



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y
DIRECCIÓN DE EMPRESAS. UPV

TRABAJO FINAL DE GRADO

ESTUDIO Y ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA “NATIONAL BASKETBALL ASSOCIATION” (NBA)



FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

GRADO EN A.D.E.

ALUMNO:

Alejandro López Carbonell

TUTORA:

María Rosario Perelló Marín

SEPTIEMBRE 2020

Quiero agradecer, en primer lugar, a aquellas personas especiales y amig@s que me han ayudado en muchos momentos complicados de la carrera, porque sin ellos hubiera sido mucho más difícil. Y por supuesto, a mis padres, ya que ellos han sido los que me han proporcionado el poder estudiar una carrera como esta, dándome unas facilidades de las que siempre estaré agradecido.

RESUMEN

El propósito de este trabajo es realizar un análisis exhaustivo de todo lo que conforma y rodea a esta liga de baloncesto americana, considerada la mejor liga de baloncesto del mundo.

Para ello, se analizarán datos económicos de la liga, así como un estudio de su estrategia corporativa y modelo de negocio, que supone una referencia en todo el mundo para cualquier competición deportiva. Se estudiarán lo mejor posible todas las fuentes de ingresos que posee, su modo de venderse en otros continentes y los factores que le afectan hoy en día.

Veremos también el impacto que tiene a nivel de contratos publicitarios y cuáles son los principales recursos de la liga, tanto a nivel de franquicias como a nivel de sus principales estrellas.

Además también estarán presentes los objetivos de desarrollo sostenible, ya que la NBA tiene un programa especial llamado NBA Cares que se encuentra muy relacionado con alcanzar varios de estos objetivos.

ABSTRACT

The purpose of this work is to carry out an exhaustive analysis of everything that makes up and surrounds this American basketball league, considered the best basketball league in the world.

To do this, the league's economic data will be analyzed, as well as a study of its corporate strategy and business model, which is a worldwide reference for any sports competition. All the sources of income that it has, its way of selling in other continents, and the factors that affects it, will be studied in the best way possible.

We will also see the impact it has at the level of advertising contracts and what are the main resources of the league, both at the level of franchises and at the level of its main stars.

In addition, sustainable development goals will also be present, since the NBA has a special program called NBA Cares that is closely related to achieving several of these goals.

RESUM

El propòsit d'este treball és realitzar un anàlisi exhaustiu de tot el que conforma i rodeja a esta lliga de bàsquet americana, considerada la millor lliga de bàsquet del món.

Per a això, s'analitzaran dades econòmiques de la lliga, així com un estudi de la seua estratègia corporativa i model de negoci, que suposa una referència en tot el món per a qualsevol competició esportiva. S'estudiaran el millor possible totes les fonts d'ingressos que posseïx i el seu mode de vendre's en altres continents i el factors que li afecten hui en dia.

Veurem també l'impacte que té a nivell de contractes publicitaris i quins són els principals recursos de la lliga, tant a nivell de franquícies com a nivell de les seues principals estrelles.

A més també estaran presents els objectius de desenvolupament sostenible, ja que la NBA té un programa especial cridat NBA Cares que es troba molt relacionat en aconseguir diversos d'estos objectius.

PALABRAS CLAVE

NBA; Ingresos; Contratos; Salarios; Económico; Valor; Baloncestistas; Patrocinadores; Franquicias NBA; Presupuestos;

KEYWORDS

NBA; Incomes; Contracts; Salaries; Economic; Value; Basketball players; Sponsors; NBA franchises; Budget.

INDICE DE CONTENIDO

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN	9
1.1 OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN DE ASIGNATURAS RELACIONADAS	10
1.2 MOTIVACIÓN.....	11
CAPITULO 2. ANTECEDENTES	12
2.1 HISTORIA DE LA NBA	13
2.2 EL BALONCESTO EN ESPAÑA Y EUROPA	18
2.3 FUNCIONAMIENTO DE LA NBA	22
2.3.1 LIGA REGULAR Y DIVISIONES.....	22
2.3.2 CONFERENCIAS Y PLAYOFFS.....	25
2.3.3 EL DRAFT	28
2.4 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	29
CAPITULO 3. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA	31
3.1 PRESUPUESTOS DE LOS EQUIPOS	32
3.2 PATROCINADORES/SPONSORS	35
3.3 LOS CONTRATOS TELEVISIVOS	38
3.4 EL VALOR DE LAS FRANQUICIAS.....	41
CAPITULO 4. DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL	43
4.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL)	44
4.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (PORTER).....	51
4.3 ANÁLISIS DAFO.....	54
4.4 LIENZO CANVAS.....	57
CAPITULO 5. ANÁLISIS ECONÓMICO	59
5.1 ANALISIS DE LA SITUACION DE LIQUIDEZ	60
5.2 ANALISIS DE LA SITUACION DE ENDEUDAMIENTO	62
5.3 ANALISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	64
5.4 RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA	66
CAPITULO 6. CONCLUSIONES	67
BIBLIOGRAFÍA	70

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Los 10 primeros campeones.....	14
Tabla 2. Los 100 puntos de Chamberlain. Ficha de tiro.	15
Tabla 3. Los 7 máximos anotadores de la historia.	16
Tabla 4. Equipos de la Liga ACB.	19
Tabla 5. Los últimos 6 MVPs.	25
Tabla 6. Los últimos 10 campeones.	27
Tabla 7. Los últimos cinco números 1 del Draft.....	29
Tabla 8. Presupuestos de los equipos NBA.	32
Tabla 9. Historial del límite salarial por temporadas.	34
Tabla 10. Contratos de publicidad en camisetas 2019.	35
Tabla 11. Matriz DAFO.	55
Tabla 12. Porcentaje de deuda sobre el valor de los equipos.....	63
Tabla 13. Los 15 mejores resultados económicos en 2019.	65

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Michael Jordan en el concurso de mates de 1988.....	17
Ilustración 2. Presupuestos de los equipos Euroliga 2019-2020.	21
Ilustración 3. Las divisiones de la NBA.	23
Ilustración 4. Las dos conferencias.	26
Ilustración 6. Las Ligas con los mayores contratos de TV.	38
Ilustración 7. Los 10 equipos más valiosos de la NBA.....	42
Ilustración 8. El PIB de EEUU.	46
Ilustración 9. Tasa de desempleo en EEUU.	46
Ilustración 10. Las cinco fuerzas de Porter.....	51

CAPITULO 1.

INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVO Y JUSTIFICACIÓN DE ASIGNATURAS RELACIONADAS

El objetivo principal de este trabajo de fin de grado es conocer, analizar y evaluar la evolución económica, y la capacidad de generar beneficios y atender a los compromisos de pagos adecuadamente que tiene la NBA. Básicamente se trata de determinar la fortaleza económica y empresarial que se le presupone a la liga desde un punto de vista más externo para determinar con un análisis interno la viabilidad y factibilidad del proyecto.

Cada uno de los resultados o datos que se van a analizar serán detallados tanto cualitativa como cuantitativamente para que la comprensión sea más sencilla y pueda ser comprendido por usuarios no expertos en esta liga de baloncesto americana.

Para realizar dicho trabajo se van a poner en práctica todos aquellos conocimientos que he ido adquiriendo en estos cuatro últimos años en el Grado de Administración y Dirección de Empresas. A continuación, se nombrarán todas aquellas asignaturas cuyo temario me ha sido de bastante utilidad para la realización de mi TFG o simplemente me hayan sido útiles para entender y poder manejar información.

En primer lugar, Valoración de Empresas, ha sido de mucha utilidad para conocer el marco teórico del valor de una empresa y entender el valor de mercado, que ha sido importante para estimar el valor de mercado que posee un equipo de la NBA.

En segundo lugar, tanto la asignatura Economía Financiera como Dirección Financiera aportan teoría y práctica en modelos de valoración de activos que se aplican en la valoración financiera.

A continuación, la formación obtenida en la asignatura Análisis y Consolidación Contable (ACC) han sido de especial relevancia para el análisis económico y para poder interpretar los resultados que nos otorgan una información muy válida que a su vez nos permite poder obtener unas conclusiones fundamentales para este trabajo.

Las asignaturas como Introducción a la Contabilidad y Contabilidad Financiera y de Sociedades, han sido claves para tener la base necesaria para poder manejarse con facilidad con los términos contables a la hora de realizar el análisis económico.

Por otra parte, hay otra serie de asignaturas que son de una rama distinta a las anteriormente comentadas, como Estrategia y Diseño de la organización, Investigación Comercial, Dirección Comercial y la optativa Marketing en Empresas y Servicios Profesionales, que han sido de cierta ayuda para poder examinar las estrategias llevadas a cabo por la dirección de la NBA de cara a vender su producto tanto dentro de las fronteras estadounidenses como fuera, incluyendo Europa y Asia. Ya que, en

determinados casos, y la NBA es uno de ellos, el mercado nacional puede quedarse pequeño viéndose la empresa, en este caso la liga, obligada a salir al exterior y expandir su atractivo producto (Claver Cortés & Quer Ramón, 2000).

Para terminar, mención especial a la asignatura Metodología para la Elaboración del TFG, que ha sido crucial para poder realizar una búsqueda adecuada de la información, también para un aspecto tan importante como es la bibliografía y que me ha ayudado mucho a la hora de estructurar mi trabajo y a la confección del mismo.

1.2 MOTIVACIÓN

Debo decir que la idea de este TFG no se me ocurrió fácilmente y no surgió a las primeras de cambio. Tuvieron que pasar varias semanas para que me diera cuenta de que el tema escogido era adecuado para mí y que se relacionaba con los estudios de ADE.

Una exhaustiva búsqueda de trabajos sobre la NBA fue lo primero que hice, y pude observar que relacionados con clubes españoles de baloncesto o con jugadores de baloncesto sí había, pero no localicé nada relacionado con la NBA ni nada que analizara su situación actual.

La razón por la cual subyace el interés y la motivación por la realización de este TFG es el interés personal por mi gran afición al baloncesto y más especialmente a la NBA. El estudio de este grado y fundamentalmente las asignaturas relacionadas con el análisis económico, finanzas, así como el marketing, hicieron darme cuenta de que podría ser interesante estudiar las peculiaridades económicas de esta liga que no para de crecer temporada a temporada y que desde hace ya bastantes años alcanza unas cifras inimaginables para las ligas de baloncesto europeas.

Juntando pues, mi afición por la liga y los conocimientos obtenidos en la carrera, mi inquietud y mi curiosidad por extraer datos económicos exactos que aportan mucha información fue muy grande. Ya que me considero un conocedor de la rama deportiva de la NBA pero no de ciertos documentos económicos y estrategias corporativas que sigue la liga.

Todo lo comentado, además de que la empresa, tal y como está organizado el mercado de los deportes, no es una empresa típica que da lugar a un análisis tradicional y el producto vendido no es el producto de esa empresa o no totalmente (Rodríguez, 2012) da lugar a mi motivación para este TFG.

CAPITULO 2.

ANTECEDENTES

2.1 HISTORIA DE LA NBA

La NBA nace, como ha ocurrido en muchas ocasiones a lo largo de la historia, por una necesidad económica de una serie de empresarios que buscaban maximizar sus recursos, en un momento de cierta importancia para la historia mundial.

En 1946 la II Guerra Mundial había terminado hacia escasos meses y fue en aquellos tiempos cuando tuvo lugar una reunión en el mítico Madison Square Garden de la ciudad de Nueva York que cambiaría la historia del deporte. De allí salió una solución que venía a resolver el problema de falta de eventos que pudieran llenar los recintos deportivos de manera regular o más asiduamente. Al boxeo y al hockey sobre hielo se le unió el baloncesto, en un momento donde la sociedad estadounidense estaba carente de experiencias nuevas.

Es así como el 6 de junio de 1946 se firma el nacimiento de lo que pasará a ser la mejor máquina de espectáculo y dinero, la *Basketball Asociación of América* (BAA) (se convertiría años después en la NBA). (Planeta Basketball, 2002)

El primer comisionado de la NBA fue Maurice Podoloff, y las primeras ciudades que contaron con equipo en esta liga fueron: Nueva York, Chicago, Boston, Providencia, Toronto, Cleveland, San Luis, Washington, Detroit, Pittsburgh y Philadelphia.

El primer problema que se encontró Podoloff fue que, otra liga de baloncesto ya bien arraigada como era la NBL (Nacional Basketball League) aglutinaba los mejores jugadores del momento, por lo que la BAA en aquellos tiempos, contaba con el capital y los mejores recintos, pero no con los jugadores más talentosos. Así, la BAA se decidió pues, a realizar una especie de concurso para seleccionar a los mejores jugadores jóvenes universitarios para elevar el nivel; esto evolucionará al Draft que veremos en un apartado más adelante.

De 1946 a 1948 se producen diversos hechos como la salida y entrada de varios equipos y el constante tráfico de jugadores que pasaban de la BAA a la NBL y viceversa, pero siempre con una tendencia creciente a favor de la BAA. Hasta que en 1949 se juntan ambas ligas para formar una única competición, la NBA.

El número de equipos que formaban parte de la liga iba oscilando entre los 11 y los 17, debido a que en muchos casos la dirección de la NBA no supo administrar bien algunas franquicias de ciertas ciudades. Nada tiene que ver con la actualidad donde encontramos un total de 30 equipos.

En la Tabla 1 se muestran los campeones de la liga en las primeras diez temporadas junto con el subcampeón y el resultado que se dio en la final. Como podemos ver, los Lakers, por aquellos años situados en Minneapolis, fueron los primeros grandes

dominadores de la competición, y su mejor jugador, George Mikan, la primera gran estrella de esta. (Schumacher, 2007).

Tabla 1. Los 10 primeros campeones.

AÑO	CAMPEON	RESULTADO	SUBCAMPEON
1947	Philadelphia Warriors	4-1	Chicago Stats
1948	Baltimore Bullets	4-2	Philadelphia Warriors
1949	Minneapolis Lakers	4-2	Washington Capitols
1950	Minneapolis Lakers	4-2	Syracuse Nationals
1951	Rochester Royals	4-3	New York Knicks
1952	Minneapolis Lakers	4-3	New York Knicks
1953	Minneapolis Lakers	4-1	New York Knicks
1954	Minneapolis Lakers	4-3	Syracuse Nationals
1955	Philadelphia Warriors	4-3	Ft. Wayne Pistons
1956	Boston Celtics	4-1	Ft. Wayne Pistons

Fuente: (Nbamaniacs, 2020)

En 1954 se produjo un cambio en el sistema de juego que según muchos especialistas salvó a la NBA y al baloncesto en su conjunto, por lo que es de vital importancia y justifica su presencia en este apartado. Y fue que se limitó el tiempo de posesión en los ataques de cada equipo a 24 segundos. Esta norma provocó que el juego tuviera más movilidad, fuera más rápido y entretenido, y lo más importante, que el nivel medio de anotación pasó de 79 a 93 puntos por equipo en un partido.

Tras la incorporación de esta norma, el equipo de Boston, los Celtics, fueron los primeros en la historia en llegar a los 100 puntos en un mismo partido. Y gran parte del mérito de aquello la tuvo la irrupción de Bill Russell, una leyenda que dio a la franquicia de Massachusetts la friolera de once títulos en trece años, dominando la liga y consiguiendo que su franquicia fuera la primera gran dinastía de la historia. (Goudsouzian, 2011).

Poco después, en 1962 se produjo un acontecimiento y un récord histórico que todavía no se ha conseguido superar y que será muy difícil hacerlo. Wilt Chamberlain anotó 100 puntos en un mismo partido en su etapa en Philadelphia en un partido contra los Knicks de Nueva York. En la Tabla 2 vemos la ficha de tiro. Aun así, el bueno de Wilt solo conseguiría 2 campeonatos a pesar del poderoso físico que tenía y de su evidente facilidad anotadora.

Chamberlain y Russell nos dejaron la primera gran rivalidad de dos jugadores que forman parte de la historia de la NBA.

Tabla 2. Los 100 puntos de Chamberlain. Ficha de tiro.

	PUNTOS	TIROS DE CAMPO	TIROS LIBRES
PRIMER CUARTO	23	7-14	9-9
SEGUNDO CUARTO	18	7-12	4-5
TERCER CUARTO	28	10-16	8-8
CUARTO CUARTO	31	12-21	7-10
TOTAL	100	36-63	28-32

Fuente: (Miguel Ángel, 2020)

La NBA comenzaba a ser lo que se había pretendido cuando se ideó, y paso a paso se iba consagrando como uno de los deportes favoritos de la sociedad norteamericana. Los jugadores iban siendo cada vez mejores y la expectación que generaban los grandes equipos de la liga y sus estrellas iba en aumento. Además, los interesantísimos enfrentamientos entre los cracks en la lucha por el título hacia todavía más atractivo este deporte que generaba espectáculo de forma sencilla.

En la década de los 70 un nuevo “gigante” de la NBA apareció. Su nombre era Kareem Abdul-Jabbar y en su segundo año en la liga logro el título con los Milwaukee Bucks. Su inteligencia en la cancha y su gran altura, ayudada por unos brazos que parecían interminables hacían de él un jugador histórico. Posteriormente se marchó a los Lakers para seguir agrandando su leyenda y seguir anotando canastas, hasta llegar al punto de ser el máximo anotador de la historia de la NBA (Tabla 3). Su tiro más característico e imposible de defender, el *Sky Hook* será recordado por todos, sobre todo por sus rivales en los partidos. (Hollander, Sachare, & Association, 1989).

Tabla 3. Los 7 máximos anotadores de la historia.

POSICION	JUGADOR	PUNTOS TOTALES	MEDIA (por partido)
1	Kareem Abdul-Jabbar	38.387	24,6
2	Karl Malone	36.928	25
3	LeBron James (en activo)	34.087	27,1
4	Kobe Bryant	33.643	25
5	Michael Jordan	32.292	30,1
6	Dirk Nowitzki	31.560	20,7
7	Wilt Chamberlain	31.419	30,1

Fuente: (NBA.com, 2020)

En la década de los 80 una nueva rivalidad coparía el interés de la NBA, Larry Bird, alero de los Boston Celtics, y Magic Johnson, base de Los Angeles Lakers fueron los grandes jugadores de esta década. De las 9 temporadas que van entre los años 1980 y 1988, 8 veces fueron campeones alguno de estos dos equipos liderados por sus talentosas y espectaculares estrellas. Además, esto ayudaría a agrandar todavía más la histórica rivalidad existente entre los dos equipos más laureados de la NBA, los Celtics y los Lakers. (Ferrucci & Perry, 2015)

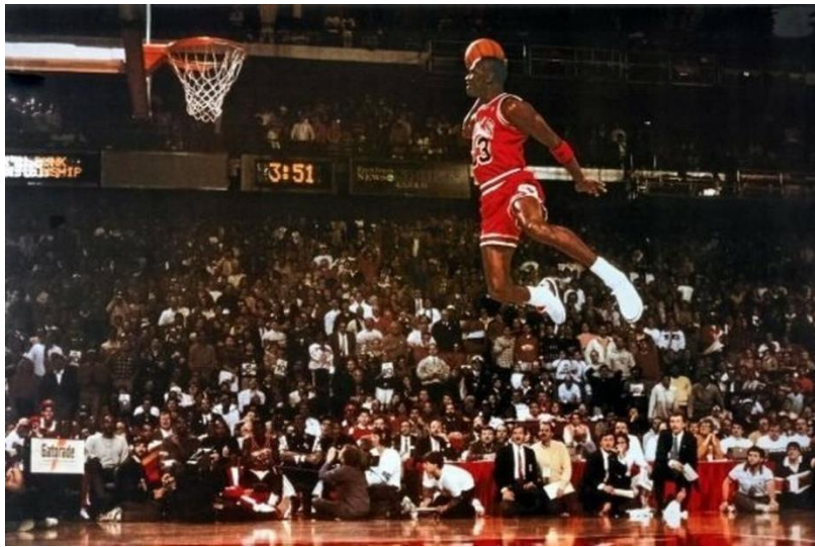
La NBA en aquel momento ya era una competición referencia no solo en Estados Unidos, sino también en Europa. Los millones de dólares que movía ya era una auténtica barbaridad y las pasiones que levantaban los jugadores eran increíbles, y lo mejor todavía estaba por llegar.

Michael Jordan fue *draftado* en 1984 por Chicago Bulls y en aquellos tiempos la franquicia de la capital de Illinois sabía que había seleccionado a un buen jugador pero no sabía que tenía en sus filas a un jugador que revolucionaría la NBA y al deporte a nivel mundial. Jordan no solo es considerado el mejor jugador de baloncesto de todos los tiempos, sino que muchos especialistas lo dan como el mejor deportista que jamás ha existido.

Como jugador logró todos los títulos a nivel individual y a nivel colectivo que uno puede conseguir. Consiguió nada más y nada menos que 6 campeonatos de la NBA, además de un oro olímpico con la selección de básquet de USA. Pero Jordan no solo es

quien es por los trofeos que ha conseguido, sino también por la forma en que los conseguía. Ofensivamente era imparable, decidió incontables partidos, algunos heroicamente y otros de manera casi inhumana. Su competitividad y su insaciable afán por ganar, juntado a sus cualidades como baloncestista y su estética a la hora de realizar jugadas espectaculares, como podemos ver en la Ilustración 1, hacían de él un jugador descomunal e irrepetible. (Andrews, 2001)

Ilustración 1. Michael Jordan en el concurso de mates de 1988.



Fuente: (ElDesmarque.com, 2017)

Otros grandes e históricos jugadores que coincidieron en época con Jordan fueron Karl Malone, de los Utah Jazz; el pívot de los Houston Rockets, Hakeem Olajuwon; el base de los Detroit Pistons, Isiah Thomas y Patrick Ewing, pívot de los Knicks de Nueva York.

Mientras que una vez terminado el siglo XX, empezaron a dominar los Lakers de otros dos jugadores históricos como son Kobe Bryant y Shaquille O'Neal y también destacaron los San Antonio Spurs con su superestrella Tim Duncan.

Los grandes especialistas de la NBA aseguran que las décadas de los 80 y 90 fueron las mejores que se han vivido, debido a la gran cantidad de jugadores de un talento altísimo y por sus grandes enfrentamientos que nos dejaron partidos, series y campeonatos que jamás se olvidan. (Hollander, Sachare, & Association, 1989).

2.2 EL BALONCESTO EN ESPAÑA Y EUROPA

El desarrollo de este deporte en España y en Europa ha sido muy diferente al que se dio en Estados Unidos, por lo que es bastante interesante poder realizar una mirada al baloncesto europeo para tener en cuenta el crecimiento tan diferente y la manera de competir tan distinta que existe en un lugar y en otro. El baloncesto en España y en Europa se concibe de manera idéntica y se encuentran bajo las normas y la organización de la FIBA, mientras que en Estados Unidos, es la NBA.

Fue en 1932 cuando, debido a la gran difusión del baloncesto fue necesario crear un mecanismo de control internacional sobre las reglas, la coordinación y la colaboración entre los países interesados. Se formó así la FIBA (Federación Internacional de Baloncesto Amateurs). (Proyecto Salón Hogar, 2014)

Tres años después, en Génova, se celebró el Primer Campeonato Europeo de Baloncesto Masculino, siendo el primer Campeón el equipo de la República de Letonia. Durante 1947 hacen su aparición los seleccionados de la URSS y año tras año se va incrementando la participación internacional. El aumento de los países miembros provocó y desarrolló la calidad del deporte y se enriqueció la técnica y la táctica del juego. (Proyecto Salón Hogar, 2014)

En España fue El Padre Millán en 1922 el primero que consiguió crear el primer club español de baloncesto: el Laietà Basket Club, el popular Layetano. Pero lo cierto es que el baloncesto español estaba demasiado aislado del resto del mundo como para progresar, y se seguía jugando de manera muy rudimentaria en campos de fútbol y con 7 contra 7. (Club de Baloncesto Juan de Austria - Alcalá, 2002)

En 1927, la visita de un club argentino para jugar contra la selección española (a la que derrotó 16-50) supuso una auténtica revolución, pasándose al juego a 5 contra 5 y en canchas de medidas reglamentarias, se buscó documentación en el extranjero, y se investigó sobre las técnicas y tácticas de este deporte, que comenzaba a destacar ya en buena parte del mundo. (Club de Baloncesto Juan de Austria - Alcalá, 2002)

Actualmente en España se juega la liga ACB o liga Endesa. Esta liga está organizada por la Asociación de Clubes de Baloncesto (ACB) que tomó el mando en 1983 porque antes estaba organizada por la Federación Española de Básquet (FEB). En esta competición han participado setenta y cinco equipos diferentes, pero solamente tres han permanecido en la categoría desde su primera edición bajo el nombre de Liga nacional. Se trata del Real Madrid de Baloncesto, el Club Baloncesto Estudiantes y el Club Joventut de Badalona. (Jimenez, 2018)

Hoy en día la competición española cuenta con 18 equipos, como vemos en la Tabla 4, de diversas comunidades autónomas, aunque no están todas representadas. Cada

equipo se enfrenta dos veces contra los demás equipos y una vez terminada esta primera fase, se pasa a la fase de eliminatorias directas que la juegan los ocho mejores equipos de la primera fase hasta que el campeón vence al subcampeón en la final de la liga.

Tabla 4. Equipos de la Liga ACB.

EQUIPO	FUNDACIÓN	CAMPEONATOS DE LIGA
Baxi Manresa	1931	1
Casademont Zaragoza	2002	-
Club Joventut Badalona	1930	4
Coosur Real Betis	1987	-
FC Barcelona	1937	18
Herbalife Gran Canaria	1963	-
Iberostar Tenerife	1939	-
Kirolbet Baskonia	1959	4
Monbus Obradoiro	1970	-
Montakit Fuenlabrada	1981	-
Morabanc Andorra	1981	-
Movistar Estudiantes	1948	-
Real Madrid	1931	35
Retabet Bilbao Basket	2000	-
San Pablo Burgos	1994	-
Unicaja de Malaga	1977	1
UCAM Murcia	1985	-
Valencia Basket	1986	1

Fuente: (acb.com, 2020)

Como se puede observar, muchos equipos españoles nacieron hace relativamente poco, y esto es una clara muestra de lo difícil que es estabilizarse en esta liga debido a problemas económicos que sufren muchos clubes y al lento desarrollo del baloncesto que se produjo en España.

En Europa la competición reina es la Euroliga, que reúne a los mejores equipos del viejo continente, más concretamente, a 18 equipos de países diferentes y miembros,

por supuesto, de la FIBA y es televisada en muchas partes del mundo. Desde 1958 es la competición que cualquier club de baloncesto europeo desea jugar pero, es bien sabido que se trata de una liga muy exigente dada la gran cantidad de partidos que se disputan y los largos viajes que deben realizar los equipos. Pues hay equipos de ciudades y países que están bastante lejos de España, como por ejemplo la ciudad de San Petersburgo en Rusia.

Además, el calendario de esta liga suele ser muy ajustado, llegando a jugar en algunas ocasiones dos partidos en cuatro días. (En la NBA eso es más normal, pero en Europa no tanto). Y a todo esto hay que sumarle el partido que juegan todas las semanas los equipos de la Euroliga en su competición nacional de liga de su país. La conclusión es que jugar la Euroliga te obliga a tener una plantilla de jugadores amplia, con baloncestistas versátiles para poder competir durante toda la temporada en dos competiciones exigentes.

Hace relativamente poco tiempo que la dirección de esta liga europea cambió el sistema de competición, fue en la temporada 2016/2017. Los participantes se enfrentan entre sí dos veces en una liga a ida y vuelta que consta de 30 jornadas de fase regular. De ahí la gran cantidad de partidos y el calendario tan exigente, pues antes el sistema era diferente y se jugaban muchos menos números de partidos. (Turkish Airlines Euroleague, 2019)

Pero eso no es todo, los mejores ocho al final de la fase regular, jugarán un *playoff* (eliminatória) de cuartos de final que decidirá los cuatro participantes de la *Final Four*. Ese *playoff* será al mejor de cinco encuentros, con ventaja de campo para los que hubieran quedado mejor clasificados en la fase regular. La *Final Four* es el acontecimiento donde se juegan las dos semifinales y la final, todo en 4 días y en la misma cancha en una misma ciudad de Europa. (Turkish Airlines Euroleague, 2019).

Para acceder a esta competición debes de tener o realizar alguno de los siguientes criterios. Tener lo que se llama "Licencia A", que es una especie de contrato por tres años que te lo da la propia Euroliga, que da acceso de manera automática a la competición, independientemente de tu rendimiento deportivo la temporada pasada. Actualmente son 11 equipos los que gozan de esta licencia, de los cuales 3 son españoles, los que más de toda Europa.

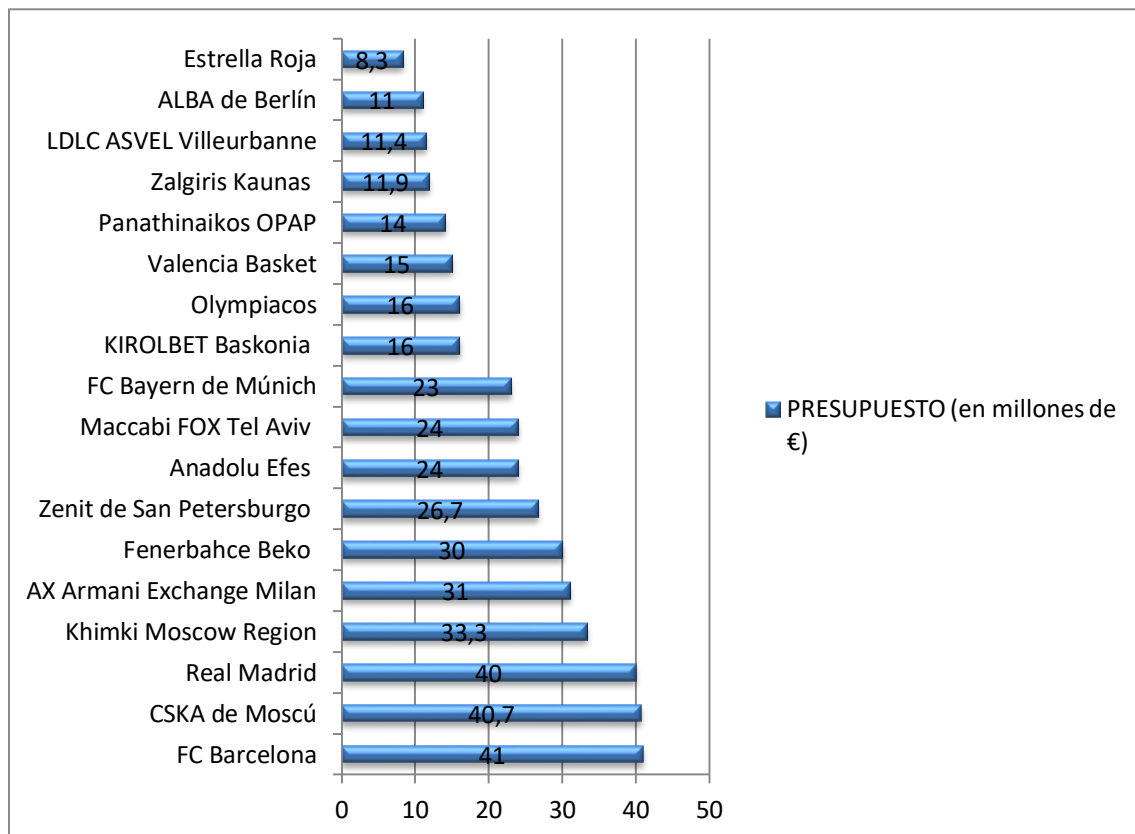
Otra manera, es tener una invitación de la liga o "Licencia B" por 1 o 3 años según decida la dirección de la competición. Y por último, ser campeón o subcampeón de la Eurocup, una competición menor que también se juega a nivel europeo. Este es el caso del Valencia Basket, que esta temporada ha jugado la Euroliga porque el año pasado salió campeón de la Eurocup.

Muchos aficionados del baloncesto europeo piensan que lo de tener "Licencia A" es bastante injusto puesto que no estas premiando a los equipos que puedan haber

realizado una gran campaña la temporada pasada en su competición doméstica, mientras que la esté jugando un equipo que el año pasado no hizo méritos para competir este año entre los mejores de Europa. La dirección de la competición sostiene que los clubes que tienen esta licencia siempre van a tener grandes jugadores y aportan mucho a la competición.

Como podemos observar en la Ilustración 2, los presupuestos que manejan los mejores equipos europeos no son poca cosa. Existen presupuestos muy altos que se deben principalmente a los salarios de los mejores jugadores, de los cuales en un alto porcentaje provienen de la NBA. Como es el caso del Barcelona, equipo que más dinero ha invertido esta temporada, que varios de los jugadores que firmó este pasado verano venían de jugar la liga norteamericana, lo que significa que tienen fichas altas y llegan a Europa con el cartel de grandes jugadores y con la presunción de que pueden dominar el juego en Europa. (as, 2019)

Ilustración 2. Presupuestos de los equipos Euroliga 2019-2020.



Fuente: (Turkish Airlines Euroleague, 2019)

Sin embargo, existen muy poquitos jugadores norteamericanos que aparezcan en las tablas de los máximos anotadores, reboteadores o asistentes de la Euroliga.

Estos rankings los dominan jugadores de perfil europeo, que alargan sus carreras deportivas bastante y que normalmente no les suele hacer ilusión cruzar el charco para probar suerte en la NBA. Como es el caso del griego Spanoulis, que es el máximo anotador de la historia de esta liga europea o el del español Felipe Reyes que lidera la tabla en el apartado reboteador. El entrenador con más títulos en la competición es el serbio Obradovic, con 9 y todavía se encuentra en activo. (Turkish Airlines Euroleague, 2019).

2.3 FUNCIONAMIENTO DE LA NBA

2.3.1 LIGA REGULAR Y DIVISIONES

La competición NBA consta de dos partes bien diferenciadas. La liga regular, o *regular season* que se dice allí, y los *playoffs* o posttemporada. En este apartado se explicará todo lo que tiene que ver con la primera fase, es decir, con la liga regular.

En la temporada regular, que comienza cada año en octubre, cada uno de los 30 equipos que conforman la liga jugarán un total de 82 partidos, de los cuales, cuarenta y uno se juegan como local en la cancha de cada franquicia y los otros cuarenta y uno como visitante.

Pero existe una peculiaridad y es que no juegan las mismas veces contra cada equipo, es decir el calendario no es el mismo para todos los equipos. El calendario que cada uno tiene viene determinado por la división y la conferencia en la que se encuentre. Las divisiones son pequeñas agrupaciones de cinco equipos que se rigen por la zona de Norteamérica donde se encuentre el equipo y la ciudad.

Estas son las divisiones que hay y los equipos que las forman:

Ilustración 3. Las divisiones de la NBA.

D. Atlántica	D. Central	D. Sudeste
Boston Celtics	Milwaukee Bucks	Miami Heat
Toronto Raptors	Indiana Pacers	Orlando Magic
Philadelphia Sixers	Detroit Pistons	Charlotte Hornets
Brooklyn Nets	Chicago Bulls	Washington Wizards
New York Knicks	Cleveland Cavaliers	Atlanta Hawks
D. Noroeste	D. Pacífica	D. Sudoeste
Denver Nuggets	Los Angeles Lakers	Houston Rockets
Utah Jazz	LA Clippers	Dallas Mavericks
Oklahoma City Thunder	Sacramento Kings	San Antonio Spurs
Portland Trail Blazers	Phoenix Suns	Memphis Grizzlies
Minnesota Timberwolves	Golden State Warriors	New Orleans Pelicans

Fuente: (NBA.com, 2020)

Por lo tanto, los equipos se enfrentan con los oponentes de su propia división en cuatro ocasiones; ante los de las otras dos divisiones de su conferencia, entre tres o cuatro veces; y contra los de la otra conferencia, dos veces al año. (Colombini, 2016)

Así pues, un equipo puede tener un calendario fácil o difícil, dependiendo en la división o conferencia en la que esté localizado y el nivel de los equipos con los que comparta división o conferencia. Además, cada equipo juega entre 3 y 4 partidos de media por semana, incluso en muchas ocasiones un mismo equipo juega dos partidos en dos días seguidos, lo que se suele llamar un *back to back*.

Llegado el mes de febrero se celebra un acontecimiento, que cada año es en una ciudad de EEUU o Toronto, de bastante importancia para la NBA. Se trata del NBA All-Star *Weekend*, y es un fin de semana donde se realizan diversos partidos y concursos que reúnen a los mejores jugadores de la temporada hasta ese momento. El fin de semana de las estrellas consta de tres eventos que se dan cita el viernes, el sábado y el domingo por la tarde en horario estadounidense.

El viernes es el partido entre los *rookies* (novatos) y los *sophomores* (jugadores de segundo año). El sábado se celebran los concursos y existen tres categorías donde participan los jugadores de la NBA seleccionados, independientemente de los años que lleven en la liga. Primero se celebra el de habilidades, donde debes reunir buena

práctica en conducción con bote, pase y tiro. Segundo, el concurso de triples, donde los jugadores compiten por ser el que más triples encesta en un tiempo definido y desde distintas posiciones más allá de la línea de tres puntos. Y tercero y último, que es el más seguido y el que más expectación crea, el concurso de mates donde cuatro jugadores, con capacidades físicas bárbaras, compiten por ser el mejor matador. La decisión corre a cargo de un jurado de normalmente cinco personas que suelen ser exjugadores de la NBA ya retirados o personalidades dentro del mundo de la liga. Grandes participantes de este concurso han sido Dominique Wilkins, Michael Jordan, Vince Carter o Nate Robinson. (Hollander, Sachare, & Association, 1989).

Y el domingo llega el gran acontecimiento del fin de semana, el partido de las estrellas. Se forman dos equipos cuyos jugadores son seleccionados por los aficionados a la NBA de todo el mundo, mediante un sistema de votación. El cual, cualquier persona puede votar una sola vez al día al jugador que quiera durante el plazo que da la organización. Una vez terminado este plazo se recuentan votos y los diez más votados serán los jugadores titulares del All-Star. Los entrenadores son los que mejor record de victorias lleven con sus equipos en la temporada regular y los suplentes son escogidos por los propios entrenadores.

Es por eso que este partido tiene mucha importancia y mucha expectación en el mundo entero, porque reúne a los mejores jugadores del mundo en ese momento en una misma cancha y en un mismo partido, el espectáculo que se forma es inigualable.

Una vez termina este fin de semana, se cierra el plazo para realizar traspasos entre equipos, y las franquicias solo podrán firmar jugadores que estén libres o sin equipo y despedir a los que tenga en su plantilla. El plazo se vuelve a abrir una vez termina la temporada. (Colombini, 2016)

En Abril finaliza la temporada regular una vez los 30 equipos que forman la competición han jugado sus 82 partidos de liga regular. Es en ese momento se abre el plazo para votar a los premios de la temporada, pero en este caso solo votan periodistas especializados acreditados de muchos países del mundo. Los premios son los siguientes: al mejor *rookie* del año, es decir, al mejor jugador novato que ha realizado su primera temporada en la NBA; al mejor sexto hombre del año, que se refiere al jugador que más ha aportado saliendo desde el banquillo sin tener el rol de titular en ningún momento de la temporada; al jugador más mejorado, que lo gana el jugador que ha visto cómo sus estadísticas en puntos, rebotes y asistencias han mejorado más con respecto a la temporada pasada; al jugador defensivo del año, aquel que ha destacado por su buenísima defensa; al entrenador del año, considerado el mejor entrenador durante la temporada, y por último y más importante el MVP de la temporada, que se lo dan al mejor jugador. (Chatterjee & Yilmaz, 1999)

Este último premio es lo máximo en cuanto a premios a nivel individual que cualquier jugador de baloncesto del planeta puede recibir. En toda la historia de este premio, tan solo lo han ganado dos veces jugadores europeos, Nowitzki en 2006 y Antetokounmpo en 2019. Mientras que de las 63 ediciones de este premio, tan solo en 4 ocasiones el ganador ha sido no estadounidense.

Tabla 5. Los últimos 6 MVPs.

AÑO	GANADOR	POSICIÓN	NACIONALIDAD	EQUIPO
2014	Kevin Durant	Alero	Estadounidense	Thunder
2015	Stephen Curry	Base	Estadounidense	Warriors
2016	Stephen Curry	Base	Estadounidense	Warriors
2017	Russell Westbrook	Base	Estadounidense	Thunder
2018	James Harden	Escolta	Estadounidense	Rockets
2019	Giannis Antetokounmpo	Alero	Griego	Bucks

Fuente: (NBA.com, 2020)

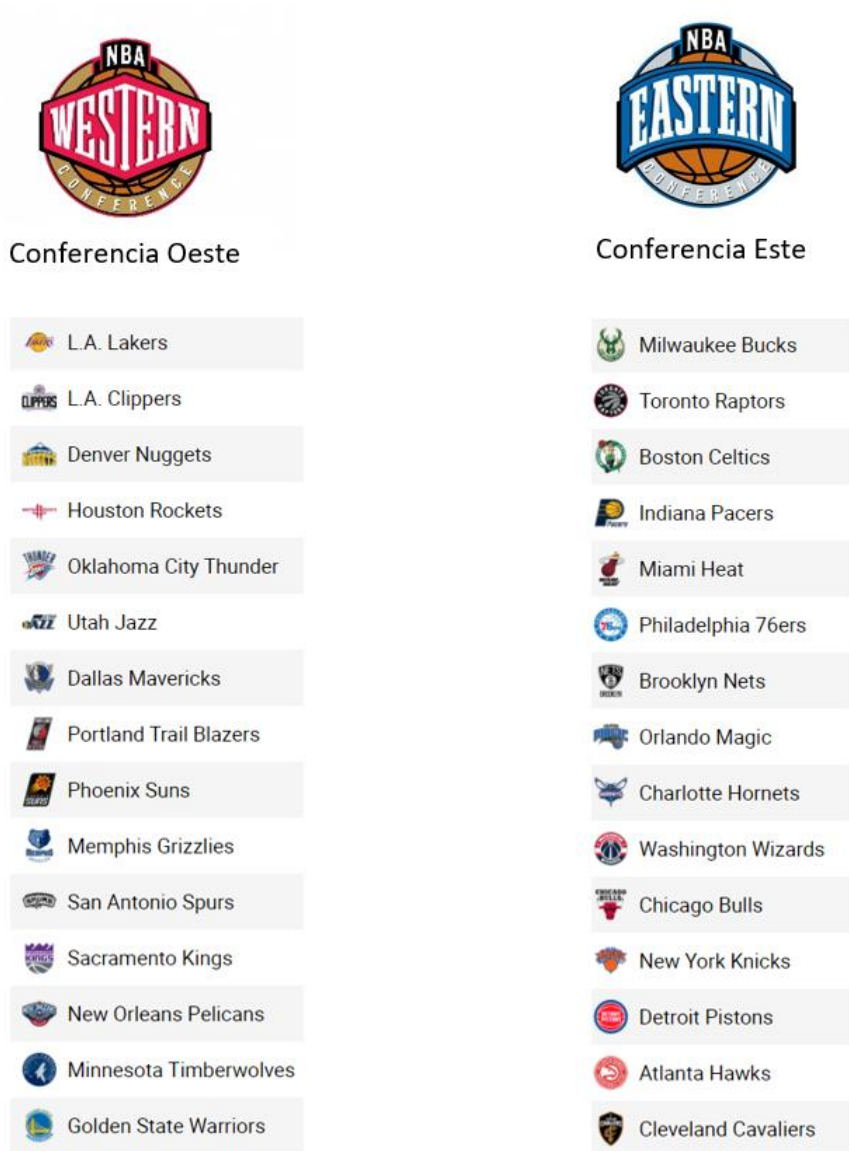
También por esas fechas se dan a conocer los mejores quintetos defensivos, los mejores quintetos de *rookies* y los mejores quintetos de la temporada, donde se encontraran los jugadores que más han resaltado en cada uno de los apartados.

2.3.2 CONFERENCIAS Y PLAYOFFS

Como he comentado anteriormente, los treinta equipos que forman la liga se agrupan en seis divisiones y en dos conferencias. Esta última es la realmente importante porque va a determinar que equipos juegan los playoffs o la post-temporada. Además, la clasificación de los equipos durante la temporada regular no se realiza de manera conjunta, si no que se realiza por conferencias.

Existe la conferencia este y la conferencia oeste y cada una está formada por quince equipos. Como es evidente, los equipos pertenecen a una de las dos conferencias en función de la zona geográfica en la que se encuentre la ciudad donde juegan. A continuación, en la Ilustración 4, vemos que equipos las conforman.

Ilustración 4. Las dos conferencias.



Fuente: (NBA.com, 2020)

Así pues, es como se dividen los equipos durante la temporada y se clasifican en función de las victorias que lleva cada uno de ellos. Al final de los 82 partidos que disputan cada uno de ellos se ven que equipos juegan los playoffs y que equipos ven finalizada su temporada. El cuadro de enfrentamientos en los playoffs viene determinado por la posición (del primero al octavo) en que haya terminado la temporada regular cada equipo dentro de su conferencia.

Los playoffs constan de cuatro rondas y se clasifican los ocho mejores equipos de cada conferencia. En un lado del cuadro están los ocho equipos del oeste y en el otro los del este, y se van enfrentando entre ellos hasta que queda un equipo de cada conferencia que juegan la final de la NBA.

En la primera ronda hay cuatro series por conferencia y se enfrenta (1) el primer clasificado contra el octavo, (2) el segundo contra el séptimo, (3) el tercero contra el sexto y (4) el cuarto contra el quinto. La siguiente ronda son las semifinales de conferencia y se enfrentan los ganadores de la (1) primera serie contra el ganador de (4) la cuarta y el ganador de (2) la segunda serie contra el de (3) la tercera. A continuación, solo quedarán dos equipos por conferencia que jugarán las finales de sus respectivas conferencias y los dos ganadores de cada una de ellas jugarán la gran final de la NBA.

Todos estos enfrentamientos, incluido la final, son al mejor de siete partidos, es decir, que gana la serie o la eliminatoria el equipo que primero gane cuatro partidos. La ventaja de campo viene determinada en función del récord que tenga cada equipo en la temporada regular y se sigue el modelo 2-2-1-1-1, que quiere decir que el equipo que tenga ventaja de campo juega en su cancha los dos primeros partidos y si fuera necesario también lo haría como local en el quinto y séptimo partido de la serie.

En las finales de la NBA se otorgan dos premios, uno al equipo vencedor, llamado *Larry O'Brien Championship Trophy* y otro al MVP de las finales que se lo dan al mejor jugador de la final. Este trofeo lleva el nombre del mítico jugador de los años 60 Bill Russell y es entregado por él mismo. En la Tabla 6 aparecen los 10 últimos campeones con sus respectivos MVPs de las finales. Además, a cada jugador de la plantilla del equipo ganador se le da un anillo de campeón. Este anillo también lo recibe el entrenador y el manager general de la franquicia.

Tabla 6. Los últimos 10 campeones.

AÑO	EQUIPO CAMPEÓN	MVP de la FINAL
2019	Toronto Raptors	Kawhi Leonard
2018	Golden State Warriors	Kevin Durant
2017	Golden State Warriors	Kevin Durant
2016	Cleveland Cavaliers	LeBron James
2015	Golden State Warriors	Andre Iguodala
2014	San Antonio Spurs	Kawhi Leonard
2013	Miami Heat	LeBron James
2012	Miami Heat	LeBron James
2011	Dallas Mavericks	Dirk Nowitzki
2010	Los Angeles Lakers	Kobe Bryant

Fuente: (NBA.com, 2020)

2.3.3 EL DRAFT

Uno de los puntos más característicos de la NBA es la igualdad y la equidad que existe entre todas las franquicias que la conforman. Además, este aspecto es vital para que sea considerada una de las competiciones más emocionantes del mundo. Y uno de los mecanismos que utiliza la NBA para conseguir esto es el Draft.

El Draft es un sistema que apunta a nivelar el talento en los equipos de la liga, dándole la ocasión a las franquicias de peor récord o mayor número de derrotas de la temporada anterior, de reforzarse con los mejores jugadores jóvenes disponibles, ya sea desde el baloncesto universitario o desde clubes internacionales. (Estevez, 2020)

Desde la última implantación de la edad mínima, todos los jugadores seleccionables en el Draft deben tener 19 años o encontrarse en el año en el que los cumplen. Esta norma afecta también a los jugadores internacionales, es decir, con residencia fuera de las fronteras de Estados Unidos y que no se hayan matriculado en ninguna universidad del país. (Gil, 2020)

El evento consta de 60 selecciones (2 por equipo), separadas en dos rondas de 30. El orden se determina de la siguiente manera. Los primeros 14 *picks* o elecciones, conocidos como de Lotería, se reparten entre los 14 equipos que no se clasificaron a playoffs. Para ello se realiza un sorteo, en el que el peor récord es el que más opciones tiene de quedarse con el pick 1º, el segundo peor con el 2º y así sucesivamente. El resto de los *picks* (15-30) se determinan en base al récord de fase regular de los 16 clasificados de playoffs. El equipo con el mejor registro de la temporada selecciona el 30º. Lo mismo sucede con la segunda ronda. (Estevez, 2020)

Una vez que comienza el Draft, los equipos tienen cinco minutos durante la primera ronda y dos durante la segunda para tomar una decisión y escoger al jugador que ellos quieran de los que están disponibles y de los que no han sido seleccionados todavía.

Los derechos de los jugadores seleccionados pasan inmediatamente a pertenecer a la franquicia que los toma, aunque luego para poder utilizarlos en partidos oficiales, deben haber llegado a un acuerdo contractual. Esto no suele ser un problema, ya que la NBA ya establece los diferentes salarios que deben ganar los novatos, según su posición de elección, en una escala conocida como la *rookie scale*. (Estevez, 2020)

En Tabla 7 aparecen los jugadores afortunados que fueron los números 1 del Draft de los últimos 5 años. Esta posición supone, además de todo un alago, una presión extra ya que el equipo que le selecciona tiene muchas esperanzas puestas en el rendimiento del joven jugador.

Tabla 7. Los últimos cinco números 1 del Draft.

AÑO	JUGADOR	EQUIPO QUE LO SELECCIONÓ	UNIVERSIDAD DE PROCEDENCIA
2019	Zion Williamson	New Orleans Pelicans	Duke
2018	Deandre Ayton	Phoenix Suns	Arizona
2017	Markelle Fultz	Philadelphia 76ers	Washington
2016	Ben Simmons	Philadelphia 76ers	Luisiana
2015	Karl-Anthony Towns	Minnesota Timberwolves	Kentucky

Fuente: (Nbamaniacs, 2020)

2.4 OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

En este TFG que trata sobre la NBA, los objetivos de desarrollo sostenible se van a relacionar con un programa especial que la propia NBA tiene para ayudar a que se cumplan algunos de los distintos objetivos que se plantean. Este programa se llama NBA Cares.

NBA Cares es el programa de responsabilidad social global de la liga que se basa en la misión de la NBA de abordar problemas sociales importantes en EEUU y en todo el mundo.

NBA Cares trabaja con programas de servicio a la juventud, reconocidos internacionalmente que apoyan la educación, el desarrollo de la juventud y la familia, y las causas relacionadas con la salud, incluyendo Olimpiadas Especiales, *Boys & Girls Clubs of America*, UNICEF, la Fundación *Make-A-Wish*, *Share Our Strength* y GLSEN. (NBA, 2019)

Los programas y participantes de NBA Cares han brindado más de 5 millones de horas de servicio práctico, creado más de 1,300 lugares donde los niños y las familias pueden vivir, aprender o jugar. Además, involucraron a más de 51 millones de jóvenes en programas de baloncesto en comunidades de todo el mundo. A nivel internacional, NBA Cares ha creado más de 323 lugares donde los niños y las familias pueden vivir, aprender o jugar en 40 países subdesarrollados. (NBA, 2019)

También, es importante señalar que cada uno de los eventos que realiza esta organización acuden estrellas de la NBA para que se tome buen ejemplo de los grandes jugadores y para que el baloncesto, en la medida de lo posible, ayude a mucha gente que se encuentra en una situación complicada.

Así pues, podríamos decir que la NBA con este programa de ayuda se encuentra en la línea adecuada para poder lograr los objetivos de desarrollo sostenible marcados por la ONU.

Una vez explicado NBA Cares podemos acabar resumiendo que, especialmente, se relaciona con los siguientes objetivos:

- 1-Fin de la pobreza
- 2-Hambre cero
- 3-Salud y bienestar
- 4-Educación de calidad
- 10-Reducción de las desigualdades



CAPITULO 3. ESTUDIO DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA

3.1 PRESUPUESTOS DE LOS EQUIPOS

Cada temporada, las franquicias de la NBA tienen un presupuesto diferente, es decir, los gastos salariales a los que se enfrentan van aumentando o reduciendo en función de los jugadores que tengan en el roster, de los salarios que cobren y de los contratos que hayan firmado.

Sin embargo, todas tienen un límite salarial y si te pasas de ese límite se deberá pagar un impuesto que se llama la tasa de lujo.

El límite salarial actualmente es de 109.140.000\$ al año y el espacio sobre la tasa de lujo es 132.627.000\$. A continuación, en la Tabla 8, se muestran los presupuestos que tiene cada equipo de la NBA para los salarios de sus principales activos, sus jugadores.

Tabla 8. Presupuestos de los equipos NBA.

Equipo	2019-20
Atlanta Hawks	107.958.740 \$
Boston Celtics	119.235.054 \$
Brooklyn Nets	126.374.410 \$
Charlotte Hornets	127.032.085 \$
Chicago Bulls	110.915.945 \$
Cleveland Cavaliers	138.798.694 \$
Dallas Mavericks	119.100.961 \$
Denver Nuggets	132.382.681 \$
Detroit Pistons	136.028.516 \$
Golden State Warriors	143.110.344 \$
Houston Rockets	133.846.995 \$
Indiana Pacers	115.044.884 \$
Los Angeles Clippers	135.909.425 \$
Los Angeles Lakers	121.168.971 \$
Memphis Grizzlies	125.664.416 \$
Miami Heat	136.467.121 \$
Milwaukee Bucks	135.582.161 \$
Minnesota Timberwolves	125.239.597 \$
New Orleans Pelicans	119.259.844 \$
New York Knicks	117.202.235 \$
Oklahoma City Thunder	137.054.054 \$
Orlando Magic	127.531.898 \$
Philadelphia 76ers	122.781.923 \$
Phoenix Suns	128.794.445 \$
Portland Trail Blazers	145.917.860 \$
Sacramento Kings	109.755.251 \$
San Antonio Spurs	127.469.862 \$
Toronto Raptors	127.463.001 \$
Utah Jazz	119.944.325 \$
Washington Wizards	129.736.776 \$

Fuente: (Nbamaniacs, 2020)

Tras haber analizado la tabla de presupuestos, los equipos que esta temporada tendrán que pagar la tasa de lujo por superar el límite serán los Portland Trail Blazers, que es el equipo con mayor presupuesto de la NBA, los Golden State Warriors, los Miami Heat, los Oklahoma City Thunder, los Denver Nuggets y Cleveland Cavaliers.

Portland, con algo más de 145 millones invertidos en salarios, se ha convertido esta temporada en la franquicia que más gasta de la NBA. La llegada de hombres con contratos de mucho peso como Whiteside o Bazemore ha catapultado a lo más alto a los de Oregón, que ya tenían gran parte del presupuesto invertido en Damian Lillard y C.J. McCollum. Esto supondrá a los Blazers una multa de unos 22 millones en concepto de impuesto de lujo, cifra que nada tiene que ver con los más de 90 millones que tuvieron que abonar los Oklahoma City Thunder la temporada pasada. (Darias, 2019)

Dos equipos que podemos destacar por una buena gestión son tanto los Pacers como los Jazz, que han logrado confeccionar una plantilla con un potencial enorme pese a ser de los que menos gasta. De hecho ambos equipos jugarán los playoffs esta temporada. Este es un lujo que podrán permitirse durante un tiempo, ya que Donovan Mitchell, en el caso de los Utah Jazz, estrella del equipo, seguirá bajo su contrato de rookie o novato hasta 2021, momento en que presumiblemente pasará a cobrar una cantidad notablemente superior.

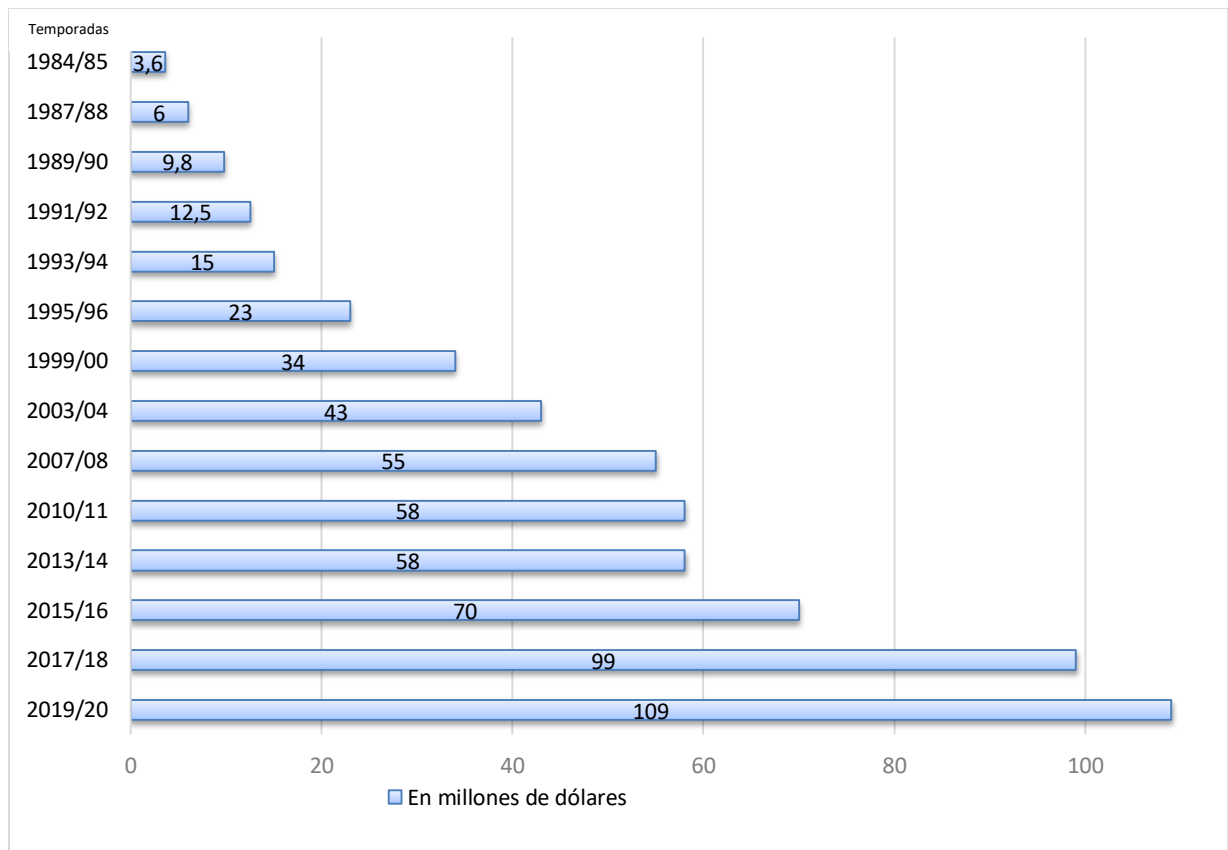
En la parte más baja de la tabla, como equipo con menos presupuesto, encontramos a los Atlanta Hawks con un gasto de 107 millones, cifra que, sin ir más lejos, es superior a la que marcaba el tope salarial del curso 18-19. (Darias, 2019)

Esto habla a las claras de la evolución de una NBA en la que los salarios crecen a un ritmo exponencial y en la que el límite salarial se va ampliando sin control, lo que puede suponer cierto peligro en el sentido de que, si se sigue haciendo cada vez menos restrictivo, acabará careciendo de sentido. De hecho, esta temporada será la primera en la que nadie gaste menos de 100 millones en salarios, algo que apunta a convertirse en una tónica habitual a partir de ahora. (Darias, 2019)

El límite salarial se incluyó en el reglamento de la NBA durante la temporada 1984-1985, casi cuarenta años después del primer intento de introducir la norma. Con el objetivo de equilibrar el destino de una liga que en aquellos años vivía un importante momento de transición. El primer límite salarial de la historia de la liga fue 3,6 millones de dólares, como podemos ver en Tabla 9, que actualizados con la tasa de inflación actual serían unos 8,3 millones. (Redacción de El Ibérico, 2020)

Una cifra que a día de hoy parece impensable pero que en aquella época marcó un gran cambio de rumbo para la liga. Michael Jordan en su año de novato ganó \$550.000 mientras que Zion Williamson, después del draft de 2019, firmó un contrato de más de 9 millones. (Redacción de El Ibérico, 2020)

Tabla 9. Historial del límite salarial por temporadas.



Fuente: (Redacción de El Ibérico, 2020)

El presupuesto de un equipo NBA es muy importante porque en esta liga no existen los traspasos a cambio de dinero como sí existen en Europa. Es decir, si un equipo de la NBA quiere a un jugador en concreto no puede ofrecer una cantidad de dinero por él al otro equipo, deberá ofrecer una serie de jugadores o *picks* del Draft por los que pueda obtener a ese jugador deseado o esperar a que el jugador termine su contrato y firmarlo como agente libre. Por eso la tabla de presupuestos de salarios es tan relevante porque te dirá si el salario de ese jugador que deseas te cabe en tu presupuesto o te tendrás que pasar y pagar la tasa de lujo. Por eso el *salary cap*, llamado allí, de una franquicia aporta tanta información y puede ser muy cambiante de un año a otro.

También es importante apuntar que el salario medio en la NBA es de aproximadamente entre 7 y 8 millones de dólares al año, cifra altísima pero que encaja con los datos económicos que estamos viendo en los que se mueve la liga. (Húñez, 2019)

3.2 PATROCINADORES/SPONSORS

La fuente de ingresos más relevante y crucial para la liga y para las propias franquicias de la competición son lo que les pagan las empresas por publicidad, y más concretamente sus patrocinadores oficiales o sponsors.

La temporada 2017-2018 se introdujo una novedad que trajo un poco de controversia, por primera vez en la historia, las camisetas oficiales con las que los equipos juegan los partidos iban a llevar publicidad. Esta se iba a situar de manera discreta y de un tamaño pequeño en la parte de la camiseta que se sitúa sobre la clavícula izquierda del jugador. A pesar de ello, el aumento de ingresos que proporcionó este cambio fue abismal. Además que también coincidió con el cambio de proveedor oficial de productos y camisetas de la NBA, que ese verano pasó de la empresa alemana Adidas a la norteamericana Nike.

La introducción de la publicidad en las camisetas y la alianza con Nike permitió a la competición facturar un 31% más por este concepto en 2017-2018, y se estima que llegará a los 1.000 millones en total de ingresos esta temporada. (Moliner, 2019)

La mayor parte de las franquicias (un 66%) han firmado contratos con empresas locales para ocupar el lugar privilegiado en las camisetas, como por ejemplo los Milwaukee Bucks con Harley Davidson. Sin embargo, diez equipos han apostado por compañías extranjeras, como por ejemplo los Golden State Warriors con Rakuten (Moliner, 2019).

Debido a que muchos contratos de patrocinio no son públicos no podemos saber lo que ingresan todas las franquicias, única y exclusivamente, por la publicidad en las camisetas, no obstante a continuación, Tabla 10, están algunos contratos que sí se han dado a conocer en el momento que salieron a la luz.

Tabla 10. Contratos de publicidad en camisetas 2019.

EQUIPO	PATROCINADOR	CANTIDAD (en millones de dólares)
Sixers	StubHub	5
Kings	Blue Diamond Growers	5
Celtics	General Electric	7
Nets	Infor	8
Jazz	Qualtrics	4
Cavaliers	Goodyear	+10

Raptor	Sun Life	+5
Bucks	Harley Davidson	2.5-6
Warriors	Rakuten	20
Lakers	Wish	12-14

Fuente: (Deportes Inc, 2020)

La renovación y los nuevos patrocinios que ha conseguido la propia NBA también han sido clave en el crecimiento. Esto incluye a Nike, que está pagando más del doble que Adidas por ser el proveedor oficial de la ropa deportiva, a cambio de tener más margen con el diseño de *merchandising*. También está la renovación con Verizon, operador de telefonía móvil en Estados Unidos, que ha ampliado su acuerdo que combina derechos de televisión y patrocinio.

Las plataformas digitales también se han adentrado en el baloncesto, aprovechando el tirón de este deporte entre las nuevas generaciones. La liga cerró un convenio con YouTube TV para patrocinar las finales de la NBA, la WNBA (la NBA femenina) y la G League (liga menor de baloncesto de desarrollo). Por otra parte, Rakuten, Heroic Sport y Headspace son otras de las marcas que ha atado la organización dirigida por Adam Silver para ampliar su negocio. (Moliner, 2019)

Gracias al estudio que realizó el IEG podemos decir que el sector de las aseguradoras obtiene una probabilidad cinco veces mayor que el promedio de todo el resto de sectores de patrocinar la NBA o alguno de sus equipos. Le siguen los fabricantes de automóviles y las cadenas de comida rápida, que han sobrepasado al sector sanitario, casas de apuestas y cervezas como el sector más propenso al patrocinio de la competición de baloncesto americana.

En cuanto a marcas, State Farm, empresa estadounidense de seguros, mantiene su condición de patrocinador más activo, ya que representa el 68% de los acuerdos con una compañía de seguros de automóviles. Comcast Corporation (conglomerado de medios de comunicación estadounidense), Papa John's (compañía de franquicias de restaurantes de pizza estadounidenses) y Molson Coors (compañía cervecera multinacional), por su parte, han reemplazado a Adidas, McDonald's y Lexus en la lista de los diez patrocinadores más activos. (Moliner, 2019)

En este año 2020, además, la NBA llegó a un acuerdo con una marca de lujo que supone algo bastante curioso. La firma francesa Louis Vuitton llegó a un acuerdo de colaboración global con la liga para que le proveyera de un exclusivo baúl de viaje para el trofeo de campeón de la NBA, el antes mencionado trofeo Larry O'Brian. Este baúl está hecho a medida y está elaborado a mano en el histórico taller de la Maison francesa.

Gran parte del éxito que obtiene la liga en el apartado de los patrocinios, viene justificado porque es una de las competiciones que mejor y mayor uso hace de las redes sociales.

Los perfiles oficiales se han convertido en el canal preferido por la NBA y los equipos que compiten en ella para interactuar con los aficionados. La liga de baloncesto norteamericana ha desarrollado campañas especiales para captar la atención de los fans, que gracias a las redes sociales tienen acceso a lo que sucede detrás de las cámaras, pueden consultar estadísticas de juego o conocer el estilo de vida que llevan estrellas del calibre de LeBron James o Stephen Curry. (Matatoros, 2018)

Las marcas de la NBA obtuvieron la temporada pasada un retorno de unos 490 millones de dólares (435 millones de euros) gracias a los activos digitales, lo que supone entre un 20% y un 50% del valor total de sus patrocinios. Las redes sociales generaron de media para los equipos de la NBA unos 6,4 millones de dólares en patrocinios durante 2018. (Matatoros, 2018)

La exposición de las marcas en redes sociales supuso, de media, el 31% del retorno total obtenido con las campañas de patrocinio, según Nielsen Holdings. El sponsor de Cavaliers, Goodyear, fue el que mayor rendimiento obtuvo, gracias, en gran medida, al tirón mediático de LeBron. (Matatoros, 2018)

Pero este apartado de patrocinadores no solo mira hacia las franquicias y hacia la propia liga, sino que también tiene bastante relevancia en los verdaderos protagonistas, los jugadores. La mayoría de ellos poseen contratos con las marcas deportivas que les proporcionan las zapatillas e incluso, en muchos casos, ropa deportiva. Para marcas como Nike, Adidas, Under Armour o Jordan es esencial que las estrellas de la liga lleven sus zapatillas, ya que eso les asegura grandes ingresos en ventas.

Obviamente no todos los contratos deportivos de los jugadores son iguales, los más grandes, los que tienen jugadores de la talla de, LeBron James, Kevin Durant o Stephen Curry, poseen hasta una línea deportiva propia de productos dentro de la marca deportiva y también una línea de bastantes modelos de zapatillas propias.

Estos tres jugadores mencionados son los que poseen los mayores contratos de la liga con sus marcas deportivas. LeBron y Durant cobran 32 y 26 millones de dólares al año respectivamente con Nike, y Curry 20 millones con Under Armour. Adidas tiene a la estrella de los Rockets, Harden, que recibe 14 millones y Jordan ha firmado recientemente al rookie Zion Williamson al que le paga 13 millones debido, en parte, al gran futuro que se le augura a este joven pero que ya es una estrella. Todos estos datos, según Forbes.

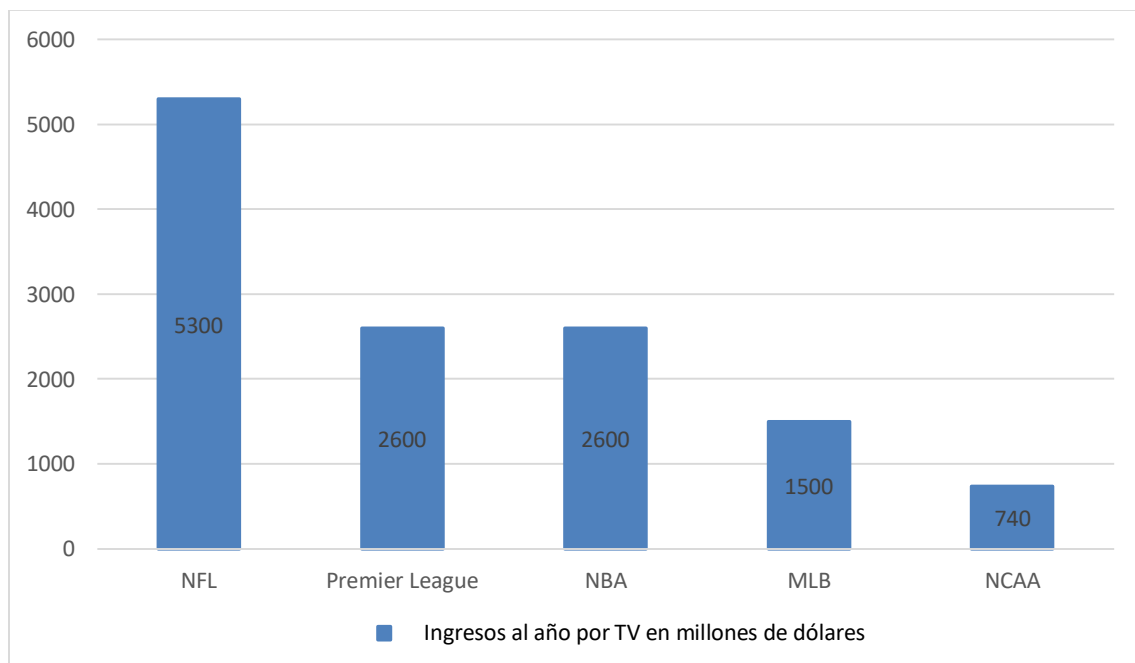
3.3 LOS CONTRATOS TELEVISIVOS

El verano de 2015 la NBA firmó el contrato televisivo más alto de su historia, y que es el que todavía sigue hoy en día vigente.

Los nuevos contratos televisivos para EEUU se firmaron con Disney, que acapara accionariado de ESPN y ABC, y Turner (TNT). Aquel apretón de manos se cerró en unas cifras cercanas a los 24.000 millones de dólares por nueve años, desde 2016 y hasta 2025. Lo que significa que la liga ingresa más de 2.600 millones de dólares al año única y exclusivamente por los derechos de televisión estadounidenses. (Rubio, 2015)

En la Ilustración 5 podemos ver como la liga de fútbol americano de Estados Unidos, la NFL, arrasa con su increíble contrato televisivo y es la liga mejor pagada del mundo. Fox, NBC y CBS y ESPN se reparten el campeonato más popular del país. La NBA empata con la liga de fútbol inglesa, la Premier League, la cual sus derechos se los reparten Sky y BT. En cuarta posición encontramos a la liga de beisbol estadounidense, la MLB, cuyos derechos televisivos pertenecen a Fox y TBS. Y cierra el top 5 la NCAA, que es la liga de baloncesto universitaria de Estados Unidos, televisada por CBS, TNT, TBS y truTV.

Ilustración 5. Las Ligas con los mayores contratos de TV.



Fuente: (Sports LatAM, 2020)

Volviendo al nuevo contrato de la NBA, se puede afirmar que es el mayor incremento en la retribución de sus derechos televisivos conseguida en sus últimas negociaciones por las 4 grandes ligas profesionales norteamericanas. La NHL (hockey sobre hielo) había mejorado su remuneración un 167%, la MLB (beisbol) un 105% y la NFL (futbol americano) un 28%. Con el nuevo contrato, la NBA ha mejorado sus ingresos televisivos un 186%. (Alento, 2015)

A partir de la temporada en la que se firmó este nuevo acuerdo, ABC/ESPN dan 100 partidos de liga regular (10 más que antes) y se aumentó su capacidad para ofrecer partidos de los equipos punteros y los enfrentamientos más interesantes. Este operador televisivo se reparte con TNT los derechos de los partidos de playoff hasta llegar a las finales, que les pertenecen en exclusiva. Las cadenas de Disney consiguen también los derechos para ofrecer hasta 20 partidos de la Liga de Desarrollo de la NBA y de encuentros de las ligas de verano (hasta ahora sólo se emitían por NBA.TV). Además, siguen manteniendo la exclusiva del Draft y los entrenamientos de los rookies previos a éste. (Alento, 2015)

TNT, por su parte, amplió su cobertura de partidos de la liga regular hasta los 64, mantiene las sesiones dobles de la noche de los jueves, el fin de semana del All-Star y los partidos de la noche inaugural de la temporada. La cadena de Turner Broadcasting creará una gala de final de temporada, un gran evento del que hasta ahora carecía la NBA y en el que se centralizará la entrega de todos los premios individuales anteriormente explicados. Y seguirá siendo el socio técnico de las diferentes páginas web y servicios de la NBA vía internet.

Además, los canales tendrán nuevos derechos para ampliar sus emisiones en otras plataformas como los móviles y aumentarán su cobertura de otras competiciones como la liga femenina WNBA.

Para entender la magnitud de este acuerdo para la NBA, basta con el siguiente dato. Hasta ahora, Disney pagaba unos 485 millones y Turner unos 445 por temporada y con contratos que terminaban después de la temporada 2015-16. Con las nuevas cifras que se firmaron, el aumento anual de ingresos será superior al doble y quedará no muy lejos del triple. Y, como parte de esos ingresos va, por convenio, al bolsillo de los jugadores y se distribuyen a través de un aumento en el margen salarial de las franquicias, ese nuevo contrato no hizo sino reafirmar que el límite salarial, anteriormente descrito, aumentara exponencialmente y que se empezara a reflejar en contratos nunca vistos en aquel verano. (Rubio, 2015).

Obviamente este nuevo contrato televisivo cambió el escenario de la liga y modificó en gran medida los planes de futuro de bastantes jugadores de la liga que, sabiendo que el límite salarial iba a aumentar, firmaron contratos cortos de 1 o 2 años para quedarse

libres y poder firmar otro contrato mucho más cuantioso a partir de que entrara en vigor el nuevo límite.

Eso fue tal cual, lo que la gran estrella de la liga, LeBron James hizo. Firmo un contrato nada habitual de 2 años en 2014 con Cleveland para poder llegar a un acuerdo mucho más beneficioso para él y con mejores condiciones al cabo de dos años, una vez el acuerdo televisivo entrara en escena.

Aquí en España, los derechos televisivos de la NBA los tiene la plataforma de pago Movistar+.

El último contrato se firmó en octubre del 2017 por tres temporadas más y el acuerdo se formalizó a pocas semanas de que comenzara la temporada. Como era de esperar, el nuevo contrato televisivo estadounidense hizo que las pretensiones de la liga norteamericana fueran diferentes e intentó una mejora en sus acuerdos en el resto del mundo, pero no obtuvo una fácil respuesta de la plataforma de pago española, la cual se encuentra más centrada en contenidos de televisión de producción propia.

Después de la finalización de este último contrato, el canal de pago completará un cuarto de siglo ofreciendo los principales partidos de la liga de baloncesto de Estados Unidos ya que este canal emite desde 1995 cada noche un partido de la NBA en directo. La liga de baloncesto de Estados Unidos se ha convertido en un clásico de las madrugadas de la televisión de pago y una de las señas de identidad del contenido *premium* de la actual plataforma de Telefónica.

Además, la NBA ha realizado un esfuerzo en los últimos años por poner partidos los sábados y domingos en horarios buenos para los mercados internacionales, y más concretamente para el horario europeo. Ya que, por ejemplo, jugándose los partidos a las 8.00 o 9.00 de la noche, horario EEUU, es muy difícil conseguir grandes audiencias en nuestro país ya que muy poca gente puede ver partidos de madrugada.

3.4 EL VALOR DE LAS FRANQUICIAS

Los acuerdos con los medios de comunicación, los nuevos estadios y la popularidad internacional del baloncesto continúan elevando el valor de las franquicias de la NBA.

El promedio del valor de un equipo de la NBA es de 2,120 millones de dólares, un 14% más que el año pasado y tres veces el valor de hace cinco años. Podemos comparar esto al aumento anual del 11% para los equipos de la NFL y del 8% del resto de las grandes ligas, con valores promedio de 2,860 millones de dólares y 1.780 millones, respectivamente. Lo que nos hace ver la posición privilegiada que goza la liga que estamos analizando. (Badenhausen, Ozanian, & Settimi, Valores de los equipo de la NBA 2020, 2020)

Los New York Knicks lideran este ranking, con un valor de 4,600 millones de dólares, según Forbes, un 15% más que hace un año. Y el propietario de este equipo, James Dolan, aseguró que le habían ofrecido todavía más dinero por la franquicia de la gran manzana, 5,000 millones. (Badenhausen, Ozanian, & Settimi, Valores de los equipo de la NBA 2020, 2020)

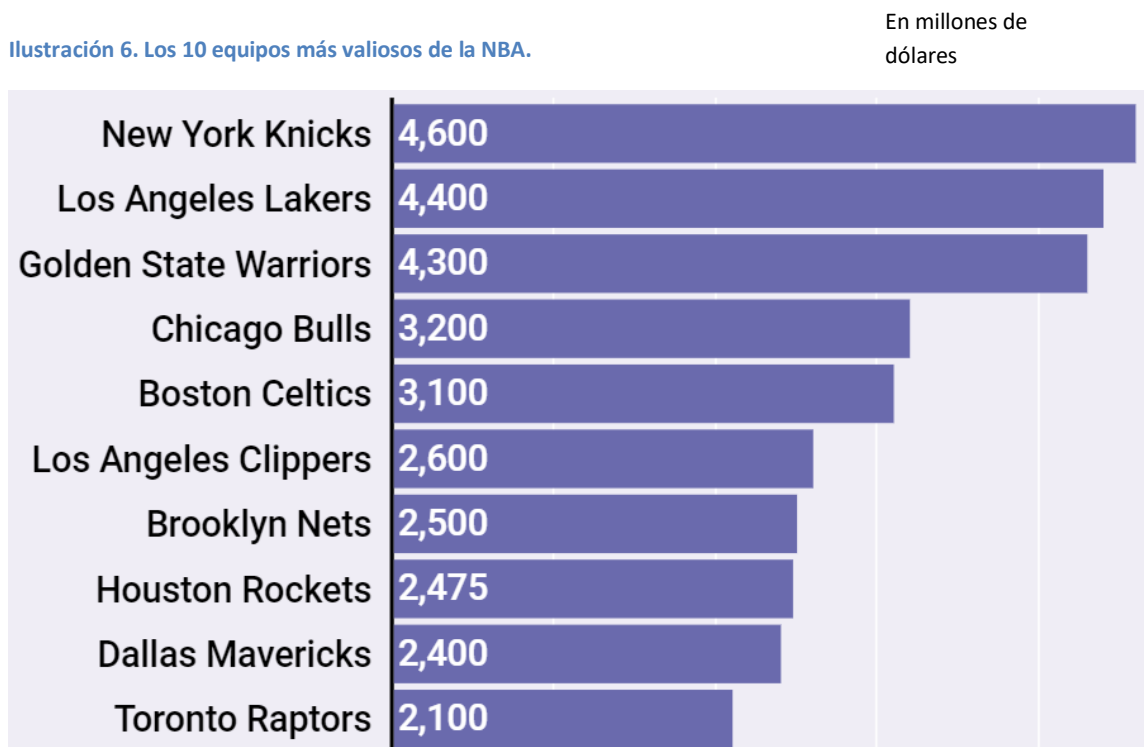
Después encontramos a Los Angeles Lakers, 4,400 millones de \$, y a los Golden State Warriors 4,300 millones (Ilustración 6). Solo los Dallas Cowboys, equipo de fútbol americano, (\$ 5.5 mil millones) valen más que los Knicks entre las franquicias deportivas de América del Norte, con los New York Yankees, de beisbol, (\$ 4.6 mil millones) el único otro equipo por delante de los Lakers y los Warriors. (Badenhausen, Ozanian, & Settimi, Valores de los equipo de la NBA 2020, 2020)

Sin embargo, no solo el aumento de valor se da en estas tres grandes franquicias, lógico por estar en las ciudad que están, sino que también otras franquicias como los Brooklyn Nets, los Charlotte Hornets, los Dallas Mavericks y los Portland Trail Blazers lanzaron nuevas ofertas locales de televisión la temporada pasada con más del doble de su participación anterior. Además otra franquicia que cabe reseñar son los Bucks de Milwaukee, que se mudaron al Fiserv Forum, su nueva casa de 524 millones de dólares. Es el tercer edificio más antiguo de la NBA y aunque parezca una locura, fue una bendición para ellos pues ahora pueden ingresar mucho más en patrocinios y asientos premium. El valor de esta franquicia es de 1,580 millones, un aumento del 187% desde que el grupo de propietarios compró al equipo por 550 millones en 2014. (Badenhausen & Ozanian, Los equipos de la NBA son más rentables que nunca, 2019).

Los Minnesota Timberwolves y los Utah Jazz invirtieron más de 100 millones en las renovaciones de sus pabellones, y los Atlanta Hawks recientemente presentaron una actualización de 193 millones de su hogar, el State Farm Arena. Los edificios renovados

generan significativamente mucho más dinero para sus inquilinos. (Badenhausen & Ozanian, Los equipos de la NBA son más rentables que nunca, 2019).

Otro ejemplo claro es el de los Golden State Warriors, que han abandonado el Oracle Arena, el edificio más antiguo de la NBA situado en Oakland, para ocupar el Chase Center, con un valor de 1,000 millones, en San Francisco. Esto ha hecho que se aseguren 2,000 millones en ingresos obligados por contrato de patrocinios, suites y cuotas de los titulares de los pases de temporada con el nuevo estadio. (Badenhausen & Ozanian, Los equipos de la NBA son más rentables que nunca, 2019).



Fuente: (Badenhausen, Ozanian, & Settimi, Valores de los equipo de la NBA 2020, 2020)

Debemos destacar esa última franquicia que entra en el top 10 de las más valiosas de la NBA, los Toronto Raptors. El equipo canadiense, único con esta nacionalidad en la liga, ha visto como su valor en tan sólo un año ha crecido hasta un 25%. Y esto es debido, en parte, a que por primera vez en su historia se proclamaron campeones del título el año pasado en 2019. Este incremento de valor supone el más alto de entre todos los equipos de la liga en el último año.

Equipos míticos en grandes ciudades como los Bulls de Chicago, los Celtics de Boston o los Rockets de Houston poseen también un valor importante. También encontramos a equipos menos clásicos, como los Brooklyn Nets o los Clippers de Los Angeles, que en los últimos años han visto como su mejora deportiva ha influenciado en la económica.

CAPITULO 4.

DIAGNOSTICO DE LA

SITUACIÓN ACTUAL

4.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO (PESTEL)

Cuando vas a realizar el análisis del macroentorno el objetivo que se busca es obtener información que ayude a la empresa a identificar aquellas variables externas que puedan tener un impacto significativo en su estrategia y evaluar y tomar decisiones en función de los efectos que puedan ocasionar. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

Este análisis suele realizarse a partir de una herramienta bastante útil llamada Pestel. Se trata de una herramienta de análisis estratégico que permite estudiar el entorno macroeconómico en el que opera, en este caso, la NBA. (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2012)

Las empresas gracias a este estudio serán capaces de identificar los factores que les afectan actualmente e incluso los del futuro. Y se llama de esa manera porque está formado por la letra inicial de todos y cada uno de los factores que la componen:

(P) Político: Aquellos factores asociados a la clase política que puedan determinar e influir en la actividad de la liga. Los gobiernos locales como estatales tienen mucho que ver en este apartado.

(E) Económico: Consiste en analizar, pensar y estudiar sobre las cuestiones económicas actuales y futuras que pueden afectar en la ejecución de la estrategia. El momento y la situación económica actual que vive un país como Estados Unidos.

(S) Sociocultural: Reflexionar sobre qué elementos de la sociedad pueden afectar en el proyecto y cómo están cambiando, porque seguro que están cambiando. Se busca identificar tendencias en la sociedad actual.

(T) Tecnológico: Interesa el estudio sobre como las nuevas tecnologías, que están apareciendo, pueden cambiar el futuro del negocio y todo tipo de empresas deben estar al tanto porque la velocidad de mejora es alta. El factor tecnológico es cada vez más crucial para las empresas.

(E) Ecológico: Es importante estar al tanto no sólo sobre los posibles cambios normativos referidos a la ecología y al medioambiente, sino también en cuanto a la conciencia social de este movimiento. Hay una tendencia a controlar todos estos factores de una manera mayor de lo que se realizaba años anteriores.

(L) Legal: Estos factores se refieren a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionados con el proyecto, que le puede afectar de forma positiva o negativa y los posibles cambios en reglamentos que involucren directamente a la liga.

(Parada, 2013)

Factores políticos

Estados Unidos es una república federal que basa sus principios en la democracia representativa. El presidente es quien desempeña el papel de Jefe de Estado y la cabeza de gobierno. En las últimas elecciones, en 2016, el candidato republicano Donald Trump se hizo con la victoria de manera inesperada.

Esta nueva situación política no sentó del todo bien alrededor de la NBA, hasta el punto de que la propia competición siempre ha mostrado públicamente ese rechazo hacia la figura del actual presidente. Y este rechazo no solo proviene de la propia organización, sino que también de muchos de los actuales jugadores, entre ellos grandes estrellas de la liga que ejercen una influencia bestial en la sociedad.

Este enfrentamiento entre presidente y NBA ha llegado al punto de que la visita protocolaria que siempre realizan los campeones de la liga a La Casa Blanca se haya cancelado desde que Trump reside en ella. Incluso ha llegado al punto de que el propio presidente haga declaraciones directas en contra de la NBA y en contra de jugadores que son bastante activos en su lucha por sacar a Trump de la presidencia.

Además, últimamente el cruce de declaraciones se encuentra más vivo que nunca debido a que el próximo mes de noviembre se celebrarán las elecciones y grandes estrellas como LeBron James, Carmelo Anthony y Stephen Curry le merecen más comentarios despectivos que los propios rivales políticos del presidente. (Echarri, 2020)

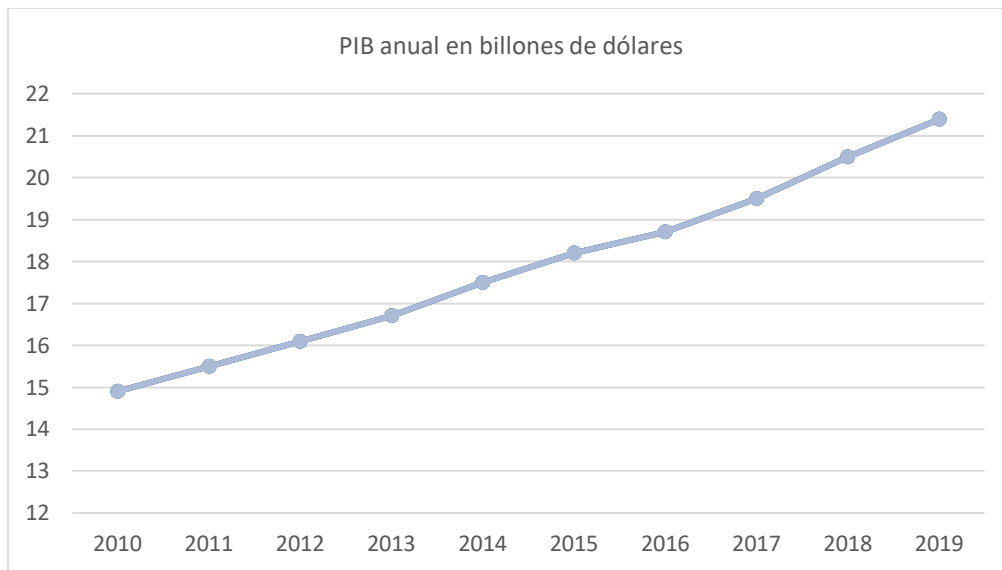
Aun así, en cuanto a la política fiscal, que es el punto que más afecta a la NBA dentro de los factores políticos, tanto la propia organización como los jugadores han sido beneficiados por el plan fiscal de Trump. Ya que se produjo una disminución del Impuesto de Sociedades del 35 al 20% y una disminución del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas al 10, 25 o 35%. (Lacalle, 2017)

Factores económicos

Estados Unidos es la mayor economía a nivel mundial, su PIB se situó cerca de los 21,5 billones de dólares al terminar el año 2019, con una tasa de crecimiento del 2,33% con respecto al año anterior.

El país ha tenido un crecimiento constante en los últimos 10 años, con cifras de incremento de la actividad económica que oscilan entre el mínimo de 2011 (1,55%) y el máximo registrado en 2018 (2,97%). Así, ha conseguido elevar su PIB desde los 15 billones de dólares del año 2010 hasta los 21,5 del 2019, como se ve en la Ilustración 7. (Noroex Consultores, 2020)

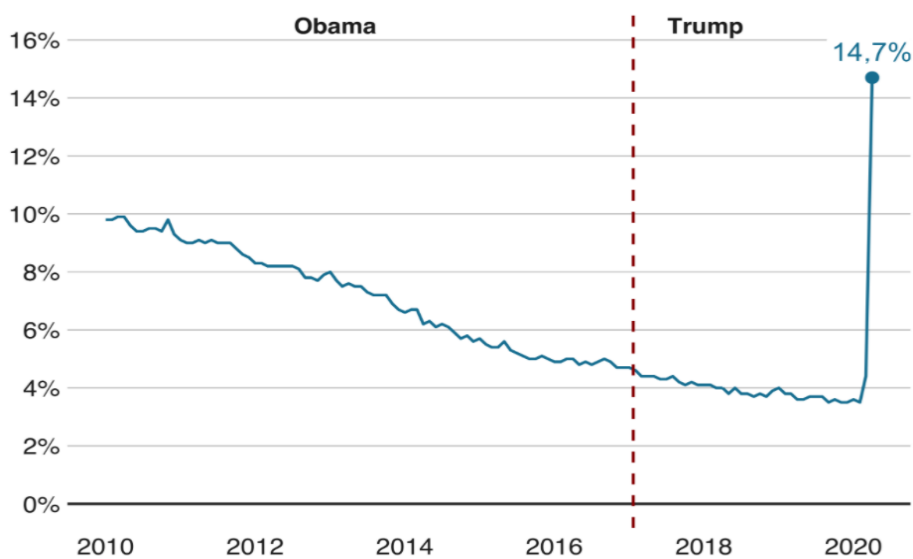
Ilustración 7. El PIB de EEUU.



Fuente: (Noroex Consultores, 2020)

Esta buena situación económica se vio perjudicada por el Covid-19, ya que según las estimaciones del FMI, sostienen que el crecimiento caerá a -5,9% en 2020 debido al brote. La tasa de desempleo se situaba en 3,5%, su nivel más bajo en 50 años, sin embargo, por el mismo motivo, el país ha sufrido un aumento del desempleo tal, que ha llegado a su nivel más alto desde la Gran Depresión en la década de los 30, hasta situarse en un 14,7%. (Redacción BBC, 2020)

Ilustración 8. Tasa de desempleo en EEUU.



Fuente: (Redacción BBC, 2020)

Esta crisis del coronavirus sí ha tenido un efecto dentro de la NBA, y está provocando que la organización esté tomando medidas para reducir el impacto negativo en lo económico.

La liga estadounidense notificó que va a reducir un 20% de los salarios de 100 ejecutivos que tienen altos salarios. Los recortes no afectan al resto del personal administrativo o personal de la NBA que tiene su oficina central en Nueva York. El comisionado Adam Silver y el comisionado adjunto Mark Tatum son parte de los 100 ejecutivos que verán sus salarios reducidos hasta que pase la crisis del coronavirus. (El Reda, 2020)

Sin embargo, todo parece indicar que los salarios de los jugadores no se verán perjudicados aunque, dentro del actual convenio colectivo, por el que se rigen las relaciones laborales con la liga, existe una cláusula en la que debido a una causa mayor, como puede ser una pandemia, la liga tiene la opción de no hacer frente a los salarios. Aun así, esta cláusula no se ha hecho efectiva y no parece que vaya a hacerse. (EFE, 2020)

Factores socioculturales

La sociedad estadounidense es un conjunto de muchas realidades culturales que coexisten dentro del mismo país pero en el cual cada grupo mantiene su cultura. Esta sección se centrará en cómo ha afectado y como ha reaccionado la NBA ante los dos principales problemas sociales y culturales que afronta EEUU ahora mismo, el Covid-19 y la lucha contra el racismo.

En cuanto al coronavirus, la gran pandemia que ha afectado al mundo entero, es importante recordar que Estados Unidos ha estado plagado de casos durante los meses más duros. Durante ese tiempo, todas las competiciones deportivas se paralizaron y la NBA en concreto lo hizo el 11 de Marzo, siendo la primera de las grandes ligas del país en tomar esa decisión, a la espera, por aquel momento, de que las demás ligas de Estados Unidos le siguieran.

El hecho en concreto que hizo que la organización dirigida por Adam Silver tomara esa decisión en aquel momento, fue el positivo que dio Rudy Gobert, jugador francés de los Utah Jazz. LA NBA había decidido jugar a puerta cerrada y se estaba evaluando la posibilidad de postergar los partidos, sin embargo, los acontecimientos cambiaron.

Como medida de prevención, la NBA solicitó que los equipos que se habían enfrentado a los Utah Jazz en los últimos 10 días se pusieran en cuarentena. Estos serían Cleveland Cavaliers, New York Knicks, Boston Celtics, Detroit Pistons y Toronto Raptors, además de los propios jugadores de los Jazz, que pasaron las pruebas. (EFE, 2020)

A partir de ese momento y durante la cuarentena han sido muchos jugadores de la liga los que han sufrido el coronavirus y sus consecuencias. Entre ellos, por ejemplo, el jugador español de los Suns de Phoenix, Ricky Rubio.

Sin embargo, la organización baloncestista más importante del mundo no se iba a dar por vencida tan fácilmente, y más sabiendo que una cancelación definitiva de la temporada tendría pérdidas muy cuantiosas.

El 31 de Julio la NBA volvió, pero lo hizo de una manera peculiar. Se reúnen 22 equipos en una misma sede, Disney World en Orlando. Esos 22 equipos eran los que están clasificados para playoffs y los que por aquel momento todavía tenían alguna posibilidad de hacerlo. Allí, en la ciudad del estado de Florida, se jugarán ocho partidos de la temporada regular con el objetivo de definir los playoffs y todos los playoffs.

El complejo de ESPN en Disney World se ha convertido en una burbuja anti coronavirus, con múltiples hoteles y tres pabellones, para permitir que la acción del mejor baloncesto pueda tener un final de temporada digno. Obviamente, no puede entrar nadie a la burbuja y los jugadores y miembros del equipo solo pueden salir del gran complejo por causas muy específicas. Una vez más, la NBA ha dado un ejemplo de cómo reinventarse ya que es una liga vanguardista y perfectamente organizada.

El otro problema sociocultural que tiene un impacto bastante importante en la NBA es la lucha contra el racismo que sufren las personas de raza negra. Hay que decir, que la mayoría de jugadores de la NBA son de raza negra por lo que este movimiento encuentra un aliado y un apoyo fundamental en la liga de baloncesto norteamericana.

Tal es así, que, Adam Silver, consciente de la importancia que tiene el movimiento actual por la igualdad racial, envió una circular a todas las franquicias acerca de lo concienciada que está la liga en la lucha contra el racismo. La familia de la NBA volvió a unirse y alzó la voz para tratar de generar conciencia e impulsar un cambio profundo que se necesita de manera urgente en todos los niveles de la sociedad.

Han sido cientos de jugadores los que han apoyado las manifestaciones pacíficas que se organizaron en muchas ciudades tras la muerte de George Floyd, incluso jugadores como Jaylen Brown, de los Celtics, o Malcolm Brogdon, de los Pacers, han acudido y participado en algunas de ellas.

Durante los partidos en la burbuja de Disney, la NBA permitió a los jugadores, sustituir el apellido que llevan los jugadores en la parte posterior de la camiseta por frases o palabras relacionadas con este movimiento, que lucha por la igualdad de razas. Además la NBA proporcionó camisetas negras a los equipos con el lema "Black Lives Matter" para que los jugadores se las pusieran en momentos determinados cómo en el calentamiento pre partido o durante el tiempo que pasan los jugadores, que no están activos, en el banquillo.

Factores tecnológicos

Estados Unidos es uno de los países con mayor gasto doméstico en Investigación y Desarrollo (I+D) del mundo, además es de los estados con mayor porcentaje de población utilizando internet, posicionándolo como uno de los países con más conectividad tecnológica.

Es por eso que el comisionado de la NBA, Adam Silver, dejó claro que “la tecnología es clave para el futuro del baloncesto”. Así pues, en los últimos años se ha apostado por la emisión de vídeos de alta definición vía móvil, principal medio por el que los fans siguen este deporte, y por potenciar el audio para que los espectadores oigan lo que se dicen los jugadores y el colectivo arbitral sobre la pista. Y por supuesto, exprimir las redes sociales. (Betriu, 2014)

Además, la NBA ha estado a la vanguardia de todo tipo de mecanismos y avances tecnológicos para recoger estadísticas avanzadas, como el *Player Tracking*, que permite sustraer datos algo esotéricos como el *rebounding opportunities*. Es decir, los rebotes que recoge un jugador en relación a las veces que está en la zona para alcanzarlo. (Betriu, 2014)

Otro de sus grandes ejemplos es que el fin de semana durante el que se juega el All-Star se retransmitió por Facebook Live. También se usó mucho la tecnología de repetición *FreeDisplay* de Intel, que permite ver las jugadas en 360 grados y que todas las ligas empezaron a copiar. El objetivo era mejorar la experiencia de los usuarios, sin importar dónde residan. Hasta el punto de que vía redes sociales, la liga hizo que cualquier aficionado pudiera votar para la elección de los jugadores del All-Star.

Para terminar, cabe destacar dos aspectos tecnológicos que se han visto por primera vez en la NBA durante la burbuja de Disney debido a las circunstancias del coronavirus. Primero, como los partidos son a puerta cerrada, la liga en cada partido invita a más de 300 aficionados de la NBA a aparecer en vivo en las pantallas de video de más de cinco metros de altura que rodean la cancha de básquet. Además, estos aficionados tendrán la oportunidad de interactuar digitalmente entre sí a lo largo del partido.

Y por último, mencionar este nuevo invento tecnológico que se ha sacado de la manga esta maravillosa liga. Han conseguido un anillo, para los jugadores, que es capaz de predecir los síntomas del coronavirus hasta 3 días antes con un 90% de precisión y su uso no será obligatorio, pero sí voluntario. Se denomina *Oura* y es capaz también de medir la temperatura corporal, las funciones respiratorias y el ritmo cardíaco. (Redacción de Marca, 2020)

La NBA ha vuelto a asombrar al mundo y a demostrar que está un paso por delante del resto de competiciones deportivas, incluso en el apartado tecnológico.

Factores ecológicos

La conciencia ecológica de la población de Estados Unidos ha crecido bastante en los últimos tiempos y lo continúa haciendo. Prueba de ello es que, en los últimos 15 años, las emisiones de dióxido de carbono (CO₂) en el país norteamericano se han disminuido a la mitad. (Villanueva Navas, 2018)

Por eso, la liga no quiere quedarse atrás en este tema y posee una alianza en Estados Unidos con Green Sport Alliance, para generar conciencia acerca del cuidado y protección del medio ambiente. La utilización de energía 100% renovable en los eventos del All-Star, la instalación de paneles solares en algunos pabellones o la utilización de accesorios de agua eficiente para reducir el número de litros que se emplean en los lavabos de las instalaciones son algunas medidas de carácter ecológico que tiene la liga. (Peñaloza, 2018)

La NBA en España también ha mostrado, recientemente, la conciencia ecológica que posee y ha realizado una alianza con Ecovidrio y el Ayuntamiento de Madrid por la que renovarán una cancha de baloncesto de la capital, situada en el Parque Atenas, utilizando materiales procedentes del procesamiento y reciclaje de envases de vidrio. (García, 2019)

Para conseguir el material, la alianza se ha encargado de colocar por toda la ciudad un total de 40 contenedores con los escudos de diferentes equipos NBA y con forma de balón gigante con el lema 'Sé el jugador más valioso del reciclaje'. Contenedores especiales de donde saldrá la primera cancha de baloncesto fabricada con vidrio reciclado. Se calcula que se necesitarán cerca de 22.000 kilos de vidrio para fabricar una cancha que ha colaborado en el diseño de la misma como parte del acuerdo con Ecovidrio, *partner* oficial de NBA. (García, 2019)

Una iniciativa loable y una mejora de la marca NBA, que esperan que dé sus frutos y ayude a crear una sociedad más concienciada sobre la importancia del reciclaje y su impacto en el medioambiente.

Factores legales

En los últimos años no se han producido ningún tipo cambio legal, ni modificaciones en licencias, ni cambios en las leyes que hayan podido afectar a la NBA de manera externa. Además el mercado de la NBA no es un sector ni protegido ni regulado por ningún organismo estatal estadounidense.

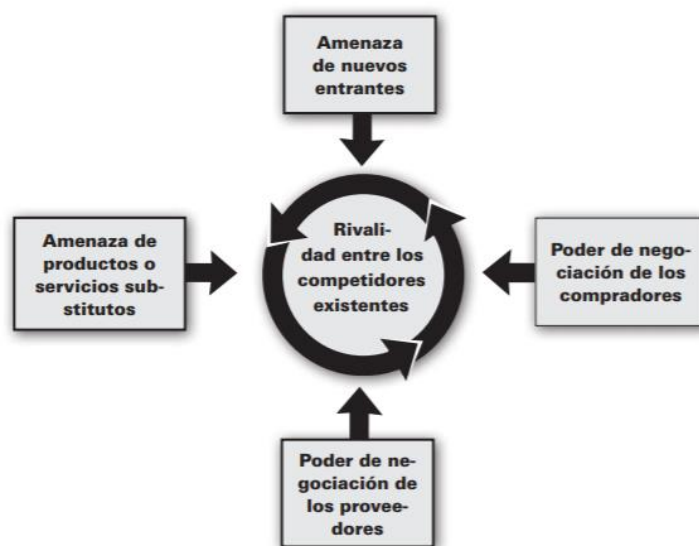
4.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO (PORTER)

Una vez ya he realizado un análisis exhaustivo del macroentorno que rodea a la NBA, es el momento de pasar al microentorno, que se centrará en el entorno más específico o sectorial.

El microentorno está formado por aquellos factores cercanos a las empresas que influyen en la capacidad de las entidades de satisfacer las necesidades de los clientes. Todos estos factores serán detallados y estudiados mediante el estudio de las cinco fuerzas de Porter. (Porter, 2008)

Las Cinco Fuerzas de Porter se trata de un modelo que permite estudiar el nivel de competencia que tiene una empresa dentro de su propio sector. Este estudio permite y facilita la formulación de las estrategias de negocio por parte de las empresas, y ayuda a descubrir las oportunidades que ofrece el mercado, así como detectar las posibles amenazas. Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques. (Porter, 2008)

Ilustración 9. Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: (Porter, 2008)

1. Poder de negociación del cliente

En este caso, aclaramos que hablar de clientes es lo mismo que hablar de fans o aficionados, ya que estamos ante una liga deportiva y no es como en una empresa convencional.

Por lo que los clientes tienen poco poder de negociación, y esto es debido a que el producto NBA está muy demandado y además es un producto muy llamativo y valorado por un amplio sector de la población tanto estadounidense como mundial. Además este producto ofrecido por la liga profesional norteamericana es muy difícil, por no decir casi imposible, de encontrar en otro lugar del mundo o simplemente que sea parecido o que lo pudiese sustituir con mejores condiciones para los aficionados o clientes.

La marca NBA ofrece un valor añadido para los fans al baloncesto que no se puede sustituir, este valor añadido es el reconocimiento a nivel mundial de la marca, representando además, los valores de la empresa.

2. Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores dentro de la industria de la NBA podemos decir que son los sponsors o patrocinadores, las televisiones con los derechos, los cuerpos técnicos y jugadores y por último, el personal de soporte conformado por el *management* de la organización.

Cada uno de estos diferentes proveedores de la NBA posee un poder de negociación distinto, donde los jugadores y los cuerpos técnicos son los que mayor poder de negociación tienen ya que sin ellos la NBA, y cualquier competición deportiva, no existiría y son los verdaderos protagonistas del juego. Esto les hace dueños de una posición desde la que pueden exigir mejores condiciones en sus contratos, por ejemplo.

Seguido de éstos, en orden de importancia, encontramos a las televisiones. Son las mayores exportadoras y las que más facilitan el consumo del producto NBA por lo que son cruciales también. Después, los sponsors, que tienen un poder de negociación moderado, ya que existen muchas alternativas en el mercado y por último, el personal de soporte, que tiene casi un nulo poder debido a que es fácilmente sustituible.

3. Amenaza de nuevos competidores

La NBA es la liga de baloncesto número uno del mundo, lo que hace que otras ligas de baloncesto potentes siempre la tengan en mente y sea el objetivo a batir. Crear de cero una nueva liga de baloncesto capaz de superar a la NBA en otro país es algo totalmente utópico. Sin embargo, sí que existen ligas que son competidoras en cuanto al deporte que practican, el baloncesto, pero que no suponen una amenaza real.

Cómo amenaza a la NBA en el mercado estadounidense, podríamos nombrar a la NCAA. La liga de baloncesto universitario es bastante famosa allí, debido a que existe una fuerte cultura de apoyar en masa al equipo universitario de tu ciudad. Aun así, la NCAA podríamos decir que es la antesala a la NBA, porque todos los jugadores de baloncesto universitarios sueñan con ser profesionales y jugar en la NBA.

Otra amenaza podría ser la Euroliga, la súper liga europea donde se concentran los mejores clubs de baloncesto europeo. Esta liga sí que es una liga profesional con características más similares a la NBA y posee muchos aficionados europeos. No obstante, no supone ninguna advertencia para la NBA ya que está lejos en todos los niveles, tanto deportivos como económicos.

4. Amenaza de productos sustitutivos

Esta fuerza puede ser considerada similar a la anterior. Sin embargo, la vamos a dotar de un matiz distinto, ya que como producto sustitutivo de la NBA podemos nombrar a otras ligas norteamericanas que gozan de una salud financiera igual o mejor que la NBA y ofrecen un espectáculo totalmente distinto, pero que puede sustituir a la liga de baloncesto.

Hablo de la NFL y la MLB, las ligas de fútbol americano y beisbol, respectivamente. Estas ligas si suponen una amenaza real para la NBA ya que en Estados Unidos el deporte rey es el fútbol americano y después el beisbol. Esto tiene que ver con los gustos de la población y la gran variedad de productos que existen en la industria del entretenimiento deportivo estadounidense. Variables como el que la ciudad donde residas posea un equipo que compita en alguna de estas tres grandes ligas, el precio, la accesibilidad o la cercanía también juegan un papel fundamental a la hora de decantarse. Aun así, son productos totalmente compatibles entre sí.

5. Rivalidad entre los competidores

Este quinto factor se trata del resultado o el resumen de los cuatro anteriores. Y se puede decir que la NBA goza de una posición envidiable debido a que no existe ningún producto que ofrezca baloncesto que le pueda hacer daño a su cuota de clientes o aficionados.

Además, es una organización que sabe aprovechar las ventajas competitivas que tiene y estamos ante un mercado que no está saturado. Su deseable posicionamiento no hace que no esté alerta sino todo lo contrario, permanece muy atenta a las posibles variaciones que se puedan dar y es experta en anticiparse y reaccionar rápidamente para mejorar todavía más su producto y ser, como he nombrado en apartados anteriores, una liga vanguardista.

4.3 ANÁLISIS DAFO

La matriz de análisis DAFO, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar esta matriz en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. (Espinosa, 2013)

Las dos características esenciales de la matriz DAFO se pueden decir que son, identificar los riesgos y oportunidades y el momento determinado del tiempo, que puede cambiar, y de hecho cambia, a lo largo de los meses y años. Todo lo que identificas en una matriz DAFO no permanece de forma permanente en el tiempo ya que la situación de la organización cambia a lo largo del tiempo. (Torres, 2014)

La matriz se divide en análisis externo e interno. En el análisis externo de la empresa, se identifican los factores externos claves para la liga que estamos analizando, por lo que encontramos:

- Oportunidades: representan una ocasión de mejora para la NBA. Las oportunidades son factores positivos y con posibilidad de ser explotados.
- Amenazas: pueden poner en peligro la supervivencia de la liga o en menor medida afectar a la cuota de mercado de la que goza.

En el análisis interno, se identifican los factores internos claves, dónde la matriz de análisis DAFO trata de identificar los puntos fuertes y los puntos débiles de la competición baloncestística:

- Fortalezas: son todas aquellas capacidades y recursos con los que cuenta la NBA para explotar oportunidades y conseguir construir ventajas competitivas.
- Debilidades: son aquellos puntos de los que la liga carece, de los que se es inferior a la competencia o simplemente de aquellos en los que se puede mejorar. (Espinosa, 2013)

Esta herramienta es tan útil que puede servir tanto para el inicio de una empresa que ayude a seleccionar las estrategias adecuadas, como para entidades ya en marcha que les sirva de reflexión y análisis. Y esto último es lo que se va a realizar, ya que esta herramienta supone un apartado fundamental en cualquier trabajo donde se desee realizar un buen análisis. A continuación, la matriz DAFO (Tabla 11) y posteriormente una pequeña descripción de lo señalado en la propia matriz.

Tabla 11. Matriz DAFO.



Fuente: Propia

Fortalezas

-La NBA tiene el reconocimiento de la mejor liga de baloncesto del mundo, ya que, entre otras muchas cosas, cuenta con los mejores jugadores de máximo nivel compitiendo entre sí.

-Goza de millones de seguidores por todo el mundo por lo que el seguimiento de la liga es altísimo. Además, es una de las ligas con mayores seguidores en redes sociales.

-El poder económico que tiene no es comparable al de ninguna otra liga de baloncesto del mundo. Mueve una gran cantidad de dinero y todo hace indicar que seguirá creciendo en los años venideros.

-Esta liga es, desde años, todo un ejemplo de una competición bien organizada, competida, justa y que sabe promocionar su producto como pocos. Ejerce una influencia muy grande en otras competiciones deportivas.

-Acudir a un pabellón a ver un encuentro durante la temporada se ha convertido en algo más que un simple partido de baloncesto. La atmosfera que rodea la pista, el ambiente o los diferentes números que se realizan hace que no solo le guste al aficionado al baloncesto.

Debilidades

-La diferencia horaria de EEUU con Europa supone un hándicap para que los partidos sean muy seguidos y para que la NBA pueda ser disfrutada por todo tipo de público.

-La NBA ha sufrido capítulos donde su imagen se ha visto perjudicada debido a que algunos jugadores y exjugadores se han visto envueltos en escándalos extradeportivos que tienen que ver con drogas, apuestas, amaños o violencia.

-El precio del ticket que debe pagar un aficionado para poder vivir *in situ* un partido se han convertido en un problema para mucha gente que no puede pagar precios tan altos. Una entrada media cuesta unos 100 dólares.

Oportunidades

-Continuar atrayendo a estrellas internacionales es clave para que la NBA se siga expandiendo por el mundo. En el mercado asiático, por ejemplo, es fundamental este factor ya que cualquier jugador que sale al extranjero tiene un gran seguimiento por parte de todo el país, y la NBA puede sacar mucho provecho de ello.

-Con explotar el mercado europeo me refiero a que, la NBA sea más consumida de lo que está actualmente en este continente. Para ello es fundamental que, los sábados y domingos, los horarios de los partidos coincidan con la tarde-noche europea. Continuar con esta estrategia y ampliarla es una oportunidad que pueda dar su fruto en forma de implantar una cultura NBA más arraigada en Europa.

-El rápido y veloz avance de las nuevas tecnologías de hoy en día hace que se abran muchas oportunidades para poder adaptarlas al deporte y que la experiencia sea más enriquecedora.

Amenazas

-La pandemia de coronavirus que nos afecta a todos supone, a mi parecer, la mayor amenaza que tiene la NBA debido a que ya le supuso una suspensión temporal, una modificación de la competición y una modificación tanto de las fechas establecidas para la actual temporada como para la que viene. Además, es un problema que no es controlable ni por la NBA ni por nadie, lo que hace que no puedas asegurar una normalidad en las temporadas que vienen.

-La NFL y la MLB, anteriormente comentadas, suponen una amenaza dentro del mercado estadounidense ya que aglutinan millones de seguidores que cabe la posibilidad de que muchos de ellos prefieran acudir o ver a un partido de estas ligas antes que uno de la NBA.

-La Euroliga supone una amenaza en el mercado europeo, ya que el aficionado acérrimo al baloncesto FIBA no suele ser seguidor de la liga norteamericana.

4.4 LIENZO CANVAS









El modelo Canvas es una herramienta empresarial muy utilizada actualmente, cuyo principal objetivo es analizar y crear modelos de negocio de forma simplificada. Se visualiza de manera global en un lienzo dividido en los principales aspectos que involucran al negocio y gira entorno a la propuesta de valor que se ofrece. (Carazo Alcalde, 2016)

Una característica a destacar de esta herramienta de negocio es su gran dinamismo, ya que se puede adaptar a casi todos los modelos de negocio. Por tanto, no solo sirve para crear los cimientos de una nueva empresa.

La utilización de esta herramienta otorga una serie de beneficios, tales como la mejora de la comprensión, ya que utiliza herramientas visuales. También, te ofrece amplios puntos de enfoque; en este modelo se mantiene una constante visión del modelo de negocio desde diferentes perspectivas, como la comercial o la de canales de distribución. Además, en solo una hoja se puede visionar todos los elementos del lienzo. Una forma sencilla para sacar el mayor partido a esta herramienta. (Carazo Alcalde, 2016)

Aunque anteriormente ya había gente trabajando con conceptos similares, el Canvas de modelo de negocio es una herramienta, que hace unos años, en 2010, vio la luz gracias al libro *“Generación de modelos de negocio”* (Business Model Generation) escrito por Alex Osterwalder e Yves Pigneur. Este libro se caracterizó por ser una guía para visionarios y revolucionarios que querían desafiar los modelos de negocio tradicionales y diseñar las empresas del futuro. (Prim, 2015)

Una vez ya se ha explicado que es el modelo Canvas, para que sirve y de donde procede, se puede dar paso al modelo Canvas que he realizado para el modelo de negocio de la NBA.

<p>Socios Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> · Las cadenas de televisión, estadounidenses e internacionales. · Los patrocinadores y sponsors · Nike, proveedor técnico y oficial · La liga universitaria estadounidense y ligas extranjeras, como formadoras de jugadores. 	<p>Actividades Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> · La comunicación · Los entrenamientos y el trabajo deportivo de los equipos. · Diseño de productos oficiales 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> · La NBA ofrece el mayor espectáculo baloncestístico del mundo. · Una liga formada por 30 equipos de diferentes ciudades de Norteamérica. · Es una organización que se caracteriza por su brillante gestión y por el reparto igualitario de recursos. 	<p>Relación con el Cliente </p> <ul style="list-style-type: none"> · Tanto directa como indirecta. · El cliente no se siente como tal, sino que entra a formar parte de la familia NBA. 	<p>Segmento de Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> · Aficionados al baloncesto. · Mujeres y hombres. · Niños, jóvenes, adultos y personas mayores. · De nacionalidad estadounidense, canadiense o de cualquier país del mundo.
<p>Estructura de coste</p> <ul style="list-style-type: none"> · Los salarios de los jugadores, el principal coste. · Salarios de los cuerpos técnicos y directivos. · Mantenimiento de tiendas y pabellones. 		<p>Recursos Claves </p> <ul style="list-style-type: none"> · Estrellas del baloncesto · Jugadores de calidad · Equipos competitivos y bien entrenados. 	<p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> · Televisión · Móviles, tablets, u ordenadores. · Redes sociales · Los pabellones de los equipos. 	<p>Fuentes de Ingreso </p> <ul style="list-style-type: none"> · La venta de derechos con los contratos televisivos. · Publicidad, contratos con los patrocinadores. · Venta de entradas y abonos y de productos oficiales de la liga

CAPITULO 5.

ANÁLISIS

ECONÓMICO

5.1 ANALISIS DE LA SITUACION DE LIQUIDEZ

Actualmente, la situación por la que pasan las franquicias de la NBA en cuanto a la liquidez es favorable y esto es debido a la considerable cantidad de ingresos de los que gozan. Los 30 equipos de la NBA generaron un récord de 8.8 mil millones de dólares en ingresos la temporada pasada, un 10% más que el año anterior. Y se esperaba que volvieran a subir esta temporada, y se preveía que los ingresos de puerta aumentarían un 8% en general. Todo esto hay que ponerlo, por lo menos, en duda debido al coronavirus.

Hay que recordar que la liquidez es la capacidad que tiene una entidad para obtener dinero en efectivo y así hacer frente a sus obligaciones. Y en el caso que nos ocupa, las franquicias obtienen esos ingresos de varias maneras. Las más importantes son el reparto equitativo de ingresos por los derechos de televisión de Estados Unidos y el resto de países que los poseen, comentado en un apartado anterior.

Pero estos no son los únicos, los acuerdos locales de radio y televisión que tienen pactados las franquicias con medios de comunicación de su región también son un buen pellizco, aunque estos ingresos no son los mismos para todos los equipos. De ellos dependen la ciudad en la que se encuentren y el tamaño del mercado al que se dirijan. Por ejemplo, los Lakers siguen acuñando dinero en Los Ángeles gracias a casi 150 millones de dólares anuales de sus acuerdos locales de radio y televisión. Es de 10 a 15 veces lo que ganan otros equipos en este apartado. (Badenhausen, 2018) Y los New York Knicks tienen actualmente el segundo acuerdo televisivo más jugoso de toda la NBA, con casi 90 millones de euros anuales. Por su parte, los Grizzlies apenas percibieron 9,4 millones de dólares por sus derechos televisivos en Memphis y alrededores. Son el equipo de mercado televisivo más pequeño.

La importancia de estos ingresos para los equipos es mayor de lo que puede parecer a primera vista, aunque no suponga el grueso de ingresos que obtienen cada año. Un propietario de ESPN llegó a decir que “Los ingresos a nivel nacional elevan el límite salarial, pero los ingresos locales son necesarios para poder afrontar los salarios de los jugadores y tener mejor liquidez” (Martinez, 2018)

Y este es el ejemplo más claro de porque, aunque el reparto de ingresos por parte de la organización es igualitario para todos, siempre habrá franquicias que sean un poco más ricas y por lo tanto tengan unos ingresos superiores y una liquidez mayor a otras. La igualdad exacta es imposible que se dé, por lo menos dentro del contexto en el que estamos. Pero esta diferencia no es sinónimo de que los equipos con mayores posibilidades siempre estén arriba, ni mucho menos. Todos entran en el ciclo de tener que pasar años en reconstrucción para intentar lograr un buen equipo con el que intentar ganar el anillo. Y otra vez ponemos de ejemplo a los New York Knicks, que

pese a llevar casi 50 años sin ganar un anillo, son la franquicia más rica y con más valor de toda la NBA. Esto jamás podría suceder en una liga europea, ya que no existe igualdad y los grandes son los que siempre ganan los títulos.

Otro aspecto fundamental para que los equipos gocen de una situación de liquidez buena son los pabellones en los que juegan. Y los pabellones tienen que ver tanto por los ingresos de las entradas, como por la cantidad de dinero que ganan las franquicias que construyen pabellones nuevos y modernos y reciben gran cantidad de recursos económicos de parte de nuevos inversores y patrocinadores.

El caso más representativo y más actual es el de los Golden State Warriors, que además en su caso se suma que se han trasladado de Oakland al otro lado de la bahía, San Francisco, lo que supone afincarse en uno de los mayores mercados del país. La inversión de este equipo fue de 500 millones de dólares pero es que según Tim Kawakami, periodista de *The Athletic*, se estima que los Warriors obtendrán alrededor de 700 millones de dólares en ingresos derivados de su nuevo pabellón. Una cantidad que supera con claridad, unos 250 millones de diferencia, a algunas de las organizaciones más reconocidas de la liga, como son los Lakers, con el Staples Center, y los Knicks, con el Madison Square Garden, e incluso a todos los equipos de la NFL a excepción de los Dallas Cowboys. Una cifra inalcanzable para otras franquicias de la NBA pero que sí que sirve de ejemplo clarificador de la beneficiosa decisión de mudarse a un pabellón moderno. (Marca Basket, 2019)

Otro punto muy importante para que la liquidez de los equipos se vea beneficiada son los ingresos que obtienen por las entradas de los partidos y por los pases de temporada que los aficionados compran a lo largo de la temporada. Obviamente, debido al Covid-19, esta temporada los ingresos de este apartado se verán afectados porque parte de la temporada se está jugando en la burbuja de Disney sin público.

En la temporada pasada, la 2018-2019, el equipo que más dinero se embolsó en este capítulo fueron los Golden State Warriors, con 178 millones de dólares en ingresos de taquillas, como se suele llamar. Y esto fue porque además de ser uno de los equipos más demandados de ver por sus estrellas Durant, Curry y Thompson, el equipo de la bahía llegó a las finales de la NBA, lo que significa que fueron, junto a los Raptors, el equipo que más partidos jugó. Le siguen, como no, Knicks y Lakers con 132 y 104 millones, y no se clasificaron ni para playoffs.

En cuarto lugar encontramos a los Toronto Raptors con 101 millones, cifra que se explica porque llegaron a las finales y las ganaron, sino sería muy complicado que la franquicia canadiense llegara a tales ingresos de taquillas. Equipos como Houston y Boston ingresaron una buena suma, 97 y 85 millones respectivamente. Los equipos con menos ingresos por taquillas fueron Memphis con 20 millones y los Hornets con 28, que son los únicos que no superan los 30. Datos según Forbes.

5.2 ANALISIS DE LA SITUACION DE ENDEUDAMIENTO

La situación de endeudamiento es de las más relevantes dentro del mundo de las franquicias NBA, además siempre es objeto de debate por la mayoría de los aficionados. Pero a los que más les interesa y ocupa este apartado es la los directivos de los equipos y, por supuesto, a los dueños o máximos accionistas. Y esto es porque la propia NBA es quien estima el tope máximo de deuda al que se puede llegar.

Las franquicias de la NBA pudieron endeudarse más a partir de la temporada 2018-2019. La liga estadounidense de baloncesto llegó a un acuerdo con los dueños de los equipos para elevar el límite de deuda hasta los 325 millones de dólares, 75 millones de dólares más que lo que se podía deber hasta aquel momento.

Según ESPN, la NBA votó a favor de subir el techo de endeudamiento sobre mediados de junio de 2018, en lo que supone la primera vez que esta limitación aumenta desde 2014, cuando los ingresos por televisión de dispararon hasta los 2.600 millones de dólares. (Palco 23, 2018)

Aunque se trata de una opción más para las franquicias, estas pueden endeudarse un poco más que antes para paliar el efecto de las tasas de lujo, el alza de los salarios o renovar algunas instalaciones durante los próximos veranos. Por ello, algunos equipos pueden necesitar algo más de liquidez. (Palco 23, 2018)

Este aumento ayuda a disminuir el alto impacto que tiene la alta cantidad de dinero que se gastan en nóminas e impuestos que además, van en aumento. (Staff NBA, 2018)

Para incrementar la deuda, la liga hizo un estudio del valor de las franquicias, así como de la salud monetaria de los equipos. Por ello es, que se decidió incrementar el límite y ayudar a esos equipos a lograr un mejor balance financiero que le permita realizar mejoras en su franquicia. (Staff NBA, 2018)

Un ratio muy útil que se puede extraer a partir del valor de las franquicias y la deuda que poseen, es la deuda sobre valoración ($\text{Deuda/Valor de la franquicia}$), por lo que así podemos saber el porcentaje de deuda que sufre cada equipo en relación al valor que tiene.

Esta ratio no contempla las inversiones, se centra única y exclusivamente en la estructura financiera de la franquicia. Además, mide, por así decir, la dependencia de la franquicia de terceros, por lo que este ratio especifica en qué grado la empresa es financieramente dependiente de entidades bancarias, accionistas o incluso otras empresas. A continuación, en la Tabla 12, se muestra el ratio de todos los equipos.

Tabla 12. Porcentaje de deuda sobre el valor de los equipos.

EQUIPOS	% de Deuda/Valor
New Orleans Pelicans	13%
Memphis Grizzlies	25%
Minnesota Timberwolves	11%
Orlando Magic	10%
Detroit Pistons	10%
Charlotte Hornets	10%
Cleveland Cavaliers	13%
Atlanta Hawks	16%
Indiana Pacers	13%
Utah Jazz	6%
Oklahoma City Thunder	9%
Milwaukee Bucks	17%
Denver Nuggets	0%
Phoenix Suns	11%
Washington Wizards	8%
Sacramento Kings	30%
San Antonio Spurs	6%
Portland Trail Blazers	7%
Miami Heat	21%
Philadelphia 76ers	5%
Toronto Raptors	5%
Dallas Mavericks	4%
Houston Rockets	7%
Brooklyn Nets	8%
Los Angeles Clippers	0%
Boston Celtics	3%
Chicago Bulls	3%
Golden State Warriors	18%
Los Angeles Lakers	0%
New York Knicks	1%

Fuente: Propia

En líneas generales, los equipos de la liga no se encuentran altamente endeudados, ya que con una media de deuda de 9,5% sobre el valor de la franquicia no se puede decir que se encuentren en una situación financiera complicada, más bien lo contrario. Existen diferentes equipos que no necesitan ayuda económica de terceros por lo que su deuda es nula. Sin embargo, otros equipos como los Grizzlies, los Heat o los Kings poseen un porcentaje de deuda que supera el doble de la media, incluso es tres veces mayor que la media en el caso de la franquicia de la capital de California.

5.3 ANALISIS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

En la temporada 2017-2018 un informe financiero confidencial mostraba que 14 equipos de los 30 que configuran la liga sufrieron pérdidas en lo que se refiere a operaciones propias, lo que es la mera gestión del equipo y sus gastos operativos. Y esto en parte es porque los nuevos ingresos por contratos televisivos no ayudaban tanto a los equipos situados en ciudades con mercados más pequeños, de acuerdo a la información que ofrece la cadena de televisión ESPN, que tuvo acceso a los datos del informe financiero confidencial. (EFE, 2018).

Pero la NBA tiene establecido un sistema que hace que al final de temporada se repartan ingresos entre todos los equipos, unas reglas que hacen que los conjuntos que más dinero ganen redistribuyan parte de sus beneficios entre equipos de mercados pequeños, que no paguen el impuesto de lujo o que cumplan otros factores. De esta forma los catorce equipos en números rojos se convirtieron en nueve. (Martinez, 2018)

Los nueve equipos que perdieron dinero, por la contabilidad de la liga para el ingreso neto (que incluye el reparto de ingresos y pagos de impuestos de lujo), fueron Atlanta Hawks, Brooklyn Nets, Cleveland Cavaliers, Detroit Pistons, Memphis Grizzlies, Milwaukee Bucks, Orlando Magic, San Antonio Spurs y los Wizards de Washington. (EFE, 2018). En cambio Suns, Timberwolves, Pacers, Pelicans, Trail Blazers, Kings y Hornets pasaron de haber perdido dinero por su gestión a ganar tras recibir el dinero inyectado por la NBA que proviene de los diez conjuntos que deben repartir dinero.

En total, diez franquicias con ganancias en sus cuentas transfirieron un total de 201 millones de dólares a otras quince con saldo negativo aquel curso. De esas diez franquicias exitosas el 71,5% de los 201 millones (144 millones) corresponden a Warriors, Knicks, Lakers y Bulls, los habituales equipos que más dinero ingresan y ganan debido a las ciudades en las que se encuentran y el nivel de éxito deportivo actual o pasado. (Martinez, 2018)

Lo curioso de este tema es que en la mayoría de los casos, los resultados deportivos que obtiene el equipo no van directamente relacionados con los resultados económicos al término del ejercicio. El ejemplo más claro son los Knicks, que en los últimos años son de los peores equipos, deportivamente hablando, pero es el que mejores resultados económicos obtiene.

Lógicamente, el beneficio económico por franquicia del que estamos hablando, tiene algo que ver con el rendimiento deportivo de cada franquicia, su influencia no es nula. De lo contrario, probablemente no veríamos en el top 10 a equipos como Toronto Raptors. Por eso, se puede afirmar que solamente tiene una ligera influencia.

El promedio de ganancias es de 52 millones por equipo, el doble de lo que era hace dos temporadas y las franquicias que mejores resultados obtienen son aquellas que se encuentran en las grandes ciudades de EEUU, como se ve en la Tabla 13. Nueva York, Los Angeles, Chicago o San Francisco son algunos de esos mercados que ayudan a obtener magníficos resultados debido a la mayor repercusión y a la gran cantidad de aficionados a los que llegan.

Equipos como Toronto, los Sixers o Utah entran en este ranking de los 15 mejores resultados económicos debido, en parte, a sus respectivas buenas temporadas deportivas que han propiciado sus pertenecientes rendimientos.

En contraposición a estos magníficos resultados, encontramos a la franquicia del estado de Ohio, los Cleveland Cavaliers, que fueron los únicos que obtuvieron un resultado negativo cifrado en -13 millones de dólares. Una alta cifra de contratos comprometidos con jugadores y el pago del impuesto de la tasa de lujo explican este pésimo resultado. Y no es sorprendente, ya que ha sido la tónica habitual de esta franquicia en los últimos años.

Tabla 13. Los 15 mejores resultados económicos en 2019.

EQUIPO	BENEFICIO(en millones de dólares)
New York Knicks	+155
Los Angeles Lakers	+147
Chicago Bulls	+114
Golden State Warriors	+103
Houston Rockets	+103
Boston Celtics	+100
Dallas Mavericks	+99
Toronto Raptors	+76
Sacramento Kings	+72
Philadelphia 76ers	+68
Orlando Magic	+64
San Antonio Spurs	+63
Utah Jazz	+59
Brooklyn Nets	+53
Detroit Pistons	+52

Fuente: (Badenhausen, Ozanian, & Settini, Valores de los equipo de la NBA 2020, 2020)

5.4 RENTABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA

Para explicar y hacerse una idea de cuál es la rentabilidad que ofrecen hoy en día las franquicias de la NBA, se tomarán algunos ejemplos reales que han sucedido.

En el año 2010, el mejor jugador de todos los tiempos, Michael Jordan, quería seguir vinculado a algún equipo y decidió comprar una franquicia, los Charlotte Hornets. Jordan pagó 275 millones hace 10 años, por la compra de una franquicia que hoy en día está valorada en 1.500 millones de dólares (de acuerdo a la última actualización de Forbes). Hablamos de una revalorización de casi 1.230 millones. Una rentabilidad del 445% en una década, algo imposible de superar para cualquier inversor. (Mendoza, 2019).

Con esto no quiere decir que todos los equipos ofrezcan esa rentabilidad, pero han sido la mayoría de franquicias las que han ofrecido en el último lustro una rentabilidad anualizada por encima del 20% a sus dueños. Esto ha llegado al punto de que muchos especialistas puedan afirmar que en muchas ocasiones, invertir en un equipo NBA puede ser más rentable que invertir en la bolsa de Wall Street. (Santamaria, 2019).

Pero ha habido compraventas de equipos más recientemente. En 2017 se realizó la venta de una franquicia tejana, Leslie Alexander, propietario de los Houston Rockets, los vendió por 2.200 millones de dólares a Tilman Feritta, propietario de la empresa de juego Golden Nugget Casinos y la cadena de restaurantes Landry's. Forbes valoraba entonces el equipo en 1.650 millones de dólares. En su último informe, los tasan en 2.475 millones, una cifra superior a la que pagó Feritta hace tres años y que le ha hecho ganar 275 millones de dólares en apenas ese tiempo. Además, Alexander era uno de los propietarios más longevos de la liga. Había comprado los Rockets por 85 millones en 1993, es decir, multiplicó por más de veinticinco las ganancias. (Carretero, 2019)

Otro ejemplo es el de los Bucks de Milwaukee, que fueron comprados en 2014 a cambio 550 millones por el empresario Wes Edens y ha sido el cuarto equipo que más valor ha ganado en estos últimos seis años. Ha logrado una rentabilidad del 187% ya que su franquicia está valorada actualmente en 1.580 millones según Forbes. (Carretero, 2019)

Los equipos de la NBA se han convertido en una opción bastante segura que proporcionan buenas rentabilidades y en una forma de diversificación para aquellos que buscan reducir sus tenencias de acciones en bolsa. Las altas valoraciones del mercado de valores han contribuido a impulsar los precios de los equipos.

CAPITULO 6.

CONCLUSIONES

Tras haber analizado la mayor cantidad de datos económicos y financieros posibles, haber conocido un poco más a la NBA en temas que no están al día de un seguir convencional y saber la trayectoria ascendente que lleva, se puede concluir diciendo que como liga, si no es la mejor del mundo, ya que eso es una cuestión mucho más subjetiva, está en el top 3 sin ningún tipo de duda. En los últimos tiempos, la mejor liga de baloncesto de todo el planeta se ha convertido en un auténtico ejemplo de progreso a nivel deportivo, económico y social.

Y esto se debe a que reúne una serie de características que no son sencillas de reunir. Principalmente, la máquina de generar ingresos que es, y la inercia que lleva. Pero es que además, se le pronostica que siga creciendo en este aspecto. Esto hace, entre otras cosas, que tanto los salarios de los jugadores como los beneficios de sus propietarios sean cada vez mayores.

El cambio a nivel económico que ha dado la liga desde los míticos años 80 y 90, donde el nivel baloncestístico ya era muy alto, hasta la actualidad ha sido enorme y con este trabajo creo que ha quedado clara la impecable gestión en los nuevos acuerdos de la liga que han sido la base de tal considerable crecimiento. Tal es así, que ha sido capaz de generarse, por méritos propios, una marca la cual puedes ver en cualquier país del mundo y seguro que es reconocida por muchos de los habitantes.

Obviamente, la NBA parte desde una posición privilegiada, ya que es una liga perteneciente a un país como Estados Unidos, una potencia mundial a nivel económico con una población enorme donde el consumo potencial es muy alto. Sin embargo, esto no es sinónimo de éxito y lo más importante es la buena gestión de los activos y de los recursos de los que poseas, y aquí la NBA es difícilmente superable.

Además, los resultados económicos de las franquicias junto con sus rentabilidades son espectaculares y esto habla muy bien de los propietarios y directivos que toman las decisiones de cada uno de los 30 equipos. Tal es así que invertir en las franquicias se ha convertido en los últimos años en una opción más para los inversores más poderosos.

Pero lo mejor de todo, es que logra todo eso siendo también a la vez una competición enormemente justa, igualitaria y equilibrada con todos los equipos, que hace que los aficionados no se cansen de ver siempre ganar a los mismos durante años, como ocurre en todas las ligas europeas. Es muy diversa, porque hasta el equipo menos poderoso y con menos mercado tiene estrellas y posee el mismo límite salarial que los equipos de las grandes ciudades norteamericanas. Esto hace que la audiencia haya aumentado bastante en los últimos años y cada vez son más los jóvenes que se aficionan a esta liga en Estados Unidos por delante de otras. Y esto significa o deja entre ver que el producto NBA en el futuro todavía será más consumido por parte de la población.

Pienso que el formato de competición que tiene esta liga y las numerosas normas para equilibrar el juego, deberían ser un espejo al que deberían mirar la mayoría de los dirigentes de las ligas europeas ya que ganarían en expectación y la satisfacción de muchos de los seguidores de los equipos más humildes sería mayor.

Y por si todo esto no es suficiente, además posee una visión social muy importante que hace que se involucre en temas donde se pelea porque tengamos una sociedad mucho mejor que la de hoy en día. Es el caso de su programa propio de eventos para ayudar a gente que lo necesita, financiado con los propios ingresos de la liga. Y también viene al caso, las propuestas que se están produciendo por la justicia racial en Estados Unidos, donde la NBA es la liga número uno en compromiso e implicación con este problema.

Además esta liga se consolida como la liga más vanguardista de todas, y es que ha reafirmado su posición durante la crisis del Coronavirus gracias a una planificación ejemplar dentro y fuera de la cancha. Supo escuchar a todos los involucrados y negoció pensando en el prestigio de la marca antes que en el flujo inmediato de efectivo.

Es muy complicado encontrarle a esta liga algún punto débil donde tenga un rango de mejora, pero sí que pienso que el auge económico que ha experimentado puede haber sido un impedimento para mucha gente en EEUU a la hora de consumir productos de la NBA, tanto a nivel de entradas como a nivel de productos oficiales. Ya que en algunos casos pueden resultar un poco prohibitivos según para quién. La NBA no debe olvidar que se dirige a todo tipo de gente con situaciones económicas muy dispares.

Como propuesta de mejora, yo haría hincapié en “acercar” la NBA a los países europeos con más potencial. Creo que es un nicho de mercado de donde la liga tiene mucho margen de progreso porque existe mucha afición al baloncesto. Aumentar el número de productos en locales comerciales, establecer buenos horarios o dar algún partido en abierto a la semana serían algunas medidas que se podrían tomar. Aun así, no me cabe la menor duda que la dirección de la liga norteamericana tomará las decisiones oportunas para seguir progresando.

Queda evidenciado que el modelo de negocio de esta liga es todo un éxito y que la gestión y la toma de decisiones por parte de los directivos de la NBA es difícilmente mejorable. Esta organización es todo un claro ejemplo de buscar y alcanzar el éxito conjunto y de cómo vender una excelente imagen corporativa de una organización que genera espectáculo para el público, a la vez que se gestionan de manera eficiente todas sus franquicias.

Personalmente, ha sido una experiencia muy agradable y enriquecedora poder realizar este TFG y la verdad que he disfrutado bastante durante mi ocupación en él.

BIBLIOGRAFÍA

- acb.com. (2020). *acb.com*. Obtenido de <https://www.acb.com/>(fecha de consulta:5/7/20)
- Alento, D. (2015). *enCancha*. Obtenido de enCancha: <https://www.encancha.com/>(fecha de consulta:1/7/20)
- Andrews, D. (2001). *Michael Jordan, Inc. : Deporte corporativo, cultura de los medios y América moderna tardía*. Estados Unidos: Suny Presione.
- as. (2019). *as.com*. Obtenido de <https://as.com>(fecha de consulta:10/7/20)
- Badenhausen, K. (2018). Todos los equipos de la NBA ya valen más de 1,000 millones de dólares. *Forbes*.
- Badenhausen, K., & Ozanian, M. (2019). Los equipos de la NBA son más rentables que nunca. *Forbes*.
- Badenhausen, K., Ozanian, M., & Settimi, C. (2020). Valores de los equipos de la NBA 2020. *Forbes*.
- Betriu, C. (Marzo de 2014). La NBA, a la última en tecnología. *El Mundo*.
- Carazo Alcalde, J. (2016). *www.conomipedia.com*. Obtenido de conomipedia: <https://economipedia.com/definiciones/modelo-canvas.html>(fecha de consulta:3/7/20)
- Carretero, Á. (Febrero de 2019). La NBA más rentable: el valor medio de sus equipos alcanza los 2.000 millones con los Knicks a la cabeza. *Palco23*. Obtenido de www.palco23.com: <https://www.palco23.com/competiciones/la-nba-mas-rentable-el-valor-medio-de-sus-equipos-alcanza-los-2000-millones-con-los-knicks-a-la-cabeza.html>
- Chatterjee, S., & Yilmaz, M. (1999). La NBA como un sistema multivariante en evolución. *El estadístico estadounidense*, págs. 257-262.
- Claver Cortés, E., & Quer Ramón, D. (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. Alicante: Club Universitario.
- Club de Baloncesto Juan de Austria - Alcalá. (2002). *cbjuandeaustria*. Recuperado el 2020, de <http://www.cbjuandeaustria.com>
- Colombini, A. (2016). Guía VAVEL NBA 2016/17.
- Darias, A. (2019). *nbamaniacs*. Obtenido de nbamaniacs: <https://www.nbamaniacs.com>(fecha de consulta:20/7/20)
- Deportes Inc. (2020). *Deportes Inc*. Obtenido de <https://deportesinc.com/>(fecha de consulta:22/8/20)

Echarri, M. (Agosto de 2020). Trump declara la guerra a la NBA: cómo la liga de baloncesto se convirtió en su peor pesadilla. *El País*.

EFE. (2018). Perdidas millonarias de 14 equipos, entre ellos los Cavaliers y los Spurs. *efe.com*.

EFE. (Marzo de 2020). La crisis del coronavirus no afecta a los salarios de la NBA... de momento. *Marca*.

El Reda, J. (Marzo de 2020). La NBA reduce salarios de 100 ejecutivos debido a la crisis económica creada por el coronavirus. *Los Angeles Times*.

ElDesmarque.com. (2017). *ElDesmarque.com*. Obtenido de ElDesmarque.com (fecha de consulta: 1/7/20)

Espinosa, R. (2013). *www.robtoespinosa.es*. Obtenido de *www.robtoespinosa.es*: <https://robtoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/> (fecha de consulta: 19/8/20)

Estevez, J. (15 de Junio de 2020). *nba.com*. Obtenido de <https://www.nba.com/?25> (fecha de consulta: 17/7/20)

Ferrucci, P., & Perry, E. (2015). Double dribble: The stereotypical narrative of Magic and Bird. *Journalism History*, 93-102.

García, G. (Enero de 2019). Madrid y la NBA meten el triple más ecológico. *Marca*.

Gil, A. (2020). Draft NBA: historia, formato, todos los números uno. *Gigantes del Basket*.

Goudsouzian, A. (2011). *Rey de la corte: Bill Russell y la revolución del baloncesto*. Estados Unidos: Univ de California Press.

Hollander, Z., Sachare, A., & Association, N. B. (1989). *La enciclopedia oficial de baloncesto de la NBA*. Estados Unidos: Villard Books.

Húguez, Á. (Noviembre de 2019). La NFL es superada por la NBA y MLB en salarios. *El Economista*.

Jimenez, C. (2018). *HISTORIA DEL BALONCESTO EN ESPAÑA*. España: Circulo Rojo/ Anubis.

Lacalle, D. (Octubre de 2017). EL PLAN FISCAL DE TRUMP: UNA REFORMA ESENCIAL PARA EEUU... Y EL MUNDO. *Expansión*.

Marca Basket. (Octubre de 2019). El Chase Center cubrirá de oro a los Warriors: ¡700 millones de beneficio! *Marca*.

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Diaz de Santos.

Martinez, E. (Septiembre de 2018). *nbamaniacs*. Obtenido de <https://www.nbamaniacs.com/>: <https://www.nbamaniacs.com/articulos/peligra-el-equilibrio-casi-la-mitad-de-equipos-nba-pierden-dinero/> (fecha de consulta: 17/8/20)

- Matatoros, S. (Noviembre de 2018). Las redes sociales, clave del patrocinio en la NBA. *Expansión*.
- Mendoza, J. (6 de Marzo de 2019). *Javi Mendoza*. Recuperado el 2020, de <https://javimendoza.com/>(fecha de consulta:20/8/20)
- Miguel Ángel, F. (Abril de 2020). Los secretos del partido de los 100 puntos de Chamberlain. *as.com*.
- Moliner, D. (11 de Abril de 2019). Palco 23. España.
- NBA. (2019). *NBA Cares*. Recuperado el 2020, de <https://cares.nba.com>(fecha de consulta:7/7/20)
- NBA.com. (2020). *nba.com*. Obtenido de <https://es.nba.com/?gr=www>(fecha de consulta:3/7/20)
- Nbamaniacs. (2020). *Nbamaniacs.com*. Obtenido de <https://www.nbamaniacs.com/palmares-nba/>(fecha de consulta:4/7/20)
- Noroex Consultores. (Mayo de 2020). *Noroex Consultores*. Obtenido de <https://noroexconsultores.com/>(fecha de consulta:21/8/20)
- Palco 23. (Junio de 2018). La NBA eleva a más de 300 millones de dólares el techo de deuda de las franquicias. *PALCO23*.
- Parada, P. (2013). *Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno*. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno>. (fecha de consulta:18/8/20)
- Peñaloza, M. (Octubre de 2018). ¿Qué hace la NBA para cuidar el medio ambiente? *LatinAmericanPost*.
- Planeta Basketball. (2002). *planetabasketball.com*. Recuperado el 2020
- Porter, M. (2008). En M. Porter, *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. (págs. 58-77). Harvard Business Review.
- Prim, A. (2015). *innokabi*. Obtenido de www.innokabi.com/: <https://innokabi.com/canvas-de-modelo-de-negocio/>(fecha de consulta:22/8/20)
- Proyecto Salón Hogar. (2014). *Proyecto Salón Hogar*. Recuperado el 2019, de <http://www.proyectosalohogar.com>(fecha de consulta:4/7/20)
- Redacción BBC. (Mayo de 2020). Coronavirus en EE.UU.: el desempleo se dispara a 14,7%, el mayor desde la Gran Depresión en los años 30. *BBC Mundo*.
- Redacción de El Ibérico. (Agosto de 2020). *El Ibérico*. Obtenido de <https://www.eliberico.com/historia-y-evolucion-salary-cap-nba/>(fecha de consulta:19/8/20)

Redacción de Marca. (Junio de 2020). La NBA, a la vanguardia de la tecnología: así es el anillo que detecta el coronavirus. *Marca*.

Rodríguez, P. (2012). La economía del deporte. En *Estudios de economía aplicada* (págs. 387-417). Valladolid: Asociación Internacional de Economía Aplicada.

Rubio, J. (2015). La NBA y los 24.000 millones de su nuevo acuerdo televisivo. *as*.

Santamaria, A. (2019). Comprar un equipo de la NBA es más rentable que invertir en Wall Street. *Expansión*.

Schumacher, M. (2007). *Sr. Baloncesto: George Mikan, los Lakers de Minneapolis y el nacimiento de la NBA*. Estados Unidos: Bloomsbury Publishing.

Sports LatAM. (2020). *Sports LatAM*. Obtenido de <https://www.sportslatam.com/web/index.php/es/#.X1JzdXkzY2w>(fecha de consulta:24/8/20)

Staff NBA. (2018). El tope de deuda para los dueños de la NBA aumenta por 75 millones de dólares. *NBA.com*.

Torres, I. (2014). *www.iveconsultores.com*. Obtenido de www.iveconsultores.com: <https://iveconsultores.com/matriz-dafo/>(fecha de consulta:18/8/20)

Turkish Airlines Euroleague. (2019). *Euroleague*. Recuperado el 2020, de <https://www.euroleague.net>(fecha de consulta:14/7/20)

Villanueva Navas, F. (Enero de 2018). Crece la conciencia ecológica de la economía en los EEUU a pesar de Trump. *Diario Progresista*.

Xirau, M. (2016). NBA, una inversión con rentabilidad de dos dígitos. *Forbes*.