar. El precio es ligeramente más bajo que el de DAZN (9,99€), y es actualmente la plataforma de televisión con mayor cantidad de suscriptores en España con el 60% del mercado, una cifra que ronda los cuatro millones de españoles.³²

El fútbol es el deporte con más fanáticos del país, es un gran negocio y mueve mucho dinero. En Movistar existen tres tipos de paquetes que oferta la compañía para ver fútbol: Movistar+ SELECCIÓN LIGA DE CAMPEONES (50€/mes), Movistar+ SELECCIÓN FÚTBOL (70€/mes), Movistar+ TOTAL PLUS (100€/mes).³³La cantidad de fútbol que se puede ver es directamente proporcional a la cantidad de dinero que

²⁹ FARRÉS, Cristina, "Telefónica paga 725 millones por convertirse en el señor de la televisión de pago en España", *Economía Digital*, 06-05-2014. Disponible en: https://www.economiadigital.es/empresas/telefonica-paga-725-millones-por-convertirse-en-el-amo-y-senor-de-la-television-de-pago-en-espana_154017_102.html [Consulta: 4 de junio de 2021].

³⁰ "Movistar+", *Wikipedia*, 05-06-2021. Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Movistar%2B> [Consulta: 11 de junio de 2021].

³¹ "Movistar+Lite", *Movistar*, página de inicio. Disponible en: <https://www.movistar.es/particulares/movistar-plus-lite/#:~:text=Movistar%2B%20Lite%20tiene%20un%20precio,durante%20el%20proceso%20de%20contataci%C3%B3n>. [Consulta: 11 de junio de 2021].

³² "Movistar+ es la plataforma con más miembros", *CNMCDATA*. Disponible en: http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf_trim.jsp [Consulta: 11 de junio de 2021].

³³ "Oferta de Movistar", *Movistar*, página de inicio. Disponible en: <https://www.movistar.es/particulares/television/crea-tv/> [Consulta: 11 de junio de 2021].

pagues. Y estos paquetes vienen de la mano de, mínimo, una línea de teléfono y fibra óptica.

Es por eso por lo que cada vez hay más personas que optan por pagar mensualmente por un precio bastante inferior, ya sea para ver entretenimiento (Netflix, HBO, Amazon Prime Video) o el deporte específico que les gusta (DAZN).

Como ya hemos mencionado en el apartado dedicado a la plataforma. Una vez completado todo el proceso el suscriptor en la plataforma de DAZN, se puede disfrutar de forma inmediata de todo el contenido sin necesidad de esperar, y sin contratar ningún servicio de telefonía como ocurre con Movistar+ y Orange TV, por ejemplo.

3.5.3. Etapa COVID-19

Desde que comenzó la pandemia y se hizo oficial el estado de alarma con su consecuente cuarentena, DAZN pasó por un momento crítico al pausarse todas las competiciones que emitían a nivel global, pero consiguieron reinventarse buscando una alternativa a la ausencia de eventos deportivos, siendo originales. Los equipos de producción, el equipo editorial y el equipo creativo generaron contenido a la carta en la plataforma.



Documental de Ronaldo Nazario



Documental MotoGP

“El 75% de los suscriptores de DAZN solo consumen deporte en vivo: la carrera de MotoGP el domingo, los partidos de la Euroliga el jueves o el viernes por la noche, la Premier League el fin de semana. Dazn se dedicó a sacar contenido original: documentales, series, entrevistas”; afirma Iñaki Sánchez, head of media sales en DAZN España, en una entrevista realizada para este trabajo de investigación³⁴.

Como hemos comentado anteriormente, en febrero de 2021 la plataforma celebró su segundo aniversario en España. Verónica Diquattro aprovechó la ocasión para hacer un balance del transcurso de la pandemia: “El periodo de la COVID-19 no fue un momento fácil para nosotros a nivel global, pero sí encontramos el respaldo y la confianza de los usuarios. Contamos ahora con más suscriptores que antes de la llegada de la pandemia. Por eso, estamos muy satisfechos del trabajo que hemos realizado hasta hoy para cumplir con los objetivos previstos”.

Ha sido analizada la posibilidad de que, al no haber eventos en directo durante varios meses, la plataforma sufriera un impacto económico severo. Pero la directora global de clientes e innovación de la compañía dejó bastante claro que la pandemia no causó grandes estragos.

