



Universidad de Oviedo
Universidá d'Uviéu
University of Oviedo

FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

MÁSTER UNIVERSITARIO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS

2019/2020

TRABAJO FIN DE MÁSTER

LAS FRANQUICIAS EN LA NBA: UN ANÁLISIS DESCRIPTIVO DESDE LA
TEORÍA DE RECURSOS Y CAPACIDADES

MARTÍN GARCÍA SUÁREZ

OVIEDO, ENERO 2020

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. LA NBA.....	5
2.1. ¿QUÉ ES LA NBA?	5
2.2. HISTORIA DE LA NBA	6
2.3. ESTRUCTURA	8
2.4. COMISIONADO DE LA NBA	10
2.5. SISTEMA DE COMPETICIÓN.....	12
2.6. ALL STAR.....	15
2.7. EXPANSIÓN DE LA NBA.....	20
2.7.1. PARTIDOS FUERA DE ESTADOS UNIDOS	20
2.7.2. NBA SATURDAYS Y NBA SUNDAYS.....	23
2.8. WNBA	26
3. EL SISTEMA DE FRANQUICIAS.....	28
3.1. ORGANIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS	33
3.2. LOS EQUIPOS.....	36
3.2.1. CONFERENCIA OESTE	36
3.2.2. CONFERENCIA ESTE	47
4. ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES	56
4.1. REVISIÓN DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	56
4.2. EL ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS: BREVE REVISIÓN TEÓRICA	59
4.3. APLICANDO EL ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS AL ÁMBITO DEPORTIVO.....	64
5. PRINCIPALES RECURSOS EN LA NBA: ANÁLISIS DE SU VALOR	73
5.1. VALOR DE LAS FRANQUICIAS: VALOR DEPORTIVO	77

5.2. VALOR DE LAS FRANQUICIAS: VALOR DE MERCADO	79
5.3. VALOR DE LAS FRANQUICIAS: VALOR DEL ESTADIO	81
5.4. VALOR DE LAS FRANQUICIAS: VALOR DE LA MARCA	86
5.5. CONTRATOS ENTRE JUGADORES Y FRANQUICIAS	88
5.5.1. TIPOS DE CONTRATOS	88
5.5.2. OPCIONES EN LOS CONTRATOS	94
5.5.3. TRASPASOS DE JUGADORES	95
5.5.4. LÍMITE SALARIAL	97
5.5.5. EL DRAFT	99
5.6. ANÁLISIS ESTADÍSTICO	101
6. CONCLUSIONES	109
7. BIBLIOGRAFÍA	111

1. INTRODUCCIÓN

La National Basket Association, conocida como la NBA, es la competición de baloncesto más importante del mundo y una de las ligas con más seguidores a nivel global, por lo que representa un mercado muy atractivo para los inversores. Su repercusión, tanto en términos deportivos como económicos, es innegable. Su peculiar composición en forma de franquicias deportivas establece un vínculo muy estrecho entre el carácter deportivo y el empresarial de todo lo que le rodea. Además, las limitaciones que impone en las inversiones en contratación de jugadores favorece y propicia la búsqueda de una cierta paridad competitiva, rasgo característico de esta competición y que la diferencia de otras grandes ligas de otros deportes.

En línea con lo anteriormente expuesto, el objetivo del presente trabajo no es otro que realizar un acercamiento a la competición, tratando de plasmar las ideas claves de cómo se estructura la competición, cómo transcurre una temporada para cada uno de los treinta equipos que la integran y qué variables son fundamentales en términos de competitividad. Así, se estudian diversas variables que se usan para medir la situación actual e histórica de las franquicias y se analizan las diferentes correlaciones que se producen entre ambas, con la intención de averiguar los factores de éxito que influyen para la consecución del anillo de campeón.

En concreto, para abordar este objetivo, se ha tomado como marco de referencia la Dirección Estratégica y, en particular, se ha recurrido al Teoría de recursos y capacidades. Cabe destacar que el enfoque de recursos ha sido ampliamente empleado en el ámbito deportivo en general, siendo apropiado pues para afrontar el estudio de la principal liga de baloncesto a nivel mundial. En este sentido, una franquicia de la NBA cuenta con una gran cantidad de recursos, desde los jugadores hasta su marca, pasando por el entrenador o el General Manager, que según las capacidades que han desarrollado y de las que disponen, influyen sustancialmente en el éxito o el fracaso de los proyectos deportivos.

Con este objetivo en mente, el trabajo se estructura de la siguiente forma. En primer lugar, se lleva a cabo una revisión histórica y una descripción de la NBA para, a continuación, describir el sistema de franquicias en que se estructura y las dos conferencias en que se articula, las conferencias Este y Oeste. En el cuarto apartado se plantean las principales bases teóricas del enfoque de recursos, dentro del ámbito de la Dirección Estratégica,

dedicando un subapartado a su aplicación al ámbito deportivo. A continuación, se describen los principales recursos a disposición de los equipos y que son claves para su competitividad, tomando como referencia el valor económico de las franquicias. En este sentido, y tras construir una base de datos con los treinta equipos participantes en la competición, se analizan las principales correlaciones existentes entre algunos de los recursos que se han podido identificar. Por último, se plantean las principales conclusiones extraídas del presente trabajo.

2. LA NBA

2.1. ¿QUÉ ES LA NBA?

La NBA, cuyas siglas se corresponden con la National Basketball Association, es la mayor liga profesional de baloncesto de los Estados Unidos, y la considerada como principal competición del deporte de la canasta en todo el mundo. Además, su composición también permite la presencia de equipos canadienses, siendo en la actualidad los Toronto Raptors el único representante de dicho país.

La competición consta de 30 equipos que disputan una liga regular que transcurre aproximadamente durante 6 meses, desde mediados de octubre hasta mediados de abril del año siguiente. Cada equipo juega en la temporada 82 partidos de liga regular¹, llegando a jugar hasta 4 veces contra el mismo equipo en algunas ocasiones.

Posteriormente, se juega un Playoff entre los 16 mejores equipos clasificados en el que el equipo campeón debe superar 4 eliminatorias para hacerse con el título. Este apéndice de la clasificación tiene una duración en torno a dos meses y es a mediados de junio cuando se conoce cuál es el mejor equipo de toda la NBA.



Imagen 1. Logo de la NBA

Fuente: elpoderdelasideas.com

¹ nbamaniacs. (2019). *Calendario NBA: temporada, playoffs, Draft y más.* [online] Disponible en: <https://www.nbamaniacs.com/calendario-nba/>

2.2. HISTORIA DE LA NBA

La NBA se fundó en 1946 con el nombre Basketball Association of America (BAA) y tres años después adoptó la denominación que se mantiene hasta la actualidad, National Basketball Association (NBA).² La creación de la liga era algo que se buscaba desde hacía años para poder tener la oportunidad de imitar al hockey y al boxeo, que gracias a sus competiciones eran los deportes más seguidos en Estados Unidos por aquella época.

El partido inaugural se disputó el 1 de noviembre de 1946 en Toronto, y se midieron los extintos Toronto Huskies frente a los archiconocidos New York Knicks, con victoria para estos últimos por 68 a 66³. Pese a ser una liga creada para los equipos estadounidenses, Canadá siempre tuvo la oportunidad de participar en ella, quizás por la gran contribución de este país al baloncesto, ya que su creador fue el profesor canadiense James Naismith⁴.

Además de los dos equipos que abrieron la competición, otros nueve formaban parte de la liga: Boston Celtics, Philadelphia Warriors, Washington Capitols, Providence Steamrollers, Chicago Stags, St. Louis Bombers, Cleveland Rebels, Detroit Falcons y Pittsburgh Ironmen, siendo los Warriors los primeros campeones.

En esta época era muy difícil garantizar la supervivencia de los equipos, por lo que a final de cada temporada algunos desaparecían y dejaban su lugar a otros proyectos nuevos que entraban a competir. Sin embargo, se puede observar que los Chicago Bulls, Boston Celtics y New York Knicks existían en el primer año de competición y se mantienen fiel a sus orígenes hasta el día de hoy.

En el año 1949, la BAA se fusionó con una liga ya existente, la National Basketball League (NBL) y de esta unión surgió la NBA tal y como se conoce en nuestros días, consiguiendo el apoyo de los espectadores y las instituciones estadounidenses, que veían

² Sabería. (2019). *¿Cuándo se fundó la NBA? - Sabería*. [online] Disponible en: <http://www.saberia.com/cuando-se-fundo-la-nba/>

³ Nba.com. (2019). *NBA.com - History of Basketball in Canada*. [online] Disponible en: https://www.nba.com/canada/History_of_Basketball_in_Canad-Canada_Generic_Article-18023.html

⁴ MuyHistoria.es. (2019). *James Naismith, el profesor que inventó el baloncesto*. [online] Disponible en : <https://www.muyhistoria.es/contemporanea/articulo/james-naismith-el-profesor-que-invento-el-baloncesto-341513334184>

que podían explotar otro deporte más en su país para llegar a ser un ejemplo mundial. Unos años después, en 1968, surge el proyecto de la American Basketball Association,⁵ que quiso darle una vuelta más al sistema de competición, permitiendo fichajes más mediáticos, lanzamientos de tres puntos y la concesión de más tiempo para organizar los ataques, y logró poner en aprietos a la NBA, pero al final fue la competición que se mantiene hasta hoy la que contó con más apoyo y ya no volvió a discutirse nunca más su jerarquía.

Durante los años 70 se produjeron dos significativos *Drafts* de expansión, que son procesos por los cuales una competición cerrada, es decir, que no cuenta con ascensos ni descensos y por tanto siempre mantiene a los mismos equipos, amplía el número de plazas. En concreto, entraron a competir 4 equipos más durante esta década.

En los 80 el duelo Lakers- Celtics, o lo que es lo mismo Magic Johnson contra Larry Bird monopolizó el interés de la década y supuso unos años de rivalidad nunca antes vista en la NBA.

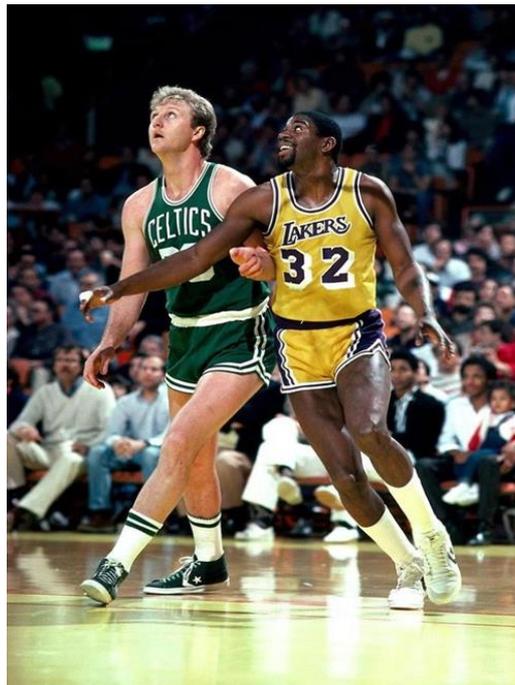


Imagen 2. "Magic" Johnson y Larry Bird luchando por un rebote

Fuente: Bostonherald.com

⁵ Remembertheaba.com. (2019). [online] Disponible en: <http://www.remembertheaba.com/>

Después se inició la época moderna de la NBA, en la que el reinado de Michael Jordan se hizo palpable durante los últimos años del siglo pasado, siendo sus Bulls el último equipo dominador de la liga durante un período de tiempo prolongado.

En el año 2004 se produjo el último *draft* de expansión, en el que los Bobcats se hicieron con jugadores desprotegidos del resto de franquicias (término explicado en el apartado Sistema de franquicias) para armar sus plantillas. Tras un periodo de bastante estabilidad se llega a los años actuales en que, pese a que un equipo ha estado presente en las últimas finales, no ha llegado a marcar la historia que podría presuponerse por parte de una plantilla de jugadores estelares, como son los Golden State Warriors. Sin embargo, los actuales campeones son los Toronto Raptors, el primer equipo no estadounidense en ganar la NBA.

2.3. ESTRUCTURA

La NBA está integrada por 29 equipos de Estados Unidos y 1 de Canadá que se distribuyen equitativamente en 2 conferencias con 15 escuadras en cada una de ellas en función del lugar geográfico donde estén asentadas las franquicias. Son las denominadas Conferencia Este y Conferencia Oeste.



Imagen 3. Logo de las Conferencias Este y Oeste

Fuente: <http://www.nbaminer.com/east-vs-west/>

Cada una de estas conferencias se divide en tres divisiones acotando aún más la cercanía de los equipos que se agrupan en de ellas. Cada división consta de cinco equipos, siendo un total de seis las divisiones existentes.

La Conferencia Oeste es la conferencia mayor por extensión de terreno y por ende, las ciudades cuyos equipos conforman las divisiones están más separadas geográficamente, con desplazamientos mayores que en la otra conferencia.

Las divisiones que la constituyen son Pacífico, Noroeste y Suroeste. En las siguientes tablas se recogen los equipos que las conforman⁶:

CONFERENCIA ESTE			
DIVISIÓN	Sureste	Central	Atlántico
EQUIPOS	Washington Wizards	Detroit Pistons	Boston Celtics
	Charlotte Hornets	Milwaukee Bucks	Toronto Raptors
	Atlanta Hawks	Chicago Bulls	New York Knicks
	Orlando Magic	Cleveland Cavaliers	Brooklyn Nets
	Miami Heat	Indiana Pacers	Philadelphia 76ers

Tabla 1. Equipos de la Conferencia Este

Fuente: Elaboración propia

CONFERENCIA OESTE			
DIVISIÓN	Pacífico	Noroeste	Suroeste
EQUIPOS	Sacramento Kings	Portland Trail Blazers	Memphis Grizzlies
	Golden State Warriors	Oklahoma City Thunder	Dallas Mavericks
	Los Ángeles Lakers	Utah Jazz	Charlotte Hornets
	Los Ángeles Clippers	Denver Nuggets	Houston Rockets
	Phoenix Suns	Minnesota Timberwolves	San Antonio Spurs

Tabla 2. Equipos de la Conferencia Oeste

Fuente: Elaboración propia

⁶ ESPNDeportes. (2019). *2018-19 Posiciones de la NBA / ESPN*. [online] Disponible en: https://espn deportes.espn.com/basquetbol/nba/posiciones/_grupo/division



Imagen 4. Ciudades que conforman las distintas divisiones y conferencias⁷

Fuente: NBAExplained

2.4. COMISIONADO DE LA NBA

La estructura de la NBA está conformada por las 30 franquicias que disputan la liga, cuyos propietarios son socios de la misma y tienen poder en las decisiones de la NBA.

Sin embargo, la NBA tiene una estructura propia en la que existen directores financieros, departamentos de marketing y comunicaciones, expertos fiscales y demás puestos que configuran la plantilla de una empresa de renombre internacional.

Por encima de todos ellos está el máximo responsable, dirigente y cara visible de la NBA, que se denomina Comisionado de la liga.

⁷ Deporadictos. (2019). *Los nombres de los equipos NBA: Conferencia Oeste – Deporadictos*. [online] Disponible en: <http://deporadictos.com/el-nombre-de-las-franquicias-nba-la-conferencia-oeste/>

El término Comisionado se aplica en la NBA desde el año 1967, ya que anteriormente al máximo mandatario se le conocía como Presidente. El primer Comisionado de la NBA fue Walter Kennedy, que fue el encargado de estrenar el cargo durante 8 años, hasta 1975.

Ese año se produjo el trasvase de poderes y Larry O'Brien se convirtió en el Comisionado de la NBA hasta 1984, un puesto que desempeñaría con tan buen criterio que daría posteriormente nombre al trofeo de ganador de la competición. En su mandato logró la expansión de la NBA, dejándola en 23 equipos, se fusionó con la ABA, introdujo el novedoso límite salarial y firmó un contrato multimillonario con la televisión mediante la venta de los derechos de las retransmisiones.

Le sucedió en el cargo el Comisionado de mayor duración de la historia de la competición. Así, David Stern ostentó este cargo durante 30 años. Durante esas tres décadas, Stern tuvo que luchar contra muchos problemas, como la bajada de audiencia, el consumo de drogas por parte de jugadores, polémicas deportivas, el impacto del contagio del virus VIH por parte de la estrella "Magic" Johnson o el cierre de la NBA por problemas en los contratos.⁸

Este Comisionado no solo supo hacer frente a todos estos problemas, sino que fue capaz de dejar una NBA con más equipos, con más ingresos y con mayor competitividad que la que se encontró a su llegada. Por tanto, su aportación para que la NBA siga siendo la liga mejor considerada del mundo fue notable. Esto explica la verdadera conmoción que supuso en todo el mundo del baloncesto su fallecimiento a principios del año 2020.

Desde el año 2014, el Comisionado de la NBA es Adam Silver, llevando por tanto ya cinco temporadas al frente de la competición. Silver ha tomado decisiones como la modificación de la configuración del partido del All Star, el cambio en la Lotería del Draft o el establecimiento del nuevo convenio colectivo.⁹

⁸ Marca.com. (2019). *David Stern, el Michael Jordan de los despachos dice adiós a la NBA: 30 años en 30 historias - MARCA.com*. [online] Disponible en: <https://www.marca.com/2014/02/01/baloncesto/nba/noticias/1391246987.html>

⁹ nbamaniacs. (2019). *Adam Silver, hasta 2024: renueva como comisionado de la NBA*. [online] Available at: <https://www.nbamaniacs.com/noticias/adam-silver-hasta-2024-renueva-como-comisionado-de-la-nba/>



Imagen 5. Adam Silver, Comisionado de la NBA

Fuente: nba.com

2.5. SISTEMA DE COMPETICIÓN

Una temporada de la National Basketball Association consta de 82 partidos para cada equipo, repartidos a partes iguales entre encuentros en su pabellón y encuentros a domicilio, 41 en cada caso.

De estos 82 partidos repartidos en seis meses, los equipos se enfrentan en 4 ocasiones a cada uno de los 4 equipos de su misma división, sumando en total 16 partidos frente a sus rivales de división. Además, juegan 3 o 4 veces, en función del sorteo del calendario, contra los 10 equipos que forman parte de su conferencia pero pertenecen a cualquiera de las otras dos divisiones, ascendiendo esta modalidad de enfrentamientos a 36, y a 52 el total de encuentros contra sus rivales de conferencia.¹⁰

Finalmente, los equipos tienen como contrincante en dos ocasiones a cada uno de los equipos de la otra conferencia. Por tanto, frente a estas franquicias disputan un total de

¹⁰ uncomo.com. (2019). *Cómo se desarrolla la temporada de la NBA*. [online] Disponible en: <https://deporte.uncomo.com/articulo/como-se-desarrolla-la-temporada-de-la-nba-16123.html>

30 partidos, lo que sumado a los partidos contra sus compañeros de conferencia, resultan los 82 totales.

Esta competición destaca por su dureza física a nivel de calendario, ya que los equipos disputan partidos en ocasiones con una diferencia de tan solo dos días, lo que resulta extenuante y no permite la total recuperación de los músculos de los deportistas.

Por si no fuera poco todo esto, los ocho equipos mejor clasificados de cada conferencia pasan a cruzarse en un Playoff al mejor de 7 partidos, por lo que el equipo que gane cuatro encuentros se clasificará para la siguiente ronda. Los enfrentamientos de esta primera ronda, en cada una de las conferencias, son: 1°vs8°, 2°vs7°, 3°vs6° y 4°vs5°.

El equipo que ha terminado en mejor posición en la liga respecto a su rival tiene ventaja de campo, o lo que es lo mismo, se disputa un partido más en su casa si fuese necesario.

El orden de partidos para la eliminatoria 1°vs8° es:

Partido	1	2	3	4	5	6	7
Local	1°	1°	8°	8°	1°	8°	1°

Tabla 3. Enfrentamiento de Playoff en la eliminatoria 1°vs8°

Fuente: Elaboración propia

Los partidos marcados en rojo se disputan sea cual sea el resultado de los partidos anteriores. A partir del quinto partido, marcado en amarillo, se disputarán cada uno de estos partidos siempre y cuando no haya ningún equipo que sume 4 victorias. En el momento en que uno de los dos haya ganado 4 partidos en esta serie, se acaba la eliminatoria y el vencedor se clasifica para las semifinales de conferencia mientras que el perdedor termina la temporada.

El mismo procedimiento ocurre para las semifinales y las finales de la conferencia. Una vez se conoce cuál es el mejor equipo de la Conferencia Este y de la Conferencia Oeste, estos dos conjuntos se enfrentan uno contra otro en la final de la NBA con la misma organización que en las rondas previas.

Al final del Playoff el campeón de la liga habrá disputado 16 partidos en estas eliminatorias, y cómo es muy complicado ganar todas las eliminatorias con un balance de 4-0, la franquicia ganadora habrá jugado más de 100 partidos en apenas 8 meses.



Imagen 6. Cuadro de Playoff de la temporada 2018-2019¹¹

Fuente: marca.com

Al concluir el partido decisivo de la final, el equipo vencedor recibirá el trofeo Larry O'Brien, elaborado con 6 kilogramos y medio de aleación de plata y cubierto de oro de 24 quilates, valorado en 13.500 dólares y con la medida exacta de un balón oficial.¹²



Imagen 7. Trofeo Larry O'Brien

Fuente: esacademic.com

¹¹ Marca.com. (2019). *Playoffs NBA 2019: Así ser el camino hacia el campeonato*. [online] Disponible en: <https://www.marca.com/baloncesto/nba/2019/04/11/5caecb57268e3e3d3e8b4627.html>

¹² *Seis kilos y medio de plata y oro de 24 quilates, el trofeo de la NBA*. [online] Disponible en: <https://roinformacion.com/Seis-kilos-y-medio-de-plata-y-oro-de-24-quilates-el-trofeo-de-la-NBA/>

Adicionalmente, cada jugador y miembro del staff técnico del equipo recibe un anillo que suele estar constituido por oro amarillo de 14 quilates y diamante de 5 quilates por término medio. Este anillo grabado con el nombre de cada jugador, con valores que oscilan en torno a los 11.000 dólares de media, los entregan las propias franquicias a los jugadores y técnicos que les han hecho campeones de la competición.¹³



Imagen 8. Anillo entregado por Golden State Warriors a Stephen Curry por la temporada 2017-2018

Fuente:www.joyeriaroyo.com

2.6. ALL STAR

En el mes de febrero, la NBA organiza un evento denominado All Star en el que forman parte los mejores jugadores desde el comienzo de la temporada hasta las fechas previas a la celebración del mismo. Este acontecimiento se celebra íntegramente en una sede, que varía cada temporada, llevándose a cabo este año en el Spectrum Center de Charlotte.

El fin de semana baloncestístico empieza el viernes, donde una serie de personas famosas a nivel estadounidense e internacional juegan un partido en la misma pista donde los profesionales de la canasta saltarán al parquet en los siguientes días.

La lista de participantes del All Star 2019 la configuraron personalidades como el cantante Bad Bunny, la jugadora Aja Wilson, el jugador de cricket Steven Smith o el actor Brad Williams.

¹³ Oroinformación. (2019). El verdadero valor del anillo de oro y diamantes de los campeones de la NBA. [online] Disponible en: <https://oroinformacion.com/el-verdadero-valor-del-anillo-de-oro-y-diamantes-de-los-campeones-de-la-nba/>

Equipo local	Equipo visitante
Mike Colter	Ronnie 2K
Chris Daughtry	Ray Allen
Terrence J	AJ Buckley
Famous Los	Bad Bunny
Dr. Oz	Stefanie Dolson
Rapsody	Marc Lasry
Bo Rinehart	Hasan Minhaj
JB Smoove	Adam Ray
Steve Smith	Amanda Seales
A'ja Wilson	Quavo
Jay Williams	Brad Williams
Jason Weinmann	James Shaw Jr.

Tabla 4. Plantillas All Star Celebrity 2019

Fuente: NBA. Com¹⁴

Apenas unas horas más tarde se disputa el Rising Stars Challenge, que es el partido que mide a los novatos y jugadores de segundo año en la liga estadounidenses (Team USA) frente a los del resto de nacionalidades (Team World). Estos jugadores pueden provenir de todos los equipos de la liga, juntándose para disputar este torneo.

Anteriormente, se disputaba un encuentro entre los jugadores de primer año, conocidos como rookies, y los de segundo año, sophomores, pero en las últimas ediciones se ha pasado a juntar ambos tipos de jugadores y realizar la división por zona geográfica.

Team World	Team USA
OG Anunoby (Inglaterra)	Marvin Bagley III
Luka Doncic (Eslovenia)	John Collins
Bogdan Bogdanovic (Serbia)	De' Aaron Fox
Josh Okogie (Nigeria)	Donovan Mitchell
Ben Simmons (Australia)	Trae Young
Shai Gilgeous- Alexander (Canadá)	Jarrett Allen
Rodions Kurucs (Letonia)	Lonzo Ball
DeAndre Ayton (Bahamas)	Jaren Jackson Jr.
Lauri Markkanen (Finlandia)	Kyle Kuzma
Cedi Osman (Turquía)	Jayson Tatum

Tabla 5. Plantillas Rising Star Challenge 2019

Fuente: NBA.Com¹⁵

¹⁴ NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. (2019). *Bad Bunny encabeza la lista para el Celebrity Game del NBA All-Star Weekend 2019* | NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. [online] Disponible en <https://es.nba.com/news/bad-bunny-encabeza-la-lista-para-el-celebrity-game-del-nba-all-star-weekend-2019/lyvsxo5vgnoh1ch3pm4denv49>

¹⁵ NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. (2019). *Luka Doncic confirmado para el NBA Rising Stars Challenge del All-Star 2019: estos son los equipos* | NBA.com España | El sitio oficial de la NBA.



Imagen 9. Kyle Kuzma recogiendo el premio al MVP (Jugador Más Valioso) del Rising Stars Challenge

Fuente: lasentinel.net

El sábado es el turno de los concursos más espectaculares que se pueden ver sobre una pista de baloncesto actualmente, como son el concurso de habilidades (Skills Challenge), el de triples (Mtn Dew Three-Point Contest) y sobre todo, el de mates (Slam Dunk Contest).

Es la noche en la que los jugadores con mejor manejo de balón, los mejores tiradores y los que más capacidad tienen de colgarse del aro en una acción acrobática, dan la vuelta al mundo mostrando su talento. El último año los ganadores fueron Jayson Tatum, Joe Harris y Hamidou Diallo respectivamente.



Imagen 10. Hamidou Diallo en el mate que le otorgó la victoria en el Slam Dunk Contest

Fuente: authenticbrandsgroup.com

Finalmente, el domingo se celebra el partido estrella, donde se miden los mejores jugadores de la NBA.

[online] Disponible en: <https://es.nba.com/news/luka-doncic-confirmado-para-el-nba-rising-stars-challenge-del-all-star-2019-estos-son-los-equipos/kx3ie1vh53ud1ufluge75jo4l>

Los jugadores titulares son escogidos por los aficionados mediante votos (50% del total de las votaciones) a través de la página web de la NBA, de la aplicación de la liga, de la simple búsqueda en Google usando referencias sencillas como “NBA Vote” o a través del asistente de voz de Google¹⁶.

Esta es una medida que adopta la NBA desde 1975 para acercarse a los aficionados, garantizando que los espectadores se sientan valorados ya que pueden decidir sobre un evento muy importante, y lograr interactuar con ellos.

También tiene una parte negativa, ya que se puede adulterar el partido en la medida en que muchos aficionados pueden votar a jugadores por “hacer la gracia”, porque no saben que han hecho una mala temporada o porque son emblemas en su país, como ocurrió durante muchos años con los votos para el jugador de los Houston Rockets Yao Ming, que fue seleccionado en numerosas ocasiones pese a pasarse años en blanco, lo que era un claro ejemplo del denominado como “voto chino”.¹⁷ Para evitar este tipo de problema, actualmente la NBA filtra una lista con los jugadores más destacados del año y es dentro de esa lista donde los aficionados pueden hacer su elección, para asegurarse la seriedad y el merecimiento de los jugadores seleccionados. Además, los jugadores de la liga y los periodistas también realizan sus votaciones (25% cada uno del total de las votaciones).¹⁸ Los 7 suplentes son seleccionados por los entrenadores de cada conferencia sin poder elegir a ningún jugador de su propio equipo. Una vez conocidos los 24 nombres, el jugador más votado de cada conferencia elige a los 11 compañeros que disputarán junto a él el partido y se medirán a los escogidos por el otro jugador, no respetándose la distinción entre conferencias.

De manera ocasional, para la edición celebrada en Charlotte en el año 2019, los equipos añadieron en sus filas a un jugador más. Estos jugadores fueron Dwyane Wade y Dirk

¹⁶ Cadena Ser (2019). *La NBA estrena nuevo sistema de votación para el All Star*. [online] Cadena SER. Disponible en: https://cadenaser.com/ser/2018/12/17/deportes/1545070300_226343.html

¹⁷ Marca.com. (2019). *El voto chino puede llevar a un lesionado al All Star en lugar de Steve Nash - MARCA.com*. [online] Disponible en: <https://www.marca.com/2009/12/11/baloncesto/nba/1260518104.html>

¹⁸ NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. (2019). *Guía NBA All Star 2019 de Charlotte: cómo votar, plazo para las votaciones, sistema y selección de jugadores...* | NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. [online] Disponible en: <https://es.nba.com/news/guia-nