



# **GRADO EN COMERCIO**

## **TRABAJO FIN DE GRADO**

### **ASPECTOS DIFERENCIALES ECONOMICOS Y SOCIALES DEL BALONCESTO ESPAÑOL Y ESTADOUNIDENSE**

**NAIARA HUELVES BENITO**

**VALLADOLID, 2021**





# **UNIVERSIDAD DE VALLADOLID**

## **GRADO EN COMERCIO**

CURSO ACADÉMICO 2020/2021

### **TRABAJO FIN DE GRADO**

#### **Aspectos diferenciales económicos y sociales del baloncesto español y estadounidense**

**Trabajo presentado por:** Naiara Huelves Benito

Firma:

**Tutor:** Manuel de Prada Moraga

Firma:

**Valladolid, 15/07/2021**





# Índice

## Contenido

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO .....</b>	<b>5</b>
<b>3. HISTORIA DEL BALONCESTO ESPAÑOL .....</b>	<b>5</b>
<b>4. HISTORIA DEL BALONCESTO ESTADOUNIDENSE.....</b>	<b>11</b>
<b>5. LIGAS DE BALONCESTO ESPAÑOL.....</b>	<b>15</b>
5.1 LIGA ACB .....	15
5.2 LEB ORO .....	16
5.3 LEB PLATA .....	16
<b>6. MODELO DE NEGOCIO NBA.....</b>	<b>17</b>
6.1 Sistema de franquicias .....	18
6.2 Mercado de jugadores – Draft.....	19
6.3 Salarios, límite y presupuesto de los equipos.....	22
El impuesto de lujo en la NBA.....	24
6.4 Análisis DAFO de la NBA .....	26
6.5 Estrategias de marketing en la NBA.....	28
Tecnología como marketing en la NBA.....	29
Tipos de estrategias de marketing.....	31
6.6 Segmentación.....	33
6.7 Partnership .....	39
<b>7. MODELO DE LA ACB.....</b>	<b>41</b>
7.1 Requisitos de la competición.....	42
7.2 Mercado de jugadores .....	43
7.2 Derechos televisivos y patrocinios.....	46
7.2.1 Derechos televisivos .....	46
7.2.2 Patrocinios .....	47

<b>7.3 Marketing en la ACB .....</b>	<b>47</b>
7.3.1 Redes sociales .....	48
<b>7.4. Análisis DAFO de la ACB .....</b>	<b>49</b>
<b>7.5 Beneficios y deuda.....</b>	<b>50</b>
<b>8. Conclusión personal .....</b>	<b>51</b>
<b>9. Bibliografía.....</b>	<b>51</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

¿Por qué elijo el baloncesto? Aunque el fútbol sea sin duda alguna el deporte por excelencia en España, ya sea practicándolo o como hobby y fanatismo, hay otros deportes que también priman en España como el balonmano, tenis, voleibol, o rugby. Sin embargo escojo el baloncesto ya que es un deporte que he practicado en competición desde pequeña y que por desgracia, debido a la poca repercusión que tiene en nuestro país tuve que dejar de realizar debido a que no había equipos donde poder competir. En ese momento me di cuenta de que yo no era la única, que muchos compañeros y compañeras llegada cierta edad tenían que dejar de jugar mientras que otros amigos que competían en fútbol tenían todavía mucho recorrido por delante.

Desde pequeña he crecido viendo el fútbol en la televisión, escuchando a familiares y amigos hablar del fútbol como si sólo existiera ese deporte, incluso en los recreos aunque me llamará más la atención el baloncesto (sólo tenía referencias gracias a la asignatura de Educación Física) jugaba al fútbol ya que era el único deporte que practicaban los compañeros y ofertaba mi colegio como actividad extraescolar; no había sitio para el baloncesto.

Por el contrario, cuando veía en la televisión películas, dibujos o series mayoritariamente estadounidenses siempre que hacían algún deporte era el baloncesto; cuando en la sección de deportes de nuestro país hablaban del baloncesto, en el 80% de los casos era baloncesto estadounidense.

Todo esto me hace pensar el por qué hay tanta diferencia en la importancia y repercusión que se le da al baloncesto entre España y Estados Unidos; más incluso cuando la Selección Española de Baloncesto es una de las mejores del mundo.

Son muchos los éxitos logrados a nivel internacional de nuestros equipos de la selección de baloncesto, en varias categorías, incluso muchos jugadores top de la NBA son españoles; Paul Gasol, Marc Gasol, Ricky Rubio. Todos ellos han prosperado y ganado su fama y respeto en el baloncesto cuando dieron el salto de jugar en la liga estadounidense NBA, aquí no tenían sitio, no podían alcanzar los grandes objetivos que puedes ponerte en el baloncesto o cualquier deporte.

Con esto quiero dar visibilidad al baloncesto, que un niño o niña pueda jugar al baloncesto hasta la edad que quiera o simplemente ver en la televisión nacional partidos de sus equipos favoritos.

## 2. ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

A medida que avanzaremos con este Trabajo de Fin de Grado veremos cómo se ha desarrollado a través de la historia hasta la actualidad el deporte del baloncesto tanto en España como en Estados Unidos. Se estudiarán las ayudas y apoyos económicos y financieros que recibe de manos del Estado, instituciones o patrocinadores, el baloncesto en ambos países, como becas por estudios como las universitarias. También recogeremos y estudiaremos información sobre el apoyo que brindan los medios de comunicación al baloncesto, encontrado una gran diferencia.

Principalmente se trabaja con datos e información recopilada y analizada sobre los equipos de la Liga ACB (liga de primera división del baloncesto español) y de la NBA (liga privada de baloncesto profesional disputada en Estados Unidos).

Dicha información ha sido recopilada de entre varios periódicos distintos, revistas online, noticias publicadas por las diversas instituciones oficiales, artículos de personajes famosos que envuelven el mundo del baloncesto.

## 3. HISTORIA DEL BALONCESTO ESPAÑOL

Durante los comienzos de su historia, el baloncesto español no ha tenido una gran repercusión ni apoyo suficiente por parte de los medios de comunicación, grandes instituciones, y menos el baloncesto femenino del que hablaremos más adelante el cual en la actualidad pasa totalmente desapercibido.

La historia de qué persona trae el baloncesto a España es algo confusa. En el año 1907 el profesor Eladi Homs becado por el Ayuntamiento de Barcelona viaja a Estados Unidos con el objetivo de encontrar nuevos sistemas pedagógicos a la vez que deportivos. Fue en Chicago donde conoció el baloncesto y maravillado por su juego y dinámica lo dio a conocer a su vuelta en Terrassa.

Aunque el baloncesto ya se practicara anteriormente gracias a Homs, fue el sacerdote Eusebio Millán quien en 1921, destinado en Cuba conoció el baloncesto a través de los soldados invasores y expandió dicho deporte aunque las primeras sensaciones fueron negativas debido a que no convenció la idea de jugar con la mano.

En 1922 crea el primer equipo nacional de baloncesto en España, el: Laietà Basket Club, instaurando oficialmente el baloncesto en nuestro país.



Tanto pedagogos, como profesores de educación física y militares detectaron que este deporte, de origen anglosajón, podría ser una práctica de equipo, con un alto valor cooperativo, sin requerir del ejercicio de la violencia y, por tanto, recomendable para ambos sexos. (Torrebadella-Flix X. , 2014, pág. 178). Así, además de ser un juego colectivo, se manifestaba como una alternativa a la violencia y al individualismo que caracterizaba el fútbol de ese momento, intentando llevar a la sociedad a un deporte más cooperativo que enfundara otros valores.

Posteriormente, la Federación de Jóvenes Cristianos de Cataluña (FJC), constituida en 1932, dispuso de cincuenta y dos equipos y, en el marco escolar, este deporte fue una fabulosa recreación que permitió el ejercicio físico de los estudiantes. Esto se facilitaba por el terreno reducido que requería el juego, hecho favorable para su práctica en pequeños colegios.

El primer partido de baloncesto que se disputó en España fue en Barcelona, en 1922 entre el club fundado por Eusebio Millán "Laietà Basket" y el Club Deportivo Europa cuyo resultado fue la victoria local del Club Deportivo Europa por 8-2. Era tan insignificante el baloncesto en España que la única referencia de dicho partido es una fotografía compartida en el nº 91 el 15 de diciembre del boletín "La Jornada Deportiva".



*Ilustración 1 Solobasket (2021)*

En 1927 nos encontramos con un punto de inflexión en la evolución del baloncesto, tanto técnicamente como actualizando las normativas que teníamos implantadas. Fue gracias al partido que se disputó en Barcelona contra los argentinos del Hindu Club de Buenos Aires, donde el equipo español se sorprendió al ver que jugarían cinco contra cinco ya que como primaba el fútbol en nuestro país inicialmente cogimos su técnica de siete contra siete; ese momento se acordó seguir esta y muchas más reglas acordes a como era realmente el baloncesto fuera de nuestro país.

Para este encuentro se fundó la primera selección catalana de baloncesto con el objetivo de reunir a los mejores jugadores nacionales y ser competentes frente a los otros equipos europeos más avanzados bajo la influencia del baloncesto estadounidense.

El partido fue un espectáculo; como era de esperar el equipo local perdió con mucha diferencia frente a los latinoamericanos siendo el resultado del partido 50 – 16. Los jugadores que formaban la selección catalana fueron Moncho (CD Europa), el capitán Prats (Martinenc) Rodoreda (Barcelona), Estany y Ramis (Gracia) y Gelabert (Sans).

Fernando Font, jugador y entrenador de la selección española de baloncesto cita **“los primeros espectadores fueron los atónitos jugadores catalanes impresionados por aquel modo de plasmar un basket ajustado y metódico que en nada se parecía a la ‘cosa’ que jugaban ellos. El numeroso público descubrió, gozosamente sorprendido, un nuevo juego de equipo: el BASKET”**. (Font)



Fuente: Solobasket (2021)

Tras este encuentro el baloncesto como deporte tanto como hobbies como profesionalizado se comenzó a expandir por el territorio español, sobre todo entre los colegios aunque con cierto recelo debido al gran dominio del fútbol en España

Actualmente, el baloncesto es un deporte reconocido en todo el mundo y se ha invertido una cantidad importante de dinero en su promoción y ejercicio. Grandes jugadores han hecho historia en el transcurso de su práctica y, como enganche publicitario, en países

como Estados Unidos es una inversión recurrente contar con estrellas para promocionar sus productos.

Sin embargo en España, aunque el deporte es reconocido, no genera tanta inversión o tanta atracción como el fútbol. Pocas estrellas de baloncesto brillan fuera del país y es mucho más el esfuerzo de la prensa deportiva hacia los goleadores, que hacia los basquetbolistas. Desde hace muchos años la liga de baloncesto ha buscado un impulso mayor, pero el mercadeo o la inversión, no es tan recurrente como el fútbol.

Pese a ello, algunos equipos son reconocidos gracias a la repercusión de sus éxitos internacionales o al apoyo directo de instituciones, marcas y medios de comunicación, así como de los aficionados, que no escatiman en invertir tiempo y dinero tanto en su práctica como en su seguimiento.

Según datos entregados por el Ministerio de Cultura y Deporte de España, casi un 2% de la población juega al baloncesto una vez a la semana y más de un 6% lo hace como mínimo, una vez al año. Esto ubica el baloncesto los doce deportes más practicados en el país. De la misma manera, casi el 30% de los españoles cuenta con un balón de baloncesto en su hogar. (Díaz, 2020) . Con relación al deporte federado, los hombres superan en número a las mujeres, y la Comunidad de Madrid y Cataluña son las comunidades autónomas con más baloncestistas federados. Este deporte puede contar con unos 3.600 clubes ubicados en toda la geografía española y ha obtenido medallas en la mayoría de las competencias realizadas (Díaz, 2020).



*Fuente: El Español*

El primer gran éxito español en el baloncesto europeo a partir del cual se forjó y consolidó como uno de los deportes más importantes en España, ayudando así a su expansión y que llamara más la atención entre los jóvenes practicantes de deporte, fue en el EuroBasket de 1935, celebrado en Ginebra (Suiza), donde la selección española masculina de baloncesto consiguió su primera plata internacional tras perder en la final contra Letonia por 24 a 18.

Esta hazaña fue la primera de muchas más medallas y torneos internacionales ganados por nuestras selecciones absolutas de baloncesto, tanto la masculina como la femenina, de los cuales mostraremos los más importantes a continuación:



Esquema 1 Palmarés selecciones absolutas de baloncesto español

Fuente propia elaborada a través de información recogida en periódico Mundo Deportivo



Fuente: El Mundo Today (2019)



Fuente: Cadena Ser

## 4. HISTORIA DEL BALONCESTO ESTADOUNIDENSE

La liga de baloncesto estadounidense es ejemplo brillante para enseñar a gestionar los recursos, ya que sigue unas directrices muy claras a la hora de brindar la máxima equidad entre los equipos que la integran. Esta es una de las principales virtudes de la NBA a la que se asocia su gran éxito mundial, pudiendo ser campeón cualquier equipo independientemente de sus recursos económicos.

La NBA se originó en 1946 bajo el nombre Basketball Association of America (B.A.A) tras una reunión de varios hombres en New York, la mayoría dueños de pabellones o polideportivos con el objetivo de variar el catálogo de espectáculos que ofertaban, entre los que se encontraban el boxeo y hockey. Estos dos deportes tenían éxito, atraían mucho público pero aun así no conseguían llenar los estadios por lo que pensaron que el baloncesto serviría de ayuda para tal fin. (Yañez, 2011).

Para comenzar con esta tarea nombran a Maurice Podoloff como primer comisionado de la BBA. Las primeras once ciudades seleccionadas para que representaran un equipo fueron: Toronto, Cleveland, Washington, Detroit, Pittsburgh, Philadelphia, Boston, San Luis, New York, Providencia y Chicago.

La aceptación de esta nueva liga no fue tarea fácil ya que la que reinaba en América la National Basket League (NBL) en la cual competían los mejores jugadores. La BAA tenía recursos económicos y muebles pero carecía de jugadores importantes por lo que se optó por una nueva política para hacer frente al problema. La solución es reclutar a los mejores jugadores universitarios, creando así los cimientos de su sistema de reclutamiento actual. Esto hizo que en un par de años el nivel de la BAA creciera copiosamente, aunque tuvo cierto éxito desde sus orígenes gracias en gran parte al gran apoyo mediático que le brindó la prensa retransmitiendo alguno de sus partidos. (Planetabasketball, s.f.)

Otro punto donde destaca la BAA es la creación de un nuevo calendario en la que se divide la temporada de liga en tres segmentos: temporada regular, playoffs y fase final.

A pesar del gran éxito de la nueva liga en 1948 se suceden una serie de problemas que frenan considerablemente la progresión de la BBA. Primero, las negociaciones con el mejor jugador de la NBL (George Mikan) se frustran ya que decide continuar con su contrato en otro equipo de la NBL. Segundo, la nueva temporada rebaja sus partidos de 60 a 48 y cuatro equipos abandonan la liga. Sin embargo, con el fin de la temporada llega una noticia imprescindible para la creación de la NBA, cuatro de los equipos de la NBL fichan

por la BAA entre los cuales uno de ellos incorpora a George Mikan en sus filas, fusionándose así ambas ligas para así crear en 1949 la National Basketball Association, NBA actual.

Los primeros años tuvo una buena aceptación pero fue tras la aparición de los Boston Celtis en la década de los sesenta, quienes contaban con once anillos (ligas ganadas) y su destacado jugador Bill Russel, incrementando exponencialmente la expectación alrededor de la NBA.

A pesar de lo expuesto anteriormente en la década siguiente se produjo la etapa más difícil para la NBA. En 1967 se formó la American Basketball Association (ABA) cuyo principal y único objetivo era quitar el puesto a la NBA, y para ello contaban con un nuevo estilo técnico y una nueva normativa donde reinaba el espectáculo. Entre dichas normas se encontraba la nueva anotación denominada triple (línea de tres) o el límite de posesión de treinta segundos. Todo esto no fue suficiente para desbancar la liga debido al gran apoyo del público con el que contaba la NBA, no obstante se implantaron las novedades que dejaba la ABA e incluso varios jugadores y franquicias se comprometieron y formaron parte de la NBA: *New York Nets*, *Indiana Paces*, *San Antonio Spurs* y *Denver Nuggets*, pasando a ser veintidós equipos en total.

La década de los ochenta fue una de las épocas de máximo esplendor en la historia del baloncesto. Esta gloria se logró gracias a la gran competitividad y rivalidad entre dos de los mejores jugadores de la historia del baloncesto; Earvin Magic Johnson y Larry Bird, jugadores de los Angeles Lakers y Celtis respectivamente.

Los años noventa destacaron por la coronación del mejor jugador de la historia, es el indiscutible Michael Jordan, ganador de seis anillos (campeonatos de liga NBA) con los Chicago Bulls e icono de toda una generación hasta el día de hoy, tanto de jugadores como de aficionados. Esto provoca un mayor seguimiento del baloncesto a nivel mundial lo que repercute en más recursos económicos y el crecimiento de la liga a veintinueve equipos y cuatro divisiones.

En los últimos años la NBA ha crecido económicamente y a nivel de espectáculo exponencialmente, gracias a jugadores como Stephen Curry, Pau Gasol, LeBron James quién se le compara con Michel Jordan a la hora de hablar del mejor jugador de la historia, y del recientemente fallecido Kobe Bryant, cuyo recuerdo perdurará siempre en los corazones de los seguidores del baloncesto. Estos dos últimos jugadores recaudan gracias a la publicidad con marcas deportivas y diversas promociones con la NBA, sobre todo Kobe Bryant tras su muerte donde se dispararon la venta de sus productos, millones de

dólares al año los cuales enriquecen más aun a la liga norteamericana de basket.

En cuanto a la selección norteamericana de baloncesto, su origen remonta al 1934 cuyo primer entrenador fue James Needles y no hay duda alguna de que es la mejor selección de la historia y del mundo. Pocos equipos pueden hacerle frente de una manera equitativa, el motivo es que todos y cada uno de sus jugadores, tanto titulares como suplentes son los mejores sin duda alguna en su puesto, muchos de ellos los mejores del mundo pertenecientes a los grandes equipos de la NBA. Su físico apoteósico, muy superior al de otros jugadores hacen que plantarles cara, e incluso ganarles sea un gran reto.

En los Juegos Olímpicos de 1992 disputados en España, los estadounidenses formaron la mejor selección de baloncesto de la historia conocida como “Dream Team”, cuyo equipo estaba repleto por primera vez de las máximas estrellas de la NBA batiendo así a todos los equipos con los que se enfrentó con una facilidad abrumante ganado finalmente el oro en dicha competición; hoy en día sigue sin haberse formado un equipo igual.

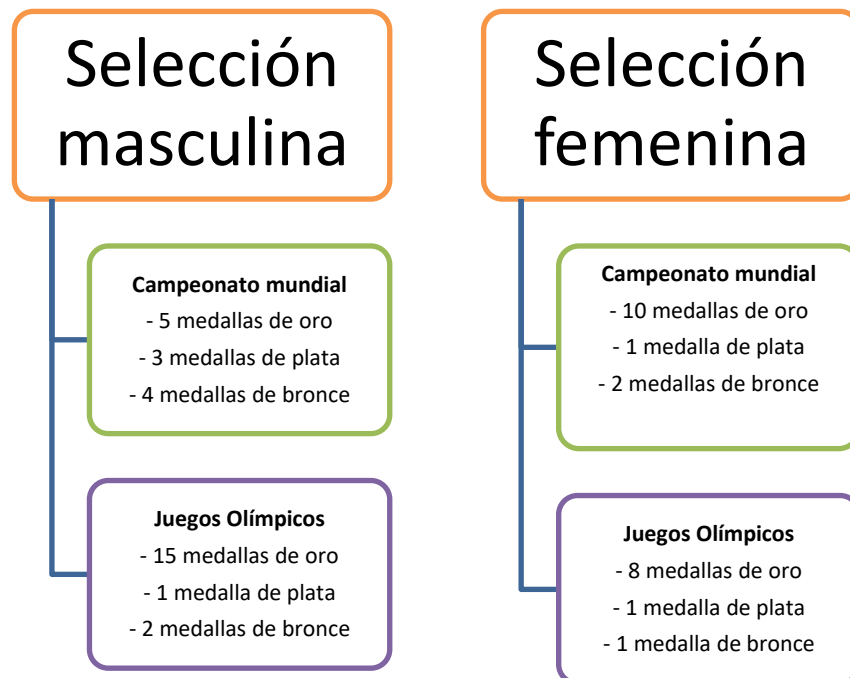


*Fuente: El Gráfico*

De pie se encuentran de izquierda a derecha Michael Jordan, Larry Bird, Magic Johnson, Chris Mullin, Clyde Drexler y Jhon Stockton. Sentados están Scottie Pippen, Christian Laettner, Patrick Ewing, Chuck Daly (entrenador), David Robinson, Karl Malone y Barkley.



Como no podía ser de otra manera, las selecciones masculina y femenina americanas de baloncesto son las que más títulos a nivel mundial poseen, recopilando un palmarés excepcional, ocupando ambos el primer lugar en el Ranking Mundial FIBA.



Esquema 2 Palmarés éxitos mundiales de las selecciones estadounidenses de baloncesto



Fuente: nutsandboltssports

## 5. LIGAS DE BALONCESTO ESPAÑOL

A continuación, hablaremos de las diferentes ligas de las que dispone el baloncesto español así como su jerarquía. Este aspecto es muy importante debido a que hay una gran diferencia entre el sistema de liga español y el sistema estadounidense, repercutiendo así en la manera de obtener recursos y beneficios económicos y de generar más atracción al público.

El sistema español utilizado en la liga de baloncesto también llamado pirámide española del baloncesto, está formado por un conjunto de competiciones de diferentes niveles conectadas entre si donde compiten los clubes profesionales del baloncesto español y cuya liga se divide en dos mitades; la fase regular y los playoffs. El principal aspecto diferenciador con el sistema estadounidense es que en España hay una continua promoción y degradación entre competiciones, corriendo así el riesgo los equipos de bajar de categoría mientras que en Estados Unidos no sufren ese descenso, teniendo los clubes mayor seguridad y comodidad.

### 5.1 LIGA ACB



*Fuente: ACB*

La liga ACB es la principal liga profesional de baloncesto en España por la Asociación de Clubs de baloncesto, conocida actualmente por el nombre de Liga Endesa ya que es su mayor patrocinador.

En esta liga compiten 19 equipos de baloncesto entre los cuales los 8 primeros clasificados juegan la Copa del rey y los dos últimos descenderían de categoría a una liga inferior. Es la liga por excelencia, donde cualquier jugador de baloncesto español quiere llegar a competir en equipos como el Real Madrid, Barcelona o Valencia Basket ya que es el medio más importante de exposición y promoción de jugadores que posteriormente emigran equipos de Euroliga o a la liga estadounidense (NBA), cumbre de las metas de cualquier jugador de baloncesto.

A pesar de ser la liga de baloncesto más importante en España y Europa, en realidad es tercera división para un profesional. Por encima esta la NBA y los equipos de Euroliga, y eso hace que sea muy difícil retener talento y construir sobre él; muchas veces los jugadores se van incluso perdiendo dinero. (Pascual, 2017)

## 5.2 LEB ORO

---

La liga LEB ORO es la liga organizada por la Federación Española de Baloncesto, la cual sigue a la ACB. Es también una liga profesional aunque de pobre escaparate al éxito, poca gente incluso siendo aficionada del baloncesto conoce esta competición al igual que sus clubs y jugadores que la componen. El campeón y primer clasificado de la competición asciende a la Liga ACB, y como diferencia con la anterior los dos primeros clasificados de la fase regular juegan la Copa Príncipe.



*Fuente: ACB*

El campeonato lo forman 18 equipos, muchos de estos con estructura y recursos económicos pobres lo que contribuye a su poca visibilidad; son equipos que en su mayoría nunca han jugado en la máxima competición e incluso obliga a los jugadores a tener otro ingreso sin poder vivir únicamente del baloncesto profesional.

Sin embargo en su día fue una fábrica de bases nacionales como por ejemplo Manuel Calderón o Sergio Llull que pasaron por esta competición antes de debutar en ACB y acabar en la gran liga estadounidense. El campeón actual es el CBC Valladolid.

## 5.3 LEB PLATA

---



*Fuente: ACB*

La Liga LEB Plata, creada en el año 2001 es la actual conocida como Liga Adecco Plata debido a temas de patrocinio. Es la tercera liga profesional en España y al igual que las dos primeras ligas se divide en fase regular y los playoffs donde se juega el ascenso a la liga LEB ORO.

Cuenta con 16 equipos y aunque posee el rango de liga profesional, es una liga muy inferior sin apenas promoción mediática ni patrocinios que puedan darle más visibilidad, quedándose en un plano totalmente secundario siendo conocida únicamente por gente relacionada directa o indirectamente con los jugadores y cuerpo técnico.

## 6. MODELO DE NEGOCIO NBA

Para hablar del sistema de liga de baloncesto estadounidense vamos a centrarnos en el modelo de negocio de la NBA, ya que es totalmente diferente al de las ligas europeas brindándole el éxito tan abrumante que la corona como la mejor liga de baloncesto del mundo. Posteriormente haremos lo mismo con la liga ACB para enfocar cuales son las grandes diferencias entre ellas y ver que debería hacer la liga española si quiere aumentar su valor.

Lo normal en las grandes ligas europeas de baloncesto es que se creen en base al deporte amateur, sin embargo, en Estados Unidos es al contrario; el enfoque que se le da a la hora de fundar la NBA y la NBA D – League está orientado a un modelo empresarial.

La NBA es un ejemplo muy bueno de auto gestión, es una gran empresa constituida como una sociedad limitada en la cual los equipos que la forman actúan como un modelo de franquicia, que a la vez son corporaciones en sí mismas que operan al margen de la USA Basketball (Federación Americana de Baloncesto). Fue en el año 1946 cuando varios empresarios decidieron unificar las ligas que había dispersas por Estados Unidos para crear 11 franquicias, que con el paso del tiempo ha incrementado la cifra a las 30.

Tras la creación de la NBA y los visibles buenos resultados de su modelo de negocio diferentes ligas europeas intentaron implantar el mismo sistema con mejor o peor resultado, pero vamos a centrarnos en lo ocurrida con la liga española ACB.

La ACB comenzó su andadura en la temporada 1983-1984 formada por los mismos equipos que habían participado el año anterior en la primera división española de baloncesto. En un principio se constituye como una asociación de clubes, pero en el 1992 el gobierno español sanciona a la ACB a través de la Ley del Deporte y obliga a todos los equipos que la forman a tener beneficios en las últimas cinco temporadas. Los equipos que no cumplen con el nuevo requisito se convierten automáticamente en sociedades anónimas deportivas.

La diferencia radica en que en la NBA no hay clubes, sólo hay franquicias; el modelo de la liga estadounidense es 100% empresa. Esto es muy importante a la hora de comparar los recursos económicos de ambas ligas, ya que la NBA aparte de patrocinios muy grandes tiene un gran fondo de inversores.

## 6.1 Sistema de franquicias

---

En este apartado se va a explicar cuál es el procedimiento que seguir para comprar una franquicia NBA. Ya he explicado anteriormente de una manera breve que la liga la componen un total de 30 franquicias.

El primer paso es que se dé la situación de que haya una franquicia disponible, tarea nada fácil. En el supuesto de que hubiera alguna libre, juntando a los inversores interesados se formaría un grupo de personas que a través de un estudio basado en auditorías se estudia la propuesta, la cual si es positiva se llega a un acuerdo en el que él/los solicitantes tienen que hacer un ingreso en concepto de canon de aproximadamente 300 millones de dólares.

Las condiciones o requisitos para poder llegar a tener la opción de franquiciar son muy exigentes: se estudiará la ciudad; su tamaño, valor mediático, localización, etc. Debido a ello es normal (no para las ligas europeas) que los equipos cambien de localización a menudo.

Siendo satisfactorios los requisitos previos, se inicia un nuevo proceso de 5 años en el que el candidato se enfrentará a auditorías más íntegras del tipo impositivo- contable, así como idear un plan de empresa cuyo presupuesto ha de ser superior a 240 millones de dólares.

Durante todo este tiempo los intereses generados por el pago inicial serán contabilizados como beneficios para la liga, a su vez este canon no será reembolsable mientras la franquicia forme parte de la NBA. Otras de las condiciones es la de presentar un plan de marketing a nivel nacional y local, y la de acabar todos los ejercicios con superávit cuyo fin último es comprobar la viabilidad del proyecto.

## 6.2 Mercado de jugadores – Draft

---

La liga norteamericana de baloncesto tiene un mercado de jugadores con identidad propia, distinto al de las principales ligas europeas siendo esto uno de los aspectos que más diferencia a la NBA con el resto de las competiciones. Cada jugador tiene un valor basado en el salario anual que perciba, aunque lo más original y especial viene a la hora de cambiar de equipo debido a que no hablamos de una compra o de un fichaje, sino de un intercambio donde el equipo que reciba un jugador deberá ceder uno o varios jugadores al otro equipo que estén valorados en la misma cifra, coloquialmente podemos definirlo como un “intercambio de cromos”.

Otra de las peculiaridades del mercado de jugadores de la NBA que lo hace más atractivo es la posibilidad de incluir rondas del “draft” (explicaré el proceso más adelante). Y por último la manera más común de cambiar de equipo y mover fichas; esperar a que el jugador acabe el contrato, pasando a ser un agente libre que puede negociar su futura incorporación sin la necesidad de ceder ningún jugador a cambio.

Este sistema es muy distinto al tradicional que reina en Europa, como en la ACB, donde los equipos interesados negocian largamente para llegar a un acuerdo sobre una cifra de venta. El principal problema que tiene la ACB en este aspecto es que a nivel general, deportivamente hablando, se ha normalizado pagar cifras desorbitadas por un solo jugador creándose así una competición desnivelada a favor de los equipos con mejores recursos económicos; esto solo lleva a que la competición decaiga; poca rivalidad, partidos sin interés, caída de audiencia... Dicho problema no puede suceder en la NBA ya que para evitarlo implantaron un tope de gasto salarial anual asegurando así el equilibrio de la competición.

Como inconveniente de este mercado de jugadores, cuando un equipo de la NBA se fija en un jugador de equipo europeo y quiere adquirirlo, el equipo americano tiene que pagar la cláusula de rescisión del contrato para que el jugador pueda salir del club ya que los equipos de la Federación Internacional de Baloncesto no juegan con las mismas reglas en contexto de fichajes. Para evitar precios desmesurados, aunque siga siendo una cifra elevada, se fijó un límite máximo de medio millón de dólares, lo que lleva a la ACB a fijar cláusulas muy elevadas con el fin de proteger a sus jugadores y con ellos al proyecto de temporada.

Desde mi punto de vista la NBA tiene tanta expectación y seguimiento porque debido a su sistema implantado en el mercado de jugadores tiene equipos muy igualados, siendo así los partidos mucho más interesantes y poco predecibles, al contrario de lo que ocurre en la ACB.

En la liga norteamericana al ser franquicias no hay las típicas canteras europeas de jugadores jóvenes para poder incorporar a los equipos, y para su sustitución y ayudar a evitar los desequilibrios entre los equipos cuentan con una herramienta la cual conocemos como draft. Los requisitos de los jugadores seleccionables en el draft son:

- Deben tener como mínimo 19 años para poder presentarse, aunque se está estudiando actualmente la opción de ingresar con 18 años ya que ha habido sonoros escándalos de jugadores universitarios que reciben grandes cifras de dinero a cambio de jugar en un equipo lo cual está totalmente prohibido ya que al recibir dinero dejarían de ser amateurs.
- Han de ser extranjeros que jueguen en ligas profesionales europeas y que sean expuestos como seleccionables.

En el draft cada equipo de los 30 que forman la NBA elige a los mejores jugadores presentados en el transcurso de dos rondas, aunque también tienen otra opción como hemos hablado anteriormente que es la de posponer futuras rondas a intercambio de jugadores, su sistema principal.

El evento se divide en dos rondas:

- A partir del puesto 15 son para los 16 equipos que en el curso anterior se clasificaron para playoffs; cuanto mejor haya sido su posición en la temporada pasada más bajo será su puesto en la elección de jugadores, equilibrando la competición.
- Las 14 posiciones restantes se disgregan entre los equipos que no consiguieron entrar en playoffs la temporada pasada, es decir, los peores equipos de la NBA tendrán las 14 primeras posiciones a la hora de elegir jugadores. El orden entre estos equipos se hace a sorteo "lotería del draft" (su explicación más adelante).

Los jugadores que consiguen entrar en la NBA tienen durante los dos primeros años un contrato de novato, siendo el salario bastante bajo en comparación con el resto de los jugadores de más antigüedad.

## La lotería del draft

Esta lotería se lleva realizando desde 1985 y es primordial para que los equipos elijan nuevos y jóvenes jugadores a incorporar; muestra el orden a seguir de las tres primeras elecciones del draft.

La base del funcionamiento de la lotería es un sistema de combinaciones formadas por cuatro números, los catorce equipos que se quedaron fuera de la promoción de ascenso reciben combinaciones aleatorias de cuatro números distintos del 1 al 14. Para seguir con la dinámica de favorecer a los peores equipos, el último recibe 250 combinaciones mientras que el “mejor” (de los catorce) recibe 5. A raíz de esto salen los 3 primeros equipos que elegirán jugadores en el draft y a partir de ahí los equipos saldrán en función de la marca con la que entraron al sorteo; en caso de empate entre dos equipos tanto en derrotas como en victorias, se lanza una moneda al aire para su desempate.

Al finalizar la lotería los equipos organizan entrenamientos, entrevistas y estrategias para estudiar adecuadamente a los jugadores seleccionables con el fin de estar seguros y llegar bien preparados al evento del draft y tomar la mejor decisión posible.

Tabla 1: orden y probabilidades Draft 2021

Houston Rockets	1	14,0 %
Detroit Pistons	2	14,0 %
Orlando Magic	3	14,0 %
Oklahoma City Thunder	4	11,5 %
Cleveland Cavaliers	5	11,5 %
Minnesota Timberwolves	6	9,0 %
Toronto Raptors	7	7,5 %
Chicago Bulls	8	4,5 %
Sacramento Kings	9	4,5 %
New Orleans Pelicans	10	4,5 %
Charlotte Hornets	11	1,8 %
San Antonio Spurs	12	1,7 %
Indiana Pacers	13	1,0 %
Golden State Warriors	14	0,5 %
Washington Wizards	15	
Boston Celtics	16	
Memphis Grizzlies	17	
Oklahoma City Thunder	18	
New York Knicks	19	



Atlanta Hawks	20
New York Knicks (Dallas)	21
Los Angeles Lakers	22
Houston Rockets (Portland)	23
Houston Rockets (Milwaukee)	24
LA Clippers	25
Denver Nuggets	26
Brooklyn Nets	27
Philadelphia 76ers	28
Phoenix Suns	29
Utah Jazz	30

Fuente: MARCA

En esta tabla recojo el orden establecido para el DRAFT 2021 así como la probabilidad de los catorce primeros puestos a ganar la lotería. Si nos fijamos la probabilidad de los 3 primeros equipos es la misma, esto es para hacer frente al “tanking” que hacen ciertos equipos (estrategia de acumular derrotas para ocupar los primeros puestos del draft)

Después del Draft los jugadores seleccionados tienen que asistir a un curso introductorio de la NBA donde acudirán a charlas con jugadores de esta, quienes les proporcionarán consejo sobre la hidratación y nutrición, cuidado del cuerpo, manejo de las redes, apoyo para controlar el estrés etc.

### **6.3 Salarios, límite y presupuesto de los equipos**

---

La NBA instauró un límite salarial en el gasto sobre los jugadores que podrían efectuar los equipos, es la principal y más importante herramienta que posee la liga para salvaguardar la competitividad y máxima igualdad entre los equipos de la competición. Con esta medida se evita que los equipos con mejor situación económica sean los únicos con posibilidades de luchar por el título liguero, ya que esto supondría una competición previsible y monótona que bajaría la audiencia y derivaría por consiguiente en sus respectivas pérdidas.

El límite salarial se implantó por primera vez en 1946 siendo este el importe de 55.000 \$. Fue anulado tras la primera temporada por lo que no se volvió a imponer hasta 1984 con la cifra de 3,6 millones de dólares, la cual ha ido incrementando con el paso de los años y posteriormente explicaré su evolución.

No solo existe el límite salarial sino que también se creó el importe mínimo de gasto en salario anual fijado en un 90% del máximo aproximadamente; su fin es asegurar que los sueldos de los jugadores son coherentes a la situación económica de la NBA. Para la temporada actual 2020 -2021 el límite salarial máximo se sitúa en 109 millones de dólares por lo que su mínimo lo situamos en aproximadamente en 98,1 millones de dólares.

### ¿Cómo se calcula?

El límite salarial de cada año se ha de fijar antes del 1 de julio. Este valor no se puede elegir de manera aleatoria ya que está directamente relacionado con el conjunto de ingresos obtenidos por las franquicias y la liga en la temporada anterior.

Para el cálculo del límite salarial máximo, utilizan el Basketball Related Income (BRI) que reúne los siguientes ingresos:

- Derechos televisivos
- Partidos de exhibición
- Las entradas vendidas en la taquilla menos los impuestos y algunos gravámenes de la financiación de la cancha.
- Ingresos por playoffs.
- Ingresos por aparcamiento.
- Ingresos por patrocinios y promociones.
- Ingresos por campamentos de verano.
- Torneos ajenos a la NBA.
- Ingresos por las actuaciones de la mascota del club y las cheerleaders.
- Ingresos por la venta de bebidas y comida en el estadio.
- 40% ingresos derivados de la señalización del estadio.
- 40% de los ingresos de palcos VIP.
- 50% derechos del nombre del estadio.
- 50% ingresos procedentes de los derechos de asignación de instalaciones de entrenamientos.
- Ganancias de la NBA Properties donde se incluye televisión internacional, patrocinios, ingresos de NBA Entertainment, los All – Star y otros partidos especiales de la NBA.

Además de esto también hay que tener en cuenta que cifras de beneficios se esperan para la temporada siguiente, en especial los derivados del contrato por derechos televisivos. (Manuel, 2021)

Como suele pasar, donde hay ciertos requisitos también encontramos algunas excepciones que permiten sobrepasar el límite en casos concretos. A continuación voy a exponerlas (nbamaniacs.com, s.f.):

- Non – Taxpayer Mid - Level Exception: aplicable a los equipos que no paguen el impuesto de lujo.
- Taxpayer Mid – Level Exception: excepción para los equipos que paguen el impuesto de lujo.
- Mid – level Exception para Room Teams: excepción para equipos que estén por debajo del tope salarial que permite realizar contratos a agentes libres.
- BiAnnual Exception: excepción únicamente válida para equipos que no paguen el impuesto de lujo.
- Disabled Player Exception: excepción que podrá usarse cuando un jugador caiga lesionado para el resto de la temporada.
- Traded Player Exception: para equipos que no paguen el impuesto de lujo para firmar a jugadores que sustituyan a otros ya traspasados.
- Minium Salary Exception: permite a los equipos que están por encima del límite salarial comprar jugadores mediante un contrato por el salario mínimo.
- Bird Rights y Early Bird Rights, para que las franquicias renueven a sus jugadores que llevan dos o tres años con ellas, y Non Bird Rights es usada para retener a jugadores que han estado una temporada o menos.

## **El impuesto de lujo en la NBA**

Este valor señala el límite salarial que no puede ser sobrepasado por los equipos sino quieren tener penalizaciones, como he explicado anteriormente el límite salarial trae consigo excepciones para poder sobrepasar esta cifra sin daño para las franquicias.

Para un mejor entendimiento, en la temporada actual el tope está fijado en 109 millones de dólares y el impuesto de lujo en 132.627 millones. (Trullols, 2020). Por lo que, la franquicia que supere el límite salarial si podrá realizar operaciones financieras, siempre que

las excepciones no se lo impidan y sin ningún castigo. No será lo mismo si el equipo sobrepasa el impuesto de lujo, sin embargo la NBA concede una última excepción llamada Apron que es una cifra de margen donde poder maniobrar para aquellos que superen el impuesto de lujo. (nbamaniacs.com, s.f.)

Desde la temporada 2013 – 2014 la cifra a pagar por las penalizaciones se calcula (nbamaniacs.com, s.f.):

- Aumento entre 0 y 5 millones: pago de 1,5 \$ por cada dólar que lo supere.
- Aumento entre 5 y 10 millones: pago de 1,75 \$ por cada dólar que lo supere.
- Aumento entre 10 y 15 millones: pago de 2,5 \$ por cada dólar superado.
- Aumento entre 15 y 20 millones: pago de 3,25 \$ por cada dólar superado.
- A partir de aquí el impuesto se incrementará en 0,5 \$ por cada 5 millones más.
- Los niveles del impuesto de lujo para los equipos que paguen el impuesto en 4 de las 5 últimas temporadas incrementarán en 1 \$ por cada aumento.

Todo el dinero recaudado del impuesto de lujo se destina hasta un 50% a los equipos que no lo pagan, el resto de dinero con un mínimo del 50% será destinado por la NBA para otros asuntos propios, muchas veces son actos benéficos.

## 6.4 Análisis DAFO de la NBA

Fuente: elaboración propia

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revueltas extradeportivas</li> <li>- Precio elevado de las entradas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor liga del mundo.</li> <li>- Calidad en retransmisiones</li> <li>- Apoyo de grandes patrocinadores</li> <li>- Buen ejemplo de promoción, organización y marketing</li> </ul>
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Competencia con otros deportes rey de USA</li> <li>- Aumento significativo del fútbol en USA</li> <li>- Cambios que afecten a las retransmisiones.</li> <li>- Perdida de inversores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llegada de nuevos inversores</li> <li>- Llegada de más estrellas internacionales</li> <li>- Actualizarse con las nuevas tecnologías</li> </ul>

Fijándonos en el DAFO expuesto vamos a explicar cada uno de los puntos dados:

### Fortalezas

- Es la mejor liga del mundo, ninguna le hace competencia por lo que cualquier aficionado al baloncesto, incluso al espectáculo en si se sentirá atraído.
- Cuenta con el apoyo de los patrocinadores más importantes y reconocidos a nivel mundial, dándole un buen valor en el mercado.
- La NBA es un ejemplo magnifico entre todos los mercados deportivos del mundo sobre cómo organizar un negocio, referente de muchos otros para mejorar su estado.

- La NBA está presente en la gran mayoría de países, tiene una infraestructura espectacular pudiendo dar la máxima cobertura de los partidos; alta definición y disponible para reproducir en cualquier dispositivo lo que facilita el acceso a todo público.

### **Debilidades**

- El principal problema es el precio elevado de sus entradas (aunque prácticamente llenen los estadios), la media del precio la tenemos en 60\$ sin embargo hay precios que se llevan al extremo; podemos encontrar precios muy baratos para entradas de partidos próximos al fin de la liga o incluso pagar 650\$ en una final y 1.500\$ en un homenaje especial a algún jugador por retirada o marcha del equipo.
- Ha habido escándalos relacionados con amaños de partidos por apuestas que pueden afectar a la imagen de la NBA, provocando la desconfianza de algunos espectadores y su consiguiente pérdida de interés.

### **Oportunidades**

- Renovarse constantemente gracias a las nuevas tecnologías, creando un gran feedback instantáneo con los aficionados sobre entrevistas, estadísticas de partidos y jugadores, reportajes etc.
- En cualquier competición la llegada de nuevas estrellas internacionales atrae más diversidad de aficionados, la NBA se beneficia de ello aumentando las audiencias y atrayendo nuevos inversores extranjeros. Hay que hacer especial mención a los provenientes de China ya que cualquier jugador que emigre tiene un gran seguimiento.

### **Amenazas**

- La mayor amenaza para la NBA viene de los demás deportes estadounidenses con gran seguimiento como las ligas de beisbol, hockey, rugby, o incluso las ligas de futbol europeas.
- Posibles cambios legislativos en los diferentes países relacionados con la NBA, ya sea en leyes o en regulaciones.

## 6.5 Estrategias de marketing en la NBA

---

En este apartado me voy a centrar en estudiar como la NBA con una increíble estrategia de marketing ha conseguido llegar a ser la mejor liga de baloncesto del mundo así como uno de los espectáculos más importantes a nivel deportivo. Esta estrategia está enfocada a mejorar continuamente la experiencia que viven los aficionados.

Para entender porque tiene tanto éxito a nivel mundial hay que saber que tiene 13 oficinas por todo el mundo, realizan eventos en varios países, se asocian con empresas locales (partnership), venden derechos televisivos y controlan las relaciones con los medios de comunicación internacionales. Las oficinas se sitúan en (Tang, 2017):

- En New York esta la sede central.
- NBA Asia tiene oficinas en Hong Kong y Manila.
- NBA China tiene sedes en Beijing, Taipéi y Shanghái.
- NBA Canadá con sede en Toronto.
- NBA India con sede en Mumbai.
- NBA Europa tiene oficinas en Londres y Madrid.
- NBA Latino América en Ciudad de México y Río de Janeiro.
- NBA Sudáfrica en Johannesburgo.

La NBA tiene 125.000 puntos de venta repartidos en más de 100 países encargados del merchandising. A su vez los partidos se pueden ver en más de 215 países, 50 idiomas diferentes y con más de 400 eventos en todo el mundo.

En cuanto a la audiencia las cifras son abrumadoras; el segundo partido de segunda ronda que enfrentó esta temporada a los Nuggets vs Suns tuvo un promedio de 3,53 millones de espectadores en TNT. (Paulsen, 2021)



Fuente: elaboración propia a partir de datos obtenidos en es.statista.com  
Gráfico 1: audiencia media en las finales de la NBA

Lo mismo pasa con las redes sociales, es la liga más seguida a través de Twitter, Facebook, Instagram y Twitch sumando más de 1,5 mil millones de seguidores. A través de estos medios los fans están rápidamente al corriente de todas las noticias que envuelven a la NBA, sintiéndose participes de está obteniendo una experiencia única.

Para ello la NBA no necesita una tecnología fuera de lo normal, como dice Emilio García Duarte, director del departamento de Marketing de la NBA en América Latina “en el departamento de marketing de la NBA no se necesita tecnología espectacular para cautivar a clientes y espectadores. Basta con tener talento preparado para el cambio, dispuesto a asumir riesgos y generar ideas para crear un vínculo con el público” (López, 2018)

Pam El, jefa de marketing de la NBA en New York contó en el 2017 que hicieron un estudio para conocer más a los seguidores de la NBA y concretaron que “ hay dos tipos de fans: los que son fanáticos que no se pierden ni un solo partido y aquellos que entran en el círculo por simple curiosidad” (Writer, 2017).

## Tecnología como marketing en la NBA

Los fanáticos alcanzan la cifra de 155 millones de personas y según el estudio realizado acceden a contenido NBA varias veces a la semana a través de 3 o más plataformas. Es la tecnología la principal herramienta que tiene la NBA para impulsar su éxito,



manejando a la perfección el marketing digital; ofreciendo a parte de todos los partidos en diversos medios y páginas, contenido de mejores jugadas, mates, estadísticas individuales, reacciones de famosos, entrevistas con jugadores, actos que realizan extradeportivos, en general todos los detalles que no se pueden percibir viendo solo partidos. Estos recursos atraen a los fans curiosos y finalmente los cautivan, consiguiendo más fanáticos.

Es tan importante el control del marketing digital que Pam afirma “solo el 1% de todos nuestros seguidores han vivido un partido en directo, es a través de la tecnología como interactuamos con los fans de todo el mundo” (Writer, 2017). El desarrollo de la distribución audiovisual y el gran merchandising hace que la NBA sea la mejor y más seguida liga del mundo.

Uno de los últimos avances, donde es pionera actualmente es el conocido NBA Replay Center. Se trata de un centro de repeticiones de última tecnología audiovisual instalado en New Jersey que proporciona a los árbitros imágenes de diferentes ángulos para reducir el tiempo medio de decisión en unos 43 segundos. Está conectado a los 29 estadios a través de una red de alta velocidad y da la posibilidad de apreciar detalles que a simple vista el ojo humano no ve. (tmbroadcast.es, 2016)

Ha mejorado mucho el arbitraje de la NBA gracias a esta herramienta, no hay polémicas sobre decisiones cruciales y da una mayor seguridad y fiabilidad a los partidos. El árbitro dispone de las imágenes en tiempo real e incluso puede pedir más imágenes a mayores para una mayor seguridad. Esto no se queda aquí, sino que posee una página web oficial donde cualquier persona, fan o curioso, puede ver cualquier jugada revisada en el partido independientemente de cuando se jugará este. Esto hace la liga más atractiva y que los equipos ganen por méritos propios no por errores arbitrales, dejando de lado las grandes polémicas que traen consigo como ocurre en las ligas europeas de fútbol.

Otra aplicación que ha desarrollado la NBA es la NBA Inplay, es como un juego que permite a los fans interactuar con el partido en tiempo real. Primero tienes que elegir un jugador que este disputando dicho partido y según las estadísticas que consiga tú tendrás mayor o menor puntuación y la NBA te reparte premios si eres de aquellos que consiguen la mayoría de los puntos. Es una aplicación gratuita que sirve para acercar aun más a los espectadores a la NBA, recompensándoles con premios. (NBA, 2016)

Pam El también cuenta que es lo que le llevó a realizar la campaña mundial “This is why we play” y es que había que recoger en video un mensaje que englobe el espectáculo que se da en la cancha y la fama internacional de los jugadores; se juntaron clips de momentos míticos de la liga, jugadores teniendo detalles con los aficionados, mostrando la cercana conexión entre liga y seguidores. (Schultz, 2014)

Todo se resume en las palabras de Pam El “se trata de conectar emocionalmente con nuestros fans cada día, no fabricamos productos sino que vendemos experiencias” (Writer, 2017)

## **Tipos de estrategias de marketing**

El marketing deportivo consiste en promocionar marcas y productos a través de las propias actividades deportivas, e incluso eventos extradeportivos como hacen los jugadores de más fama.

Si acertamos con la estrategia de marketing tenemos asegurado el desarrollo de cualquier marca. La estrategia de marketing la NBA tiene como base la demanda del consumidor y la promoción a nivel global de la marca, con la cultura NBA como pilar con la que han conseguido ser la liga más rica dentro de las que consideran más grandes (baloncesto, beisbol, hockey y fútbol americano) (Rifkin, 1997)

A continuación expongo las estrategias que ha seguido y sigue la NBA para promocionarse a nivel mundial y alcanzar la cima en la que se encuentra; se basa en dos conceptos claves que han hecho de la NBA el mejor evento deportivo.

No obstante, no hay que dejar atrás otras tan importantes como la promoción realizada por la industria de moda o referencias a la NBA y sus jugadores que hacen estrellas internacionales de la música; todo ello ensalza y da un valor añadido a la liga.

Las dos estrategias más importantes que cabe destacar son:

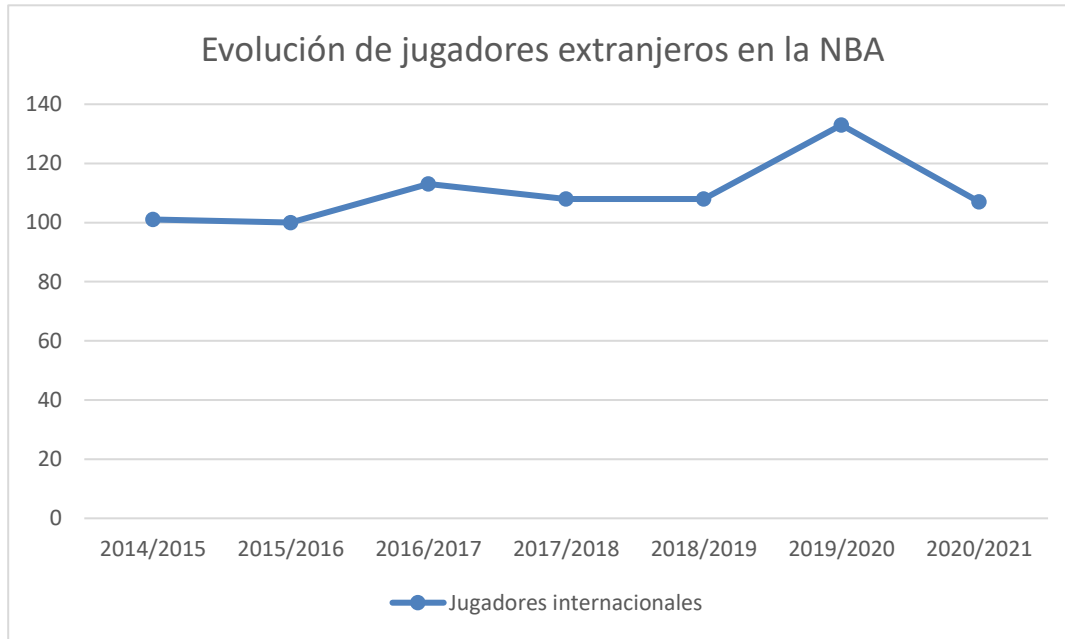
### **Incorporación de estrellas internacionales a la NBA**

Hace bastantes años que la NBA decidió contar con grandes jugadores internacionales para dar más valor a su liga. El ejemplo que mejor encaja aquí es el del conocido jugador chino Yao Ming, jugador más famoso de la historia china que consiguió unir ambos continentes dando una expansión brutal a la NBA. Se hizo un estudio donde se recoge que durante la carrera de Yao la cadena CCTV analizó 39 partidos de los Houston Rockets contabilizando más de 200 millones de espectadores, un tercio de la audiencia total de la NBA.

Otra consecuencia de la incorporación de los mejores jugadores internacionales para la liga, lo localizamos en el incremento del valor de mercado que experimentan los “Houston Rockets”, pasando de 85 millones de dólares antes de que jugará Yao a 439 millones en su

retirada. Esto permitió a la NBA hacerse hueco en el mercado asiático, muy importante debido a que por la gran cantidad de población que tiene es el más potente a nivel mundial.

La NBA cuenta con 107 jugadores internacionales de 41 países diferentes, Canadá es el país líder con 17 representantes. Es una gran cifra comparando con los 24 Actualmente es el primer mercado al que se dirige la NBA, siendo el principal motivo por el cual es la liga con más seguidores del mundo (continente con más densidad mundial)



Fuente: elaboración propia a partir de datos recogidos en mx.nba.com

### Retransmisión global de los partidos

La NBA se emite en más de 215 países, en 43 idiomas y 165 cadenas televisivas diferentes, consiguiendo una audiencia total de más de 3,5 mil millones de espectadores. Además de verse en los cinco continentes, se llevan a cabo más actividades para aumentar el número de seguidores en el extranjero como los viajes a Asia o Inglaterra donde se juegan partidos oficiales y dan la posibilidad a los seguidores extranjeros de vivir la NBA en vivo no sólo mediante la tecnología.

La NBA nunca ha ocultado su claro camino por el desarrollo del mercado extranjero. Apoyándose en el desarrollo interno de su propio mercado, la NBA no deja de indagar entre todas las posibilidades para expandir el mercado internacional. Gracias a que actualmente cualquier persona puede ver la NBA desde cualquier lugar, la liga ha conseguido verse envuelta en una cultura deportiva que no sólo se transmite en la sociedad sino de generación en generación.

Uno de los trucos de la NBA para auto promocionarse y sin ningún tipo de coste es como he comentado anteriormente la cantidad de jugadores extranjeros que participan en la liga todos los años. Otra de las claves de la liga es aprender los pilares más importantes de la sociedad y religión de la cultura loca, integrándola en su desarrollo para cualquier mercado extranjero. Gracias a ello la NBA tiene una visión y perspectiva multicultural como ninguna otra asegurándose así su gran competitividad y liderazgo en todo el mundo (Oberai, 2017). Además se creó la NBA Cares, es un programa de responsabilidad social que se preocupa e intenta solucionar los problemas sociales más importantes de Estados Unidos y el resto del mundo.



Fuente: chinadaily.com

## 6.6 Segmentación

---

Con esta declaración de Roberto Espinosa en 2013 “dividir el mercado en grupos con características y necesidades semejantes para poder ofrecer una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de los grupos objetivo. Esto permite optimizar recursos y utilizar eficazmente nuestros esfuerzos de marketing” podemos detallar la segmentación de mercado. (Espinosa, 2019).

Según un artículo de The Atlantic el 45% de los seguidores más fieles de la NBA son menores de 35 años, lo que es una gran ventaja siendo la liga con la audiencia media más joven. (Derek, 2014)

En pos voy a mostrar varios datos demográficos para conseguir un mejor entendimiento del nicho de mercado al que se enfocan los principales esfuerzos de marketing de la NBA. (Derek, 2014), (Andrew, 2018), (Gaille, 2015):

- El 65% de seguidores son hombres.
- El 62% de sus seguidores pertenecen a la edad de entre 18 y 54 años.
- Único deporte en Estados Unidos donde sus fans de raza aria son sobrepasados en número por el resto.
- La edad media de la audiencia se estabiliza en 42 años.
- Tan sólo ¼ fans superan los 55 años.
- La NBA ocupa con un 13% el segundo puesto en la lista de deportes que más jóvenes cautiva, adelantada por la Major League Soccer.
- El 55% de la audiencia tiene un gran salario, entre 40.000 y 75.000 dólares al año.

Que la NBA por lo general atraiga a los seguidores más joven de la sociedad significa que el resto de los eventos deportivos que quieran enfocarse a este segmento de la sociedad va a darse de bruces con un mercado bastante limitado. Las franquicias de la NBA están valoradas en el mercado de la bolsa en más de 2.400 millones de dólares. (2playbook, 2021)

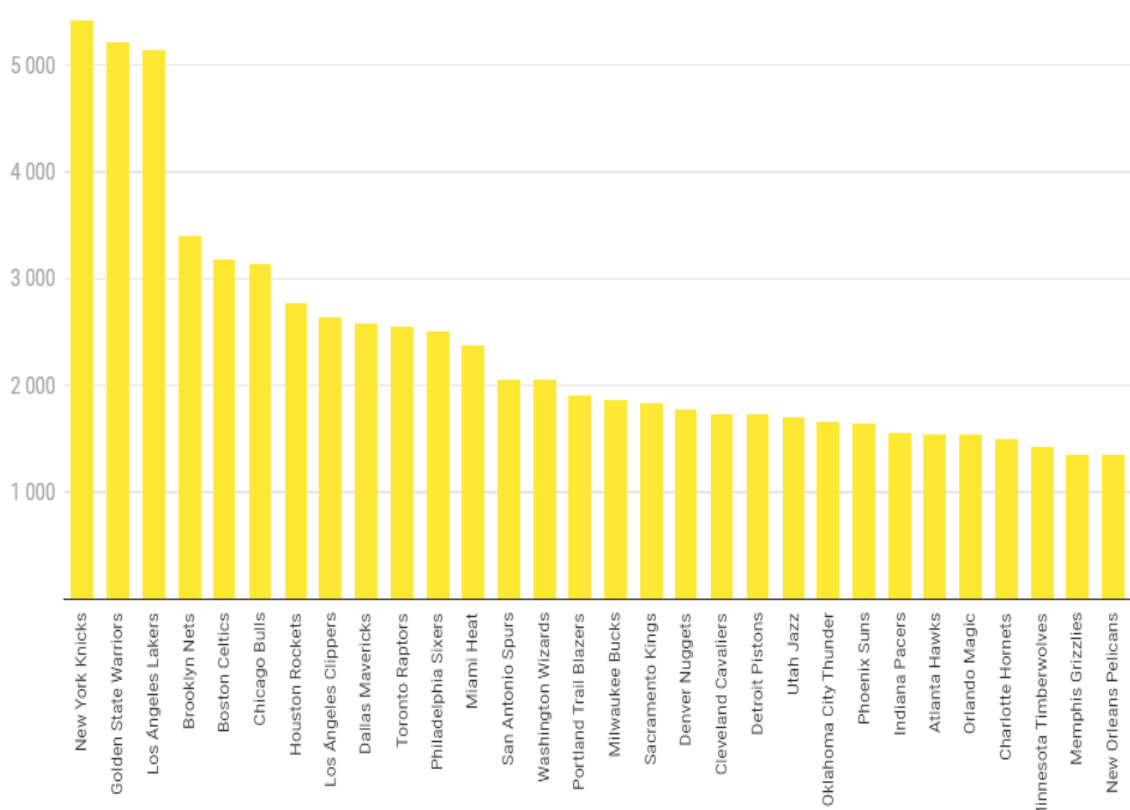
A continuación expongo a través de tablas y gráficos el valor de cada franquicia que forman la NBA en el mercado, así como el valor de sus ingresos en la temporada actual.

Fuente: 2playbook

<b>New York Knicks</b>	<b>5.420</b>
<b>Golden State Warriors</b>	5.210
<b>Los Angeles Lakers</b>	5.140
<b>Brooklyn Nets</b>	3.400
<b>Boston Celtics</b>	3.180
<b>Chicago Bulls</b>	3.140
<b>Houston Rockets</b>	2.770
<b>Los Angeles Clippers</b>	2.630
<b>Dallas Mavericks</b>	2.580
<b>Toronto Raptors</b>	2.550
<b>Philadelphia Sixers</b>	2.500
<b>Miami Heat</b>	2.380
<b>San Antonio Spurs</b>	2.050
<b>Washington Wizards</b>	2.050
<b>Portland Trail Blazers</b>	1.910

<b>Milwaukee Bucks</b>	1.860
<b>Sacramento Kings</b>	1.840
<b>Denver Nuggets</b>	1.770
<b>Claveland Cavaliers</b>	1.710
<b>Detroit Pistons</b>	1.740
<b>Utah Jazz</b>	1.710
<b>Oklahoma City Thunder</b>	1.660
<b>Phoenix Suns</b>	1.640
<b>Indiana Pacers</b>	1.550
<b>Atlanta Hawks</b>	1.540
<b>Orlando Magic</b>	1.530
<b>Charlotte Hornets</b>	1.510
<b>Minnesota Timberwolves</b>	1.430
<b>Memphis Grizzlies</b>	1.360
<b>New Orleans Pelicans</b>	1.350

**Gráfico de valoración franquicias NBA 2021**



Fuente: 2playbook

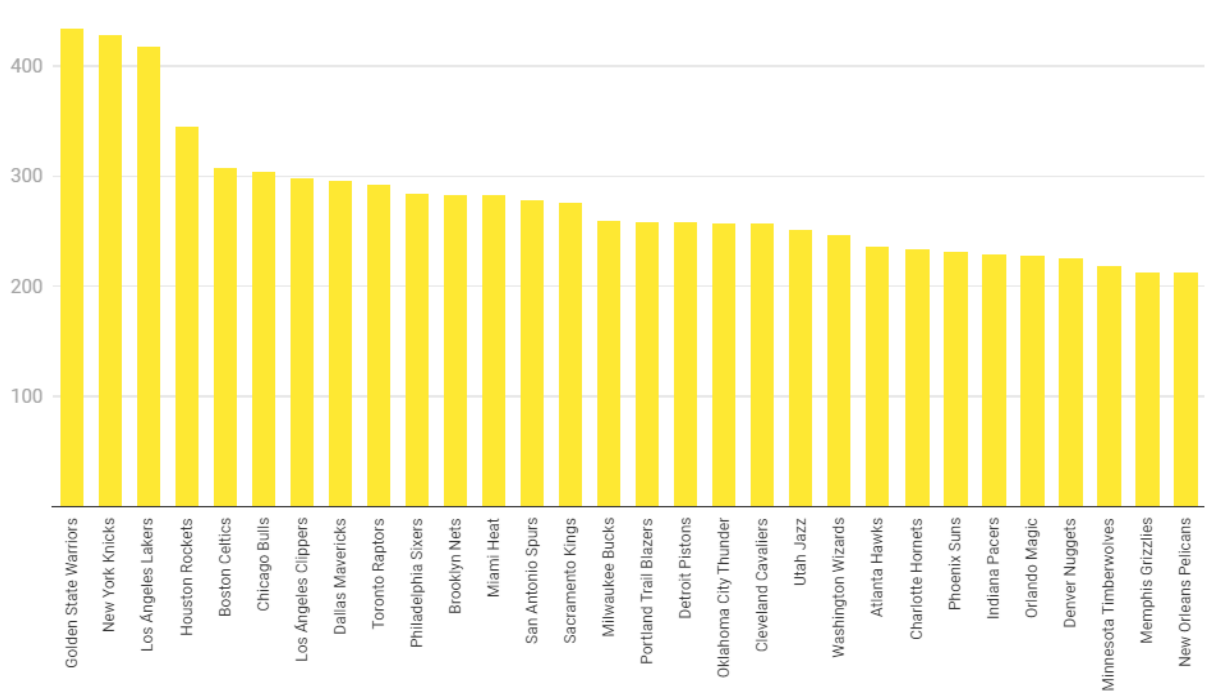
Tabla de ingresos de cada franquicia de la NBA en 2021

Golden State Warriors	434
New York Knicks	428
Los Angeles Lakers	418
Houston Rockets	344
Boston Celtics	308
Chicago Bulls	304
Los Angeles Clippers	297
Dallas Mavericks	296
Toronto Raptors	292
Philadelphia Sixers	284
Brooklyn Nets	283
Miami Heat	283
San Antonio Spurs	279
Sacramento Kings	275
Milwaukee Bucks	259
Portland Trail Blazers	258
Detroit Pistons	258
Oklahoma City Thunder	257
Cleveland Cavaliers	256
Utah Jazz	251
Washington Wizards	247
Atlanta Hawks	236
Charlotte Hornets	233
Phoenix Suns	231
Indiana Pacers	228
Orlando Magic	227
Denver Nuggets	226
Minnesota Timberwolves	218
Memphis Grizzlies	213
New Orleans Pelicans	213

Fuente: elaboración propia con los datos recogidos en la revista FORBES

## Gráfico de ingresos de las franquicias de la NBA en el 2021

Fuente: 2playbook



El por qué la liga de baloncesto profesional estadounidense tiene tanto éxito entre los jóvenes se encuentra en la sencillez que tiene tener un feedback constante con la misma, a coste cero en muchas ocasiones gracias a las diversas plataformas que esta proporciona y en la gran cantidad de destacados jugadores que tienen entre sus filas, haciendo que los más jóvenes tengan nuevos ídolos constantemente. También, hay que tener en cuenta lo relativamente barato que es el deporte del baloncesto y de fácil acceso por parte de la mayoría de los aficionados cuya situación financiera se encuentra dentro de la normalidad.

Datos estadísticos de como los seguidores de la liga están al día e interactúan con la misma (Gaille, 2015):

- Cerca del 50% de la gente que sigue con continuidad la liga se conecta a algún contenido de esta en un rango de 1h a 9h semanales a través de internet.
- La radio como medio de seguimiento de partidos es utilizada por más del 15% de los fans.
- Un tercio de los fans busca habitualmente por internet la clasificación y marcador de los partidos en los que estén involucrados sus equipos favoritos.
- La NBA tiene varias aplicaciones oficiales para jugar a través del móvil, Tablet u



ordenador y son usadas por más del 7% de sus seguidores.

Es complicado para la NBA y para cualquier negocio saber con certeza que parte de la sociedad va a consumir más su producto, sin embargo siempre existen técnicas y estudios para averiguarlo. Lo que ha hecho la NBA es centrar su campaña en una gran promoción online a través de invertir muchos fondos en las tecnologías más actuales, teniendo un gran acercamiento con los jóvenes. Recopilan videos y fotos inéditas de partidos, jugadas que no se aprecian bien siguiendo el partido en directo, retransmisiones de jugadores en exclusiva etc y lo comparten en redes diariamente fidelizando así a los clientes (Adgate, 2018).

**Tabla de los tres equipos con mayor y menor beneficio operativo mill. \$**

EQUIPO	INGRESOS	BENEFICIO OPERATIVO	GASTO SALARIAL	INGRESOS POR VENTA DE ENTRADAS
New York Knicks	244	74,9	92	92
Chicago Bulls	185	59,4	58	63
L.A. Lakers	208	24,3	95	85
New Jersey Nets	89	-23,6	66	20
Memphis Grizzlies	99	-24,8	75	19
Charlotte Bobcats	101	-25,5	70	19

Fuente: Dialnet

A continuación expongo ciertos datos que muestran las diferencias salariales que hay entre la NBA y la WNBA, liga norteamericana de baloncesto femenino (López J. , 2020):

- La media de los salarios de la NBA es 6,4 millones de dólares mientras que en la WNBA el sueldo máximo es de 215 mil dólares.
- El salario mínimo en la liga femenina es de 50 mil dólares y el de la NBA está fijado en 75 mil dólares.
- Un equipo de la NBA genera de media 197 millones de dólares de beneficio al año, mientras que uno de la WNBA tan sólo millones.
- El sueldo más alto de un jugador de la NBA puede ser el 19% de los ingresos de un equipo.

- El sueldo más alto de una jugadora de la liga femenina no pasa del 2,18%.
- El salario medio en la NBA supone un 3,2% de los beneficios de un equipo.
- El salario medio en la WNBA es un 1,5% de los beneficios.

Todos estos datos nos muestran que la diferencia entre ambas ligas es bestial, independientemente de que una genere más beneficios que la otra los sueldos no deberían tener tanta diferencia.

De hecho la liga norteamericana de baloncesto femenino es con diferencia la mejor liga de baloncesto femenino; cuenta con las mejores jugadoras en su puesto del mundo.

El estatus de la WNBA debería servir para demostrar la calidad de su liga, de sus jugadoras, y para poder igualar o por lo menos acercarse a los datos de cifras salariales que maneja la NBA.

## 6.7 Partnership

---

En los comienzos, la liga no contaba con ningún elemento comercial y la primera ocasión en que lo hizo vendiendo sus derechos televisivos obtuvo unos ingresos aproximados de 40.000 \$ por la transmisión de 13 partidos.

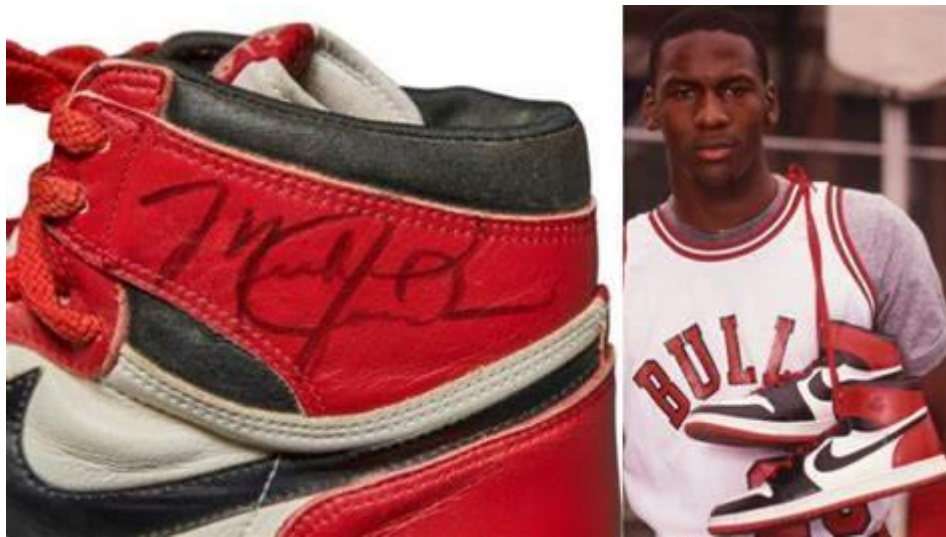
Tras más de 60 años actualmente en los derechos de copyright de la liga están incluidos los derechos de transmisión de televisión por satélite, televisión por cable y por medios inalámbricos, a su vez divididos en copyright regional, nacional, continental y mundial. En el año 2014 y con Adam Silver como presidente se firmó el contrato más importante televisivo para el mundo del deporte, ingresando la NBA 2,7 millones de dólares. La cadena ESPN es la que paga más de la mitad de esos ingresos, más de mil millones de dólares. (Draper, 2015).

Dado a que la NBA tiene tanta expectación alrededor del mundo, las grandes empresas ven una posibilidad y gran oportunidad de abarcar un mayor número de clientes potenciales con su producto o servicio. Nuestra generación de jóvenes ha nacido en una sociedad capitalista y de consumo, por lo que la liga se enfoca mayoritariamente en este sector de la población atrayéndolos fácilmente a través de la publicidad.

Esto provoca que las principales marcas deportivas y de life style que triunfan entre los jóvenes de todo el mundo se asocien con la NBA como por ejemplo Adidas, Puma, o el caso más famoso de merchandising como es la asociación de Nike y NBA a través de la marca Air Jordan, haciendo homenaje al increíble jugador Michael Jordan.

“Fichar a Jordan es la mejor decisión que he tomado” dijo Phil Knight, director de Nike. El 1 de abril de 1985 fue el primer lanzamiento de las Nike Jordan y salieron al mercado por 65 \$ ; lejos queda esta cifra comparándolo con los 150 \$ de media que valen actualmente unas Jordan. Desde que firmó con Nike más del 75% de los jugadores de la NBA se visten con la marca, que tiene artículos tanto de zapatillas como de todo tipo de ropa deportiva.

Así la NBA se convierte en el principal escaparate para Nike, lucrándose ambas empresas con grandísimos beneficios; la NBA ingresa 125 millones de dólares al año por el contrato con Nike, y esta creció en bolsa un 824% desde el inicio de la asociación.



*Fuente 1 Jordanstockx.com*

Otro de las grandes asociaciones que se han hecho ha sido la de YouTube con la NBA, siguiéndose desde el 2018 las finales de la NBA desde la plataforma de videos por el canal Youtube Tv, eso si, de pago. Con todo esto se demuestra los esfuerzos que hace la NBA para facilitar a los fans la visualización y seguimiento de los partidos de la liga apostando por la continua renovación tecnológica, así como acercándolos, haciéndoles sentir parte de la NBA.

Fue a partir de la temporada 2017/2018 cuando por primera vez las equipaciones oficiales iban a contar con publicidad (actualmente Nike viste a todos los equipos), creciendo los patrocinios un 30% en comparación con la temporada 2016/2017.



Fuente: Google

Estos pequeños parches que aparecen a la derecha de las camisetas son de las marcas de publicidad. La NBA es la primera liga que arriesgó con la iniciativa de incluir publicidad en sus equipaciones, y esta fue sin duda una gran apuesta debido a los beneficios obtenidos. Cada franquicia puede realizar un contrato de hasta tres años con las marcas publicitarias, dicho contrato es renovable y se fundamenta en una compensación dineraria por incluir un parche, como los de las imágenes anteriormente mostradas, con el logo de la empresa. (marketwatch.com, 2017).

A raíz de los resultados la NBA se convierte en el espejo y referente de todas las grandes ligas.

## 7. MODELO DE LA ACB

En este apartado voy a confrontar el modelo de negocio de la NBA con el de la ACB para sustraer las diferencias entre la NBA y el modelo europeo que sigue la ACB, mucho más arraigado, tradicional, cuyo carácter diferente son los ascensos de equipos y la educación de los jugadores.

Los clubs luchan cada año por ascender desde lo más bajo, la tercera liga, hasta la meta del ascenso a la ACB, con la condición de cumplir ciertos requisitos cada año, mientras que en la NBA no existen los ascensos ni por consiguiente los descensos, se paga un canon de acceso como hemos comentado anteriormente y ya estás en la liga; los requisitos financieros sólo se examinan al principio.

Cada equipo de la liga se enfrenta dos veces, tras la primera ronda de enfrentamientos los 8 primeros equipos juegan la Copa del Rey, la cual dura un fin de semana que logra captar altos niveles de expectación. Tras esto se reanuda la liga y al acabar la segunda vuelta los 8 primeros disputan los playoffs, los vencedores pasan a la semifinal y posterior final, ambas al mejor de cinco partidos y como recompensa obtienen un pase directo a la Euroliga y ayudas económicas.

## **7.1 Requisitos de la competición**

A continuación voy a exponer cuales son los requisitos que debe cumplir un equipo que provenga de la LEB Oro para jugar en la ACB, independientemente de sus resultados deportivos (basquetplus.com, 2021):

- Tiene que contar con 488.000 euros en conceptos de pago por participación, es decir pagar para poder jugar en la ACB, que va al Fondo de Regulación de Ascensos y Descensos. Si tras el primer año el equipo desciende, esa cifra se recupera. Este pago se hace sólo el primer año ya que los tres siguientes la ACB lo descuenta del reparto anual que hace a los equipos.
- Debe presentar los resultados de una auditoría interna, solventada por el propio equipo cuyo objetivo es demostrar que sus cuentas están limpias y saneadas para soportar jugar en la ACB.
- Tener un presupuesto mínimo de 2,5 millones en concepto de ingresos, incluyendo en esta cifra el reparto anual que hace la liga a sus equipos, quedándose realmente el requisito en poseer unos ingresos de mínimo 2 millones de euros.
- Transformarse en una Sociedad Anónima Deportiva en la ACB es obligatorio, es una ley deportiva que obliga a su transformación como muy tarde después de competir la temporada debut. Dicha norma contiene su excepción para los equipos Real Madrid y Barcelona.

Como dijo el creador de la ACB, León Najnudel, refiriéndose a la liga: “La juega el que puede, no el que quiere”. (basquetplus.com, 2021) De hecho, el equipo de nuestra ciudad, el Real Valladolid Baloncesto juega actualmente en la Liga LEB porque carece de presupuesto para poder ascender a la ACB, aunque todos estos años atrás haya conseguido el objetivo deportivamente para poder ascender de liga.

Por esto hace falta tener una buena parte dirigenal, para poder solventar todos los requisitos y poder cumplir la meta de todo equipo español que es jugar en la ACB.

En mi opinión deberían cambiar las normas de ascenso respecto a lo económico, ser más flexibles o que den algún tipo de facilidad a aquellos equipos que no tengan tanto presupuesto, ya que muchos equipos puede que pierdan motivación por jugar sabiendo que hagan lo que hagan no van a poder llegar a ascender nunca, perdiendo competitividad.

Además de estos requisitos económicos también encontramos otros como (basquetplus.com, 2021):

- Tener un pabellón con un aforo mínimo de 5.000 personas.
- Ceder los derechos audiovisuales y espacios publicitarios para su explotación compartida.
- Tener una estructura interna bien organizada y definida, contar con un director general, director deportivo, de marketing, de comunicación...etc.

## 7.2 Mercado de jugadores

---

Los salarios mínimos de los jugadores se asignaban en función de su edad según un convenio colectivo que acordó en 2019 el Ministerio de Trabajo y la Asociación de Baloncestistas, voy a mostrar dicho reparto en la siguiente tabla:

Rango de edad	Salario mínimo anual
≤ 19 años	20.500 €
20 y 21 años	34.200 €
22 y 23 años	41.000 €
24 y 25 años	54.700 €
> de 26 años	68.400 €

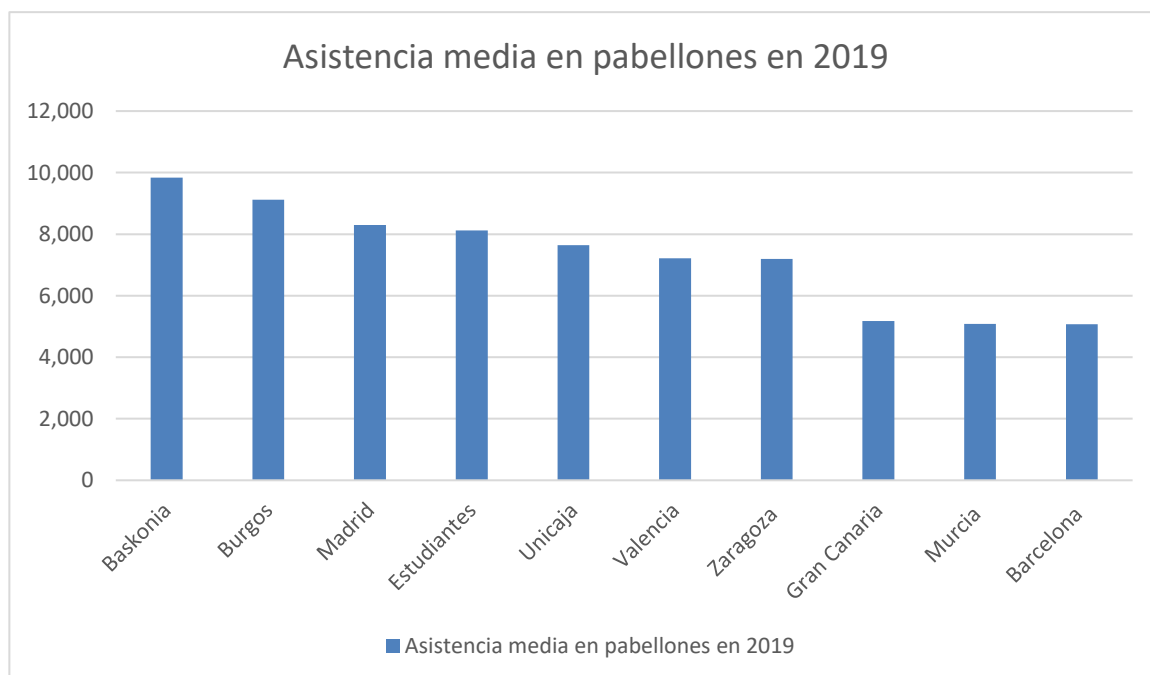
Fuente: playbook

Sin embargo el Gobierno consideraba que no se ajusta a Derecho, por lo que Sindicato y competición acordaron en marzo de 2021 una cifra para todos los jugadores independientemente de la edad que tuviera; el nuevo salario mínimo es de 28.000 euros brutos anuales., modificando así levemente el Convenio Colectivo firmado en 2019. (2playbook, 2021).

A su vez, se aceptó que un club que tuviera deudas con sus jugadores no puede retener a ningún jugador dentro de su plantilla. Se mantiene un fondo de garantía de 1,8 millones de euros para solventar esos impagos, con un máximo de 90.000 euros por año y jugador y 260.000 euros por equipo.

Como podemos observar con claridad, si comparamos el salario mínimo de un jugador en la ACB con el de un jugador de la NBA la cifra es muy inferior, hay una diferencia abrumadora. El motivo no es más que la pobre financiación que tiene la liga española, casi no tiene apoyo televisivo ya que este se concentra en su mayoría en apoyar el fútbol y eso hace que los ingresos se reduzcan notablemente condicionando así la capacidad salarial de la ACB. Comparando un jugador de la NBA cobraría 40 veces más que uno de la ACB.

También influye en la capacidad económica de la ACB los ingresos derivados de la venta de entradas a los partidos. La capacidad de aforo de un pabellón de la NBA es casi el doble que la de la ACB, el Real Madrid tiene la mayor capacidad de toda la liga 15.000 (Real Madrid , 2021) mientras que el United Center de los Chicago Bulls cuenta con un aforo de 20.917 espectadores (Ortega, 2020).



Fuente: elaboración propia con datos recogidos según la ACB

La media del año 2019, último año con asistencia normal debido a las consecuencias de la pandemia mundial por COVID 19, es de 6.200 aficionados, con aproximadamente un 65% de ocupación en los pabellones. Esta cifra se aleja del equipo que menos espectadores tuvieron en los pabellones de la NBA, 17.200 fans de media (Recio, 2018). Los equipos son muy desiguales debido a las diferencias económicas de cada uno, por lo que los partidos también, perdiendo así poco a poco la audiencia.

También hay que comentar el precio que cuesta ver un partido de baloncesto en directo desde el pabellón. Una entrada para la NBA cuesta de media sesenta dólares y en un partido de la ACB lo más barato es una entrada de 15 euros. Si le sumamos que calculando, un equipo de la NBA juega en su casa 40 partidos y uno de la ACB 18, contribuye a que sean todavía más inferiores los ingresos de la liga española.

Por esto el presupuesto de un equipo de la liga española no tiene nada que ver con uno de la NBA, lo que influye negativamente al interés de los aficionados que cada vez más dejan de lado la ACB para hacerse seguidor y fan de la mejor liga de baloncesto del mundo, la NBA.

La manera de fichar es completamente distinta como ya dijimos a la hora de explicar el mercado de jugadores de la NBA. La ACB sigue un tipo de mercado europeo, como el del fútbol español en el que se compra a un jugador con dinero, haciéndole un contrato con el que gane más que su equipo actual y pagando la cláusula que le ata al mismo, la cláusula de rescisión, si es que no ha acabado contrato con su equipo. Con las grandes diferencias de presupuesto entre los equipos de la ACB esto es una injusticia, ya que los mejores jugadores siempre los van a tener en la plantilla los equipos con mejor estado financiero y económico.

Por consiguiente, la ACB pierde competitividad y se vuelve monótona al tener muchas probabilidades de repetirse temporada tras temporada los resultados de la clasificación final.

Los equipos pequeños dependen de su cantera debido al poco presupuesto que tienen para fichar, por eso la ACB creo una normativa que regula las plantillas (ACB, 2002):

- Cada equipo tiene que contar como mínimo con cuatro jugadores provenientes de la cantera.
- Tener como mucho dos jugadores extracomunitarios.
- No hay límite de jugadores comunitarios siempre y cuando respeten las normas.



Según la ACB los jugadores de formación son aquellos que desde sus inicios se han educado en el deporte del baloncesto exclusivamente en España, y que posee una serie de requisitos que enumerare a continuación (ACB, 2002). Con estas normas se intenta equilibrar a los equipos de la liga, minimizando el impacto de la diferencia de presupuesto.

- Tiene que haber formado parte de un equipo asociado a la FEB desde la categoría de infantil hasta senior, es decir desde los 13 años hasta los 19-20 años.
- Durante el tiempo de formación haber competido por lo menos tres temporadas.
- Durante esas tres temporadas, haber pertenecido al equipo mínimo 6 meses en cada una.

## **7.2 Derechos televisivos y patrocinios**

---

### **7.2.1 Derechos televisivos**

Al principio solo se retrasmítían partidos del Barcelona y el Real Madrid, pero en 2015 cuando Movistar se hizo con los derechos televisivos ofertando 46 millones por tres temporadas, compartiendo la primera con TVE, se amplió la programación. A parte de aumentar el número de retrasmisiones, se incrementó notablemente la calidad de estas.

En el año 2018 se renovó el contrato por tres temporadas más con una oferta de 16 millones, asegurándose Movistar la retrasmisión de todos los partidos de la liga ACB y Supercopa hasta la temporada actual, 2021/2021. Actualmente la liga se puede ver en 112 países, y desde varios medios de televisión e internet, como por ejemplo (ACB, 2020):

- DAZN, en Alemania.
- Facebook, en Angola.
- Sharjah Sports, en Arabia Saudí.
- DEPORTV, en Argentina.
- Nova, en Bulgaria.
- Eleven USA, en Estados Unidos.

Otro método que tiene la ACB para regular la liga económicamente es el reparto de beneficios, establecido así:

- El 6,45% de los beneficios se lo lleva el campeón de liga.
- Desde el 2º mejor al 8º puesto, un 5,65%.
- El resto de equipos se llevan un 5,45% de los beneficios.

### 7.2.2 Patrocinios

La liga ACB es ahora conocida como Liga Endesa, debido a que su patrocinador oficial desde la temporada 2011/2012 era Endesa, la empresa de electricidad firmó contrato hasta el 2021 (González, 2017). Actualmente, Toyota España y ACB han firmado un contrato por el que la compañía será el patrocinador oficial de todas las competiciones de baloncesto de la asociación, en la temporada 2021/2022, que son Liga, Supercopa, Copa de rey y MiniCopa (Llorente, 2021).

A parte del patrocinador oficial, cada equipo tiene sus propios patrocinadores y incluso su nombre se basa en uno de ellos, como ocurre con Herbalife Gran Canaria. Suelen ser aseguradoras, franquicias de coches o comida rápida.

Iberostar Tenerife	Iberostar (Hoteles)
Movistar Estudiantes	Movistar
Morabanc Andorra	Banco del principado de Andorra
UCAM Murcia	Universidad Católica de Murcia

Fuente: elaboración propia a partir de datos recogidos en la página de cada equipo

### 7.3 Marketing en la ACB

En mi opinión la ACB no tiene una idea clara de qué querer vender al espectador, por lo que no puede tener una estrategia fijada en cuando a marketing.

Es curioso, pero en España tanto en futbol como en baloncesto se sigue a los equipos en todas sus disciplinas, sin tener en cuenta al equipo de tu ciudad, no como en la NBA que mayoritariamente se ven aferrados sentimentalmente al equipo de su ciudad.

A pesar de ser para muchos la mejor liga europea, pocos fans se enganchan a la ACB por su exhibición y atractivo, suele ser por influencias de tu entorno que descubres la ACB y te empieza a gustar. Esto viene derivado de que en España prima el futbol ante cualquier

deporte, si un programa de televisión dedicado al deporte dura 45 minutos, sólo 5 de estos son dedicados al baloncesto, el deporte extraescolar por excelencia también es el fútbol, y las becas deportivas más suculentas siempre son de fútbol.

Por el contrario, en Estados Unidos la importancia del deporte en nuestras vidas se inculca y enseña desde la niñez, en concreto, el baloncesto se ve muy apoyado en escuelas, institutos y universidades donde son numerosas e importantes las becas deportivas, que facilitan y ayudan a generar y formar generaciones de futuras estrellas de la NBA o grandes fans de esta.

### 7.3.1 Redes sociales

Como la mayoría de las ligas europeas, la ACB quiere copiar la estrategia de la NBA, dando facilidades a los fans de interactuar con la liga, que se hable en redes sociales de la ACB ya que al ser uno de los canales más importantes de comunicación, aumenta la notoriedad. Es en Twitter, Instagram, Youtube donde se cuelgan y comparten las mejores jugadas y momentos destacados con la finalidad de captar el interés de la gente y curiosidad por ver algún partido de la ACB.

No obstante, la diferencia de seguidores con la NBA es abrumadora.

Red Social	ACB	NBA
Youtube	77.000	16.800.000
Twitch	No tiene canal	351.292
Twitter	401.886	33.859.558
Instagram	240.000	57.700.000

Fuente: elaboración propia

Como solución a este problema, la ACB tiene un proyecto llamado ACBNext, que busca transmitir los valores del baloncesto a los más jóvenes, niños de entre 10 y 14 años, como el trabajo en equipo, respeto hacia tus compañeros y el ejercicio del deporte que con tanta tecnología y videojuegos cada vez se practica menos. El objetivo deportivo de este programa es despertar interés en este deporte y que su práctica aumente exponencialmente favoreciendo la cantera. (ACB, 2016)

A continuación, expondré en un análisis DAFO lo bueno y lo malo de la ACB, y de donde poder mejorar con vistas a un mejor futuro.

#### 7.4. Análisis DAFO de la ACB

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Es la mejor liga europea</p> <p>Los patrocinadores están contentos con los resultados</p>	<p>Hay mucho jugador extranjero</p> <p>Nuevos patrocinadores</p>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de interés de los medios de comunicación</p> <p>El deporte excelencia es el futbol</p>	<p>Pérdida de patrocinadores</p> <p>La NBA</p>

Fuente: elaboración propia

Las fortalezas que tiene la liga son:

- Al ser la mejor liga de baloncesto en Europa los jugadores vienen a desarrollar su carrera en España, lo que genera más expectación y seguidores.
- Al tener patrocinadores conformes con los resultados se prevé una estabilidad en ese aspecto.

Como oportunidades encontramos:

- La gran diversidad de jugadores te permite abrirte a nuevos mercados, lo que conlleva una expansión de la liga y nuevas oportunidades de negocio.
- Debido a los buenos resultados con los patrocinios, la ACB debería seguir buscando nuevos inversores que puedan ampliar el presupuesto y por consiguiente mejorar la competitividad de la liga.

En el lado opuesto de la tabla nos encontramos con las debilidades y amenazas:

- El futbol cuenta con prácticamente todo el apoyo de los medios de comunicación televisivos, de radio y las redes sociales, por lo que los ingresos que puedan obtener de estos medios son mínimos.

- La NBA, al ser la mejor liga del mundo atrae a muchos de las estrellas de la ACB que acaban yéndose a las filas de alguna franquicia norteamericana para desarrollar al máximo su carrera y potencial.
- Abundante dependencia económica de los patrocinios.

## 7.5 Beneficios y deuda

A continuación inserto una imagen donde se refleja el beneficio u pérdida de la Liga Endesa hasta la temporada 2018/2019, ya que la siguiente temporada se vino afectada por la pandemia del COVID 19 y no refleja los ingresos y gastos normales. (Deporte, 2020)

TEMPORADA	INGRESOS TOTALES	GASTOS TOTALES	BENEFICIO/ PÉRDIDA
1999/2000	76.788.976,71	99.487.877,93	-22.698.901,22
2000/2001	93.183.317,98	110.815.410,36	-17.632.092,38
2001/2002	99.241.727,33	122.854.475,79	-23.612.748,46
2002/2003	99.656.376,19	117.425.641,57	-17.769.265,38
2003/2004	84.056.987,43	122.674.602,13	-38.617.614,70
2004/2005	104.151.134,08	132.785.317,40	-28.634.183,32
2005/2006	116.459.848,00	153.732.412,80	-37.272.564,80
2006/2007	138.827.896,27	183.550.674,40	-44.722.778,13
2007/2008	126.363.361,84	179.398.933,68	-53.035.571,84
2008/2009	113.441.033,33	195.275.040,53	-81.834.007,20
2009/2010	119.170.383,72	195.728.470,11	-76.558.086,39
2010/2011	104.270.496,22	186.889.140,45	-82.618.644,23
2011/2012	106.933.502,24	167.881.991,57	-60.948.489,33
2012/2013	96.339.069,21	159.846.342,00	-63.507.272,79
2013/2014	78.768.578,56	148.819.822,71	-70.051.244,15
2014/2015	94.888.612,38	163.543.894,90	-68.655.282,52
2015/2016	102.088.675,02	164.784.604,30	-62.695.929,28
2016/2017	113.347.778,91	174.098.005,55	-60.750.226,64
2017/2018	116.613.615,18	197.903.192,88	-81.289.577,70
2018/2019	127.435.679,50	193.905.094,52	-66.469.415,02

Fuente: Ministerio de Cultura y Deporte

En la temporada 2018/2019 las pérdidas se han reducido un 19,8%, ya que los ingresos crecieron un 13,3% respecto a la temporada anterior, alcanzando así la cifra más

TEMPORADA	DEUDA A CORTO PLAZO	DEUDA A LARGO PLAZO	DEUDA TOTAL
1999/2000	13.305.297,97	4.669.519,75	17.974.817,72
2000/2001	19.077.681,75	4.191.714,96	23.269.396,71
2001/2002	24.250.865,99	7.342.836,05	31.593.702,04
2002/2003	30.346.579,92	15.040.634,39	45.387.214,31
2003/2004	35.711.904,41	11.993.136,31	47.705.040,72
2004/2005	37.708.027,57	8.210.044,43	45.918.072,00
2005/2006	38.105.607,62	13.998.478,53	52.104.086,15
2006/2007	43.703.210,95	19.752.197,02	63.455.407,97
2007/2008	46.770.582,63	27.666.881,24	74.437.463,87
2008/2009	69.857.300,63	25.536.987,83	95.394.288,46
2009/2010	71.773.093,30	24.565.103,68	96.338.196,98
2010/2011	68.924.614,03	37.661.132,41	106.585.746,44
2011/2012	67.594.020,69	30.095.639,07	97.689.659,76
2012/2013	56.351.960,19	42.457.207,03	98.809.167,22
2013/2014	54.867.837,53	39.720.070,26	94.587.907,79
2014/2015	49.482.935,00	45.101.727,89	90.812.841,42
2015/2016	60.950.808,35	39.400.847,04	100.351.655,39
2016/2017	43.080.259,47	50.700.853,30	93.781.112,77
2017/2018	49.899.108,47	43.775.185,79	93.674.294,26
2018/2019	52.675.516,72	42.407.881,20	95.083.397,92

alta de todo el periodo estudiado al incrementarse todas las partidas de ingresos ordinarios.

Las pérdidas totales de la competición disminuyeron un considerable 18,2% en la última temporada, recuperando así la tendencia de reducción de pérdidas en la competición. (Deporte, 2020)

El endeudamiento total de la competición se ha mantenido al mismo nivel que el ejercicio anterior, con un ligero incremento del 1,5% que se ha concentrado en las deudas corrientes.

Temporada	Crédito a corto plazo	Deudas a corto plazo	Fondo de maniobra
2016/2017	20.931.815,59	43.080.259,47	-22.101.591,76
2017/2018	21.797.516,71	49.899.108,47	-28.101.591,76
2018/2019	33.828.470,60	52.675.516,72	-18.847.046,12

El fondo de maniobra mejora un 32,9% ya que los créditos a corto plazo crecieron un 55,2%.

## 8. Conclusión personal

La NBA y la ACB o Liga Endesa parece que viven en mundos paralelos. Tras estudiar el modelo de negocio que sigue la NBA, el cual le ha servido para coronarse como la mejor liga de baloncesto del mundo, y con diferencias abrumadoras, me doy cuenta que la unión entre brindar el máximo espectáculo y una gran gestión directiva en el departamento de marketing, orientado a el público de todo el mundo, ha sido el pilar diferenciador que ha llevado a la NBA hasta la cima frente al pobre modelo de la Liga Endesa, más tradicional y poco atractivo.

Para mejorar, la ACB tiene que aproximarse todo lo posible al modelo de negocio de la NBA, enfocándose sobre todo en las estrategias de desarrollo y marketing que esta posee, para intentar llegar a más público y despertar la curiosidad e interés de la población ofreciendo no un producto, sino experiencia.

Algo muy importante para poder alcanzar lo dicho anteriormente es tener claro lo que se transmite, lo que quieres ofrecer a los demás, y en base a eso poder preguntarte cómo hacerlo de la mejor manera para poder abarcar el máximo de mercados posibles, como hizo la NBA con la expansión al mercado asiático.

Respecto al apoyo social, no sólo la Liga Endesa sino el baloncesto español en general está muy olvidado. Cualquier noticia relacionada con el fútbol es más importante que el baloncesto; el tiempo que se dedica en los medios de comunicación televisivos a las noticias de baloncesto son mínimas, pero es que encima en ese pequeño intervalo de tiempo, la noticia que prima el 80% de las veces trata de la NBA, no de nuestro propio baloncesto.

Hablo de la televisión como de los periódicos y revistas, las portadas de los mejores periódicos, secciones más importantes, siempre está el fútbol.

Todo esto lo digo siendo una fanática del fútbol, pero como jugadora de baloncesto durante muchos años me da rabia el poco valor que se le da en nuestro país. El ser humano es una esponja, y lo que vemos lo aprendemos; estoy segura de que si se le diera más importancia en los medios de comunicación, poco a poco despertaría el interés de la gente y descubrirían que es un deporte bonito y rápido, un tú a tú constante con un valiosísimo trabajo en equipo.

Se demandaría más este deporte en las actividades extraescolares, surgiendo así más cantidad de equipos de baloncesto entre los jóvenes, que por desgracia son escasos.

Yo tuve que dejar de jugar al baloncesto con 17 años porque no había mas equipos de mi edad, era jugar con gente de 30 - 35 años y en ligas de poca importancia destinadas más al mero ejercicio del deporte que a competir, o no jugar más. Mientras que amigos míos pudieron jugar y competir en fútbol hasta que quisieron.

En mi opinión esto sigue pasando, ya que lo he vuelto a ver con mis hermanos pequeños, y es porque los jóvenes no ven el baloncesto como un deporte divertido, bonito... lo ven como algo malo: "bah, el baloncesto es una mierda lo bueno es el fútbol" "que pringado deja de jugar al baloncesto, ven que jugamos al fútbol". Esto son comentarios reales que yo he recibido de pequeña cuando jugaba al baloncesto, y que he seguido escuchando en la actualidad.

Creo que por muchos proyectos como el que tiene en curso ACB Next que se hagan, no valen de nada si no se le da públicamente al baloncesto la importancia que se merece. Tiene que haber un cambio de mentalidad en ese aspecto, y si empieza a interesarle a mucha más gente, se practicará más y eso le dará impulso a los organismos públicos e inversores de apostar más por este deporte, ya que desgraciadamente todo lo mueve el dinero y ese impulso económico es necesario.



## 9. Bibliografía

- 2playbook. (2021). <https://n9.cl/oxmiw>
- Salario mínimo ACB <https://n9.cl/rxsxn>
- ACB. (2002). *acb.com*. <https://n9.cl/0aw09>
- ACB. (2016). <https://n9.cl/9t0af>
- ACB. (2020). <https://n9.cl/0e968>
- Andrew. (2018). *Awful announcing*. <https://n9.cl/h64ax>
- Adgate (2018) <https://n9.cl/e1k5n>
- basquetplus.com*. (20 de junio de 2021). <https://n9.cl/q4xh2>
- Cartel chino NBA(2015) <https://n9.cl/ip8dj>
- Deporte, M. d. (junio de 2020). *Ministerio de Cultura y Deporte* .
- Cadena Ser (2019) <https://n9.cl/hbne2>
- Derek. (febrero de 2014). *The Atlantic*. <https://n9.cl/728vw>
- Tabla de los tres equipos con mayor y menos beneficio operativo. Dialnet (2020)
- Diaz, A. (31 de agosto de 2020). *El baloncesto en España - Datos estadísticos*.  
<https://n9.cl/mb6s4>
- Draper, K. (2015). *Deadspin*.<https://n9.cl/gk80na>
- El Gráfico (2013) <https://n9.cl/2mmvp>
- El Español (2021). <https://n9.cl/num1c>
- El Mundo Today (2019): [https:// Mundo Today.com](https://MundoToday.com)
- Espinosa, R. (2019). *Roberto Espinosa* . <https://n9.cl/e9b4>
- Font, F. (s.f.). *El libro de Oro del Basket*.
- Primeras zapatillas Jordan <https://n9.cl/h80j>
- Valor de las franquicias (2021) <https://n9.cl/8ezdk>
- Gaille. (2015). *BRANDONGAILLE*. <https://n9.cl/2r6jz>
- González, R. (2017). *AS*. <https://n9.cl/xte63>

- Llorente, J. (julio de 2021). *motor1.com*. <https://n9.cl/ehk00>
- Logo Lakes <https://n9.cl/bg5yh>
- Logo Golden State <https://n9.cl/gkn3p>
- Logo Boston <https://n9.cl/kpcya>
- López, J. (2020). *blogdebasket.com*. <https://n9.cl/sim2s>
- López, Z. (21 de marzo de 2018). *Expansion.mx*. <https://n9.cl/zasiq>
- Manuel, D. (13 de Junio de 2021). <https://n9.cl/uxs1b>  
*marketwatch.com*. (2017). <https://n9.cl/ug5fq>
- Marca (2021) <https://n9.cl/zut1r>
- NBA, s. (22 de diciembre de 2016). *nba.com*. <https://n9.cl/9h5q0>
- El Impuesto de lujo <https://n9.cl/asj4h>
- Equipo de baloncesto norteamericano femenino (2017) <https://n9.cl/ss95>
- Oberai, J. A. (2017). *linkedin.com*. <https://n9.cl/pgaqj>
- Ortega, J. L. (16 de mayo de 2020). *cuatro.com*. <https://n9.cl/mf1yx>
- Pascual, A. (2017). La lenta agonía de la ACB . *EL CONFIDENCIAL*. <https://n9.cl/4ia8c>
- Paulsen. (11 de junio de 2021). *Sportsmediawatch.com*. <https://n9.cl/3rwb1>  
*Planetabasketball*. (s.f.). <https://planetabasketball.com/>
- Recio. (2018). *palco23*. <https://n9.cl/v9ymy> y <https://n9.cl/mayw2>
- Rifkin, G. (1997). How the National Basketball Association Put the Bounce in Basketball.  
*strategy - business*. <https://n9.cl/aeui8>
- Solobasket (2021). <https://n9.cl/50dou>
- Schultz. (2014 de JULIO de 2014). *adage.com*.<https://n9.cl/i71rq>
- Tang, A. (23 de marzo de 2017). *marketing interactive* <https://n9.cl/b96n>
- Tang, A. (2020). *marketing interactive* .<https://n9.cl/59s8e>
- Tmbroadcast.es*. (7 de abril de 2016).<https://n9.cl/cjpvmm>
- Torrebadella-Flix, X. (2014). NOTAS PARA LA HISTORIA DEL CENTENARIO DEL  
BALONCESTO ESPAÑOL. UN DEPORTE ESCOLAR Y POPULAR PARA AMBOS

SEXOS (1897-1938). *e-balonmano.com: Revista de Ciencias del Deporte*, 177-198.

Trullols, J. (10 de noviembre de 2020). *lajugadafinanciera.com*. <https://n9.cl/3xjqc>

Writer, S. (23 de marzo de 2017). *marketing - interactive* .<https://n9.cl/b96n>

Yañez. (2011). "Historia de la NBA" <https://n9.cl/tivp>