El tema de la pandemia aceleró bruscamente el proceso de digitalización de los usuarios. Esto ha sido visible en los datos de audiencia, y no solo en los jóvenes, sino también en los mayores que se han acostumbrado a consumir contenido a través del *streaming* por su flexibilidad.

“Si hay algo que se le puede reconocer a DAZN es que en 2018 implantaron la emisión de contenido deportivo a través del *streaming*, nadie lo había hecho antes y ahora son una referencia y un modelo a seguir”³⁵, sostiene Jordi Concha.

Al pararse todas las competiciones debido a la pandemia, DAZN puso todo de su parte para ir renovando el contenido de la plataforma. Lo hizo a base de documentales, series, programas y entrevistas. Esta necesidad de sacar la situación adelante hizo que

³⁴Entrevista a Iñaki Sánchez, *head of media sales* en DAZN España, el día 18 de mayo de 2021.

³⁵ Entrevista a Jordi Concha Rubio, ayudante de producción en DAZN GROUP, el día 1 de mayo de 2021.

mejoraran en áreas como la creativa, en la producción de contenidos y en las retransmisiones deportivas.

“El crecimiento se ha evidenciado a nivel global, llegando a superar los nueve millones de suscriptores totales. Es una cifra importante para nosotros, siendo España, Italia, Alemania y Japón, los países donde más ha crecido”, así concluía Verónica su intervención en el segundo aniversario de DAZN en España.³⁶

A alianza con Movistar+:

A principios del año 2021 las dos grandes plataformas emisoras de deporte en España unieron sus fuerzas. DAZN y Movistar+ alcanzaron un acuerdo para beneficiarse para compartir su contenido deportivo.



Fuente: htcmania.com

Una vez conseguido un buen posicionamiento de marca sin acuerdos con otras compañías, DAZN apostó por asociarse con su mayor competidor. “Estar dentro de Movistar+ nos permite llegar a un público más amplio, dar a conocer nuestra marca,

³⁶GARDÓN, Juan José, “La estrategia de Dazn es siempre ofrecer un precio asequible”, *Diario de Sevilla* 20-03-2021. Disponible en:

https://www.diariodesevilla.es/television/estrategia-DAZN-siempre-ofrecer-asequible_0_1557146083.html [Consulta: 7 de junio de 2021].

nuestro estilo de comunicación y producción de contenidos a todos los suscriptores de Movistar+”.³⁷ defendía Verónica Diquattro.

Las bases del acuerdo se resumen en el intercambio mutuo de contenido. En primer lugar, los derechos de explotación de la Fórmula 1 pasan a ser de DAZN, así la plataforma reúne las dos competiciones de motor con más seguidores del mundo (Fórmula y MotoGP). Pero se va a poder ver también en Movistar+, en un canal denominado DAZN F1, que previo al acuerdo se llamaba Movistar+ Fórmula 1. Además del canal exclusivo para el automovilismo, Movistar ha incorporado dos canales más: DAZN 1 y DAZN 2; en los que el cliente de Movistar+ puede disfrutar de los grandes eventos en directo de la plataforma.

La segunda parte del acuerdo comenzó en el mes de mayo de 2021. Los usuarios de Movistar+ irán recibiendo durante el verano un código para acceder a la plataforma de DAZN y puedan consumir su contenido.



Fuente: adslzone.com

DAZN es una plataforma relativamente nueva, bastante más que las competiciones que emite, lo que significa que esas competiciones antes tenían un dueño que no era DAZN.

³⁷GARDÓN, Juan José, “La estrategia de Dazn es siempre ofrecer un precio asequible”, *Diario de Sevilla* 20-03-2021. Disponible en: https://www.diariodesevilla.es/television/estrategia-DAZN-siempre-ofrecer-asequible_0_1557146083.html [Consulta: 7 de junio de 2021].

Esto ha pasado con muchas de ellas, es un negocio y el que más paga se lleva el gato al agua, pero el caso de la Fórmula 1 es especialmente interesante.

En febrero de 2021 DAZN celebró su segundo aniversario en España, de forma virtual naturalmente. En esa reunión de celebración la plataforma presentó todos los detalles sobre la programación de Fórmula 1 y MotoGP. “Es un acuerdo estratégico para la expansión de la marca DAZN, que pasará a tener los derechos para emitir la temporada 2021 de la Fórmula 1, uno de los campeonatos que más audiencia recibirá debido a la vuelta de Fernando Alonso y al fichaje de Carlos Sainz por Ferrari” según Iñaki Sánchez, en una entrevista para este trabajo.

4. Plan de comunicación

4.1. Target

Gracias a esta investigación se ha podido dilucidar que DAZN ha marcado un antes y un después en el patrón de emisión de contenidos deportivos en España. Es una plataforma intuitiva y accesible con una tarifa mensual de 9,99€. Su contenido tiene un público objetivo muy bien definido: todo aquel aficionado al deporte. *A priori* puede parecer un tanto amplio, pero es una plataforma con temática determinada y específicamente deportiva. Sus suscriptores tienen claro lo que pagan.

Los jóvenes disfrutan y entienden el funcionamiento de la plataforma a la perfección y es por eso que DAZN estableció ese precio de suscripción para que esté a la altura de cualquier interesado, independientemente de su edad y capacidad económica. A esto se le suma la posibilidad de adaptarse al tiempo y el espacio, ya que la plataforma solo necesita un dispositivo conectado a internet.

“Con la evolución de las tecnologías, son los jóvenes los que llevan la voz cantante en este aspecto pues han sido ellos los que han crecido rodeados de las nuevas técnicas de consumo de contenido audiovisual” sostiene Jordi Concha.



Fuente: esdelatino.com

El entrevistado Iñaki Sánchez, head of media sales en DAZN España, hace una reflexión sobre el tratamiento del contenido de la plataforma: “DAZN es deporte hecho por y para fans. La plataforma trabaja codo con codo con verdaderos profesionales para que sus usuarios vivan el deporte de una manera objetiva, única e incluso divertida.”

4.2. Identidad de la marca

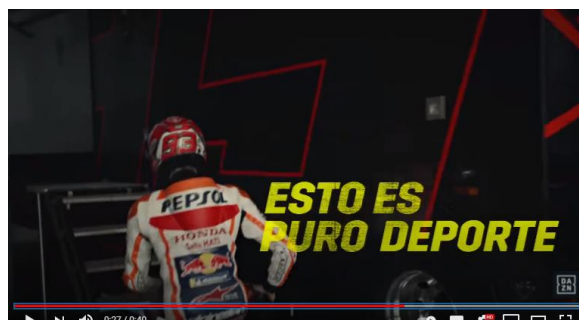
La emisión de contenido de DAZN está orientada a las nuevas tecnologías y ha optado por la vía digital para ahorrarse los gastos que emanan de las emisoras tradicionales y quedar libre de muchas de las limitaciones que estas imponen. Su producción se basa en contenido exclusivo y valioso para sus clientes y no tienen la necesidad de rellenar una parrilla de programación.

4.2.1. Mensaje

Tras analizar el público objetivo de la plataforma, este apartado se centrará en el mensaje que la empresa DAZN pretende hacer llegar a su público. El mensaje de una marca tiene que transmitir la identidad de dicha marca. Pues DAZN lo ha hecho con diferentes eslóganes, algunos que representan a la marca como empresa y otros más específicos que han cubierto una competición en concreto.

Como hemos mencionado en la investigación, DAZN emite contenido exclusivo para su público, optando por la calidad en vez de por la cantidad, sin necesidad de rellenar la plataforma de material solo para que haya más variedad. Pues esa misma filosofía ha

seguido para traducir su identidad en los anuncios: DAZN es sinónimo de deporte puro, sin filtros ni maquillaje.



Fuente: youtube

“Sin edulcorar, sin pulir y sin domesticar, esto es puro deporte, esto es DAZN”. Este fue el primer lema que sacó DAZN acompañando a videos de algunos eventos de su catálogo para promocionar la recién llegada de la plataforma a España.

Al incorporar el contenido de Eurosport, el catálogo de DAZN experimentó un crecimiento notable. Para anunciar esa gran noticia al público, la plataforma utilizó este slogan: “Todo el deporte, cuando quieras, como quieras, y sin filtros”. Hay competiciones importantes que DAZN no emite, pero a decir verdad, las palabras “todo el deporte” denotan un crecimiento exponencial de la marca y puede provocar un pensamiento en el público que le haga reconocer a DAZN como la plataforma que más deporte emite. También hace referencia a la posibilidad de consumir su contenido en cualquier lugar y a cualquier hora.

“En DAZN tenemos claro que el deporte es ante todo inspiración, nos inspira la velocidad, nos inspira el juego en equipo, nos inspiran los retos mayúsculos y nos inspiran las historias que se quedan en el recuerdo para siempre. En DAZN prometemos deporte en estado puro, o lo que es lo mismo, inspiración en estado puro”³⁸. Estas palabras las pronuncia Lucia Villalón, presentadora de DAZN, en un video promocional de la marca.

Por último, “Tu deporte, a tu manera” es un slogan que define a la perfección la voluntad de la marca. Con esto, la empresa quiere transmitir la total libertad de sus suscriptores de elegir cómo ven su contenido favorito.

³⁸DAZN ES, “Diciembre nos inspira, *Youtube*, vídeo, 03-12-2020. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=sTnC90hxTRs> [Consulta: 13 de junio de 2021].

4.3. Análisis de la campaña

La plataforma conecta con los fans a través de una marca fuerte, el alcance global de sus socios y portales, y una impactante participación activa de embajadores globales. Esto se ve respaldado por sus datos ya que nos permiten conocer mejor el mercado en el que compiten, su público objetivo y sus gustos y preferencias.

“Desde el principio hemos apostado por ofrecer el mayor número de espectáculos deportivos a un precio muy económico. Queremos ofrecer siempre el precio más asequible a los usuarios. Para nosotros es el criterio principal para tomar cualquier decisión y para invertir en otros derechos de emisión. Nuestro posicionamiento en el mercado se basa en un precio bajo y en aumentar progresivamente los contenidos deportivos de la plataforma”³⁹ Verónica diquattro, directora de innovación y clientes de DAZN.

4.3.1. Tratamiento – Difusión

DAZN hizo una entrada maestra en España, la primera campaña de publicidad a nivel nacional estuvo basada en el lema “Puro Deporte”, que celebraba el inicio de la nueva temporada de MotoGP, competición que ha ido de la mano de DAZN desde que esta aterrizó en España.

El mundial de motos asumía el protagonismo de la campaña ya que se estrenaba días después del lanzamiento, pero la campaña acercó a la afición a sus deportes favoritos (fútbol, boxeo, Fórmula 1) alejándose de la estética glamurosa propia de la televisión para focalizar más en sonidos y perspectivas a los que solamente tienen acceso los deportistas

El spot rehúye de la calidad y la perfección intencionadamente juntando escenas entrecortadas y discordantes. Muestra el amplio catálogo de las competiciones que

³⁹GARDÓN, Juan José, “La estrategia de Dazn es siempre ofrecer un precio asequible”, *Diario de Sevilla* 20-03-2021. Disponible en: https://www.diariodesevilla.es/television/estrategia-DAZN-siempre-ofrecer-asequible_0_1557146083.html [Consulta: 7 de junio de 2021].

ofrecerá la plataforma, pero desde un punto de vista mucho más cercano e íntimo, enseñando escenas cotidianas de los atletas que suelen tener su lugar detrás de las cámaras, donde el público no tiene acceso.



Fuente: youtube



Fuente: youtube



Fuente: youtube

La campaña muestra el punto de vista crudo, realista y sin filtros de los que realmente se necesita para ser un campeón, mostrando a algunos de los mejores y más influyentes deportistas de la actualidad curándose heridas, refrescándose por el calor, o descansando tras un entrenamiento. Así DAZN refleja los valores de su marca, devolviendo el deporte real a los aficionados interesados en él.

DAZN cuenta con una red de embajadores importantes e influyentes como Cristiano Ronaldo, Neymar Jr y José Mourinho, los cuales fueron presentados como embajadores de DAZN durante el lanzamiento oficial en España. Por lo que pasan a ser caras visibles de la marca y por tanto acercarla a sus fans, a la par que transmitirles la confianza en la marca.

La superestrella brasileña se unió a DAZN como embajador de la marca mundial en un acuerdo de varios años junto con el legendario entrenador portugués, quien se encargó del análisis y tareas de promoción en 2019. Neymar y Mourinho se unieron así a la estelar alineación de embajadores de DAZN con Cristiano Ronaldo, Saúl "Canelo" Álvarez y Marc Márquez.



Fuente: goalsmedia.com



Fuente: twitter

Desde su lanzamiento, DAZN ha querido hacer bastante hincapié en el apartado de marketing. Y en señal de agradecimiento a sus embajadores, ha fabricado miniseries de cada uno de ellos que se pueden ver en la plataforma de forma exclusiva.

Rostros reconocidos del mundo del fútbol, las motos o el boxeo como MarqMarquez, Saúl 'Canelo' Álvarez y Neymar Jr ya tienen su propia miniserie documental en la plataforma. Todas están tituladas "TheMakingOf", todas continúan operativas y han tenido un éxito rotundo.

5.3.2. Plan de medios y RRSS

La división de medios que DAZN contempla para promocionarse suele incluir medios tradicionales y pagados por DAZN y medios digitales.

En cuando a los medios tradicionales, DAZN ha producido spots televisivos, cuñas para la radio y para Spotify, artículos de prensa, macro eventos deportivos e incluso ha puesto su logo en vallas publicitarias y marquesinas.

En términos digitales, DAZN cuenta con su página web oficial, sus cuentas en redes sociales publican contenido cada pocas horas y realiza publicidad online con cuestionario para acceder a los mails de posibles clientes y enviarles la información para realizar la suscripción a la plataforma.

El impacto de DAZN entre los aficionados del deporte también se ha visto reflejado en las redes sociales de la plataforma. DAZN ha conseguido elevar su número de seguidores a más de 430.000 entre todos sus perfiles. Las más de 15.000 publicaciones acumulan alrededor de 5,5 millones de interacciones. La publicación más popular fue la salvada de Álex Márquez en el GP de Japón, con más de 75.000 interacciones.⁴⁰ DAZN ha creado una comunidad de aficionados con más de 430.000 seguidores entre sus perfiles de Instagram, Twitter y Facebook.



Fuente: instagram

⁴⁰“Dazn cierra el año con 49 millones de horas vistas”, *DAZN*, 27-02-2020. Disponible en: <https://media.dazn.com/es/notas-de-prensa/2020/02/dazn-celebra-su-primer-ano-en-espana-con-mas-de-49-millones-de-horas-de-deporte-vistas-por-los-usuarios/> [Consulta: 4 de junio de 2021].



Fuente: twitter

Además, la plataforma cuenta con su canal oficial en YouTube: DAZN ES, que tiene alrededor de 200.000 suscriptores. En el canal se puede disfrutar de highlights, entrevistas, reportajes y demás contenido exclusivo proveniente de la plataforma.

En Japón se produjo un fenómeno en redes sociales alrededor de la plataforma liderado por el hashtag #ChangetheEra. Este movimiento fue motivado por la adición de nuevos contenidos a la plataforma para que los aficionados japoneses pudieran disfrutarlo. DAZN se ha convertido en el verdadero "hogar del deporte" y es líder absoluto en Japón.⁴¹

5.3.3. *Timing*

Si entendemos *timing*⁴² como el acto de entrar y salir de un mercado o cambiar el comportamiento de activos basados en predicciones, es decir, la capacidad de estar en el lugar correcto en el momento adecuado, entonces podemos afirmar que DAZN tiene el don de la oportunidad.

“Una de las estrategias de DAZN fue el hacerse con competiciones de menor rango pero que también tenían audiencia, al ser una plataforma de pago y tener una suscripción tan

⁴¹“Campana #ChangetheEra en Japón”, *DAZN*, 23-02-2020. Disponible en: <https://media.dazn.com/en/blog/2018/02/dazn-launches-innovative-changetheera-campaign-celebrate-dawning-new-era-sports-fans-japan/> [Consulta: 14 de junio de 2021].

⁴² “¿Qué es el Timing en marketing?”, *AnklaCommunication*. Disponible en: <https://www.ankla.com/que-es-el-timing-en-marketing/> [Consulta: 14 de junio de 2021].

baja, los verdaderos fanáticos de esas competiciones pagarían la suscripción sin duda”Iñaki Sánchez en una entrevista para esta investigación.

Han sabido qué derechos comprar y el momento oportuno en el que comprarlos.

El primer ejemplo visible de esta estrategia es la compra de los derechos de la Copa del Rey española, la cual estrenó un nuevo modelo de competición el año que DAZN la adquirió. Gracias a este modelo la competición recobró el interés que llevaba tantos años perdido ya que las fases de clasificación pasaron a decidirse a un solo partido, además de jugarse ese partido en el estadio del equipo de menor categoría.

Lo que la convirtió en una competición altamente interesante y muchísimo más igualada. Pues bien, en DAZN se han vivido momentos históricos como la eliminación del Real Madrid frente al Alcoyano (Segunda División B) en Alcoy, o la eliminación del Atlético de Madrid contra el Cornellá, también militante en Segunda División B.



Fuente: marca.com

Otro de los momentos cumbre de la temporada en el deporte español es la vuelta de Fernando Alonso a la competición reina del automovilismo y el fichaje de Carlos Sainz por la escudería italiana Ferrari. Pues la temporada en la que todo eso ocurre, DAZN decide pactar con Movistar+ para emitir la temporada de Fórmula 1 al completo.



Fuente: marca.com

Cabe mencionar que Lewis Hamilton peleará por ser el piloto con más mundiales de la Fórmula 1 de la historia. Actualmente suma siete mundiales y si gana este año el octavo superará al campeón de Ferrari Michael Schumacher.

Ya ha sido mencionada la pelea entre los ‘youtubers’ Logan Paul (EEUU) y KSI (Reino Unido). Tras el éxito y la repercusión de su primera pelea, DAZN se lanzó de lleno a por los derechos de emisión de la revancha. Siendo una plataforma con un amplio catálogo de deportes de contacto, la transmisión del “mayor evento en la historia de internet” no podía faltar.



Fuente: Matchroomboxing

Otro gran evento de boxeo en el que DAZN vio la oportunidad de emitir fue el primer combate entre Anthony Joshua y Andy Ruiz, también analizado en el apartado de ‘grandes eventos’. Aquí DAZN tuvo mucha suerte, era un buen combate y por eso compraron los derechos pero ni ellos se imaginaban lo que terminó ocurriendo. Un combate que ha pasado a la historia de la categoría pesada del boxeo.



Fuente: dazn.com

5.3.4.Presupuesto

DAZN es parte de PerformGroup, una empresa que trabaja en el campo del contenido deportivo desde hace diez años, presente en todos los países y que tiene detrás el grupo de inversores Access Industries, que invierte en empresas como Spotify.

Danz le da importancia al contenido, basa su economía en la suscripción y empezó sin publicidad. La plataforma se lanzó sin tener anunciantes y únicamente ingresaba el dinero de las suscripciones, pero pronto estableció una nueva vía de ingresos añadiendo publicidad en sus emisiones.

A diferencia de otras plataformas OTT, como Netflix y HBO, que en vez de anuncios, apuestan por el *productplacement*, una estrategia publicitaria que consiste en la introducción de un determinado producto o una marca dentro del espacio audiovisual en cuestión. Utiliza logos y otros rasgos distintivos de las marcas para promocionar su producto.⁴³

⁴³ “ProductPlacemete, tipos y ejemplos”, *Dirconfidencial*, 05-12-2016. Disponible en:

“Una de las principales fuentes de ingresos de la plataforma es la procedente de las suscripciones mensuales y anuales, tienen que estar actualizando su contenido a diario por eso es imprescindible que las competiciones no se paren”⁴⁴ sostenía Iñaki Sánchez.

Publicidad

El servicio de *streaming* de deporte en directo y bajo demanda DAZN optó por incluir publicidad en sus retransmisiones, acción que al principio no hacía. Para gestionar la inclusión de acciones publicitarias en las retransmisiones, ha puesto en marcha DAZN Media y DAZN Dynamics.

DAZN Media responde a la estrategia de DAZN Group, antes PerformGroup, basada en combinar todo su portfolio de servicios en una oferta que liderará una nueva tendencia en el sector publicitario. Desde su presentación internacional, DAZN Media trabaja con un selecto grupo de anunciantes, entre los que se incluyen Volkswagen, bwin o Tipico.⁴⁵

Por su parte, DAZN Dynamics es la plataforma creativa que permite a las marcas conectar con los fans del deporte a través de diferentes ventanas y competiciones. Esta plataforma integra nuevas opciones de visualización para los mensajes de las marcas durante los eventos en directo. DAZN Dynamics también abre la puerta a nuevos formatos digitales para los anunciantes, ayudándoles a incrementar su posicionamiento mediante su vinculación a determinados deportes, competiciones, equipos y deportistas.

6. Conclusiones

El trabajo de investigación empezó con una vaga idea de la plataforma por parte del redactor, Desde el punto de vista periodístico y en el ámbito universitario, DAZN era un mundo casi desconocido que podía resultar muy interesante. Y así fue, detrás de la plataforma, hay un servicio de *streaming* del cual prácticamente sabíamos que operaba

<https://dircomfidencial.com/diccionario/product-placement-20161205-1428/> [Consulta: 15 de junio de 2020].

⁴⁴ Entrevista a Iñaki Sánchez, head of media sales en DAZN España, el día 18 de mayo de 2021.

⁴⁵ Redacción Prnoticias, “La publicidad llega a DAZN”, *Prnoticias*, 04-06-2019. Disponible en: <https://prnoticias.com/2019/06/04/dazn-publicidad/> [Consulta: 28 de marzo de 2021].

en España en aplicaciones como Netflix, Disney+, HBO o Amazon Prime, pero no se valora la importancia que tienen en el mercado de la emisión de contenido audiovisual. La llegada de una plataforma OTT dedicada únicamente al deporte fue una gran noticia para el aficionado del mismo, y le brinda la posibilidad de disfrutar de horas y horas de contenido con una gran variedad y por un precio asequible para cualquier edad.

Desde el punto de vista evolutivo, no se es consciente del trabajo diario que se realiza por parte de las plataformas de emisión por intentar ser los mejores en un mercado que cada vez es más competitivo.

Algo que se ha sacado en claro de este trabajo es que DAZN Group cuenta con personal muy inteligente en su equipo, ya que se ha posicionado en la parte alta del mercado de emisión español con poco más de dos años de experiencia. Sus decisiones a la hora de comprar los derechos de según qué competiciones les ha llevado, poco a poco, a competir con las plataformas más importantes y les ha brindado la posibilidad de expandirse, asociarse y crecer.

El objetivo principal de esta investigación era analizar el impacto que ha supuesto el lanzamiento de DAZN en España, pues bien, la plataforma es la cuarta plataforma con más suscriptores de España, con 702.000 en 281.000 hogares.⁴⁶

Ha comprado muchas de las competiciones más importantes de España como La Copa Del Rey, la Euroliga o la Premier League.

En cuanto a la perspectiva de futuro de la plataforma, han escogido el camino de la asociación, primero con Discovery, y más tarde con Movistar. La pandemia de la COVID-19 causó estragos en DAZN pero gracias a esos acuerdos y a que las competiciones han vuelto, sigue remontando la situación. Es inquietante pensar en cómo estaría DAZN si no hubiera existido la pandemia.

⁴⁶PALLAS, Beatriz, "La televisión de pago ya llega a más de 10 millones de hogares en España", La Voz de Galicia, 28-04-2020. Disponible en: https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/sociedad/2020/04/28/television-pago-llega-10-millones-hogares-espana/0003_202004G28P44991.htm [Consulta: 17 de junio de 2021].

España es uno de los países en los que más ha crecido, pero su expansión continúa, es una plataforma joven y después de lo visto en esta investigación, van por buen camino para conseguir llegar a muchos más países.

Por último, y tras desarrollar la investigación, se podría concluir con que el éxito que ha tenido DAZN a lo largo de estos dos años en España es, sobre todo, por haber sabido elegir qué derechos de qué competiciones comprar, y en el momento en el que comprarlos. Eso ha determinado el volumen de suscripciones que ha tenido.

7. Bibliografía

7.1. Fuentes personales

Para este trabajo se ha contado con el testimonio de dos profesionales de la plataforma:

1. Jordi Concha Rubio, ayudante de producción en DAZN GROUP
2. Iñaki Sánchez, head of media sales en DAZN España.

7.2. Webgrafía

“¿Qué es el Timing en marketing?”, *AnklaCommunication*. Disponible en: <https://www.ankla.com/que-es-el-timing-en-marketing/> [Consulta: 14 de junio de 2021].

BERTRÁN, Agustín, “DAZN retoma sus planes para expandirse mundialmente”, *NextTVnews*, 07-07-2020. Disponible en: <https://nextvlatam.com/dazn-retoma-sus-planes-para-expandirse-mundialmente/> [Consulta: 19 de abril de 2021].

“Campana #ChangetheEra en Japón”, *DAZN*, 23-02-2020. Disponible en: <https://media.dazn.com/en/blog/2018/02/dazn-launches-innovative-changetheera-campaign-celebrate-dawning-new-era-sports-fans-japan/> [Consulta: 14 de junio de 2021].

“Comunicado oficial de DAZN en marzo de 2020”, *DAZN*, 02-03-2020. Disponible en: <https://media.dazn.com/es/notas-de-prensa/2020/03/dazn-se-expande-a-mas-de-200-paises-y-territorios/> [Consulta: 19 de abril de 2021].

DAZN ES, “Diciembre nos inspira”, *Youtube*, vídeo, 03-12-2020. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=sTnC90hxTRs> [Consulta: 13 de junio de 2021].

“Dazn cierra el año con 49 millones de horas vistas”, *DAZN*, 27-02-2020. Disponible en:
<https://media.dazn.com/es/notas-de-prensa/2020/02/dazn-celebra-su-primer-ano-en-espana-con-mas-de-49-millones-de-horas-de-deporte-vistas-por-los-usuarios/> [Consulta: 4 de junio de 2021].

FARRÉS, Cristina, "Telefónica paga 725 millones por convertirse en el señor de la televisión de pago en España", *Economía Digital*, 06-05-2014. Disponible en:
https://www.economiadigital.es/empresas/telefonica-paga-725-millones-por-convertirse-en-el-amo-y-senor-de-la-television-de-pago-en-espana_154017_102.html [Consulta: 4 de junio de 2021].

GARDÓN, Juan José, “La estrategia de Dazn es siempre ofrecer un precio asequible”, *Diario de Sevilla* 20-03-2021. Disponible en:
https://www.diariodesevilla.es/television/estrategia-DAZN-siempre-ofrecer-asequible_0_1557146083.html [Consulta: 7 de junio de 2021].

LA JUGADA FINANCIERA, “Dazn: 49 millones de horas visionadas”, *La Jugada Financiera*, 27-02-2020. Disponible en:
<http://lajugadafinanciera.com/dazn-audiencia-espana-20/> [Consulta: 29 de marzo de 2021].

MELLADO, Enrique, “¿Por qué Conor McGregor es el más grande de la historia?”, *Marca*, 07-06-2020. Disponible en:
<https://www.marca.com/mma/2020/06/07/5edcde03e2704eb7708b45aa.html> [Consulta: 8 de junio de 2021].

“Movistar+”, *Wikipedia*, 05-06-2021. Disponible en:
<https://es.wikipedia.org/wiki/Movistar%2B> [Consulta: 11 de junio de 2021].

“Movistar+Lite”, *Movistar*, página de inicio. Disponible en:
<https://www.movistar.es/particulares/movistar-plus-lite/#:~:text=Movistar%2B%20Lite%20tiene%20un%20precio,durante%20el%20proceso%20de%20contrataci%C3%B3n.> [Consulta: 11 de junio de 2021].

“Movistar+ es la plataforma con más miembros”, *CNMCDATA*. Disponible en:
http://data.cnmc.es/datagraph/jsp/inf_trim.jsp [Consulta: 11 de junio de 2021].

“Our Company”, *DAZN*. Disponible en:
<https://media.dazn.com/en/welcome-to-the-dazn-media-centre-2/who-is-dazn/> [Consulta: 3 de marzo de 2021].

“Oferta de Movistar”, *Movistar*, página de inicio. Disponible en:
<https://www.movistar.es/particulares/television/crea-tv/> [Consulta: 11 de junio de 2021].

PALLAS, Beatriz, "La televisión de pago ya llega a más de 10 millones de hogares en España", *La Voz de Galicia*, 28-04-2020. Disponible en:

https://www.lavozdegalicia.es/noticia/sociedad/2020/04/28/television-pago-llega-10-millones-hogares-espana/0003_202004G28P44991.htm [Consulta: 17 de junio de 2021].

“ProductPlacemete, tipos y ejemplos”, *Dirconfidencial*, 05-12-2016. Disponible en: <https://dircomfidencial.com/diccionario/product-placement-20161205-1428/> [Consulta: 15 de junio de 2021].

Redacción Prnoticias, “La publicidad llega a DAZN”, *Prnoticias*, 04-06-2019. Disponible en: <https://prnoticias.com/2019/06/04/dazn-publicidad/> [Consulta: 28 de marzo de 2021].

RUBIO, Javier, “Pedro De la Rosa: "A Alonso ya le importa un bledo que le den en el carnet de identidad””, *El Confidencial*, 25-03-2021. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/deportes/formula-1/2021-03-25/de-la-rosa-alonso-sainz-f1-vettel-hamilton_3005311/ [Consulta: 8 de junio de 2021].

VALERO, Claudio, “Dazn sube su precio a partir de agosto”, *AdslZone*, 18-06-2019. Disponible en: <https://www.adslzone.net/2019/07/18/dazn-sube-su-precio-a-partir-de-agosto/> [Consulta: 2 de junio de 2021]

VALERO, Claudio, “DAZN vs Movistar, ¿Qué deportes emite cada una de ellas?”, *AdslZone*, 21-01-2021. Disponible en: <https://www.adslzone.net/reportajes/como-ver/dazn-vs-movistar/> [Consulta 4 de junio de 2021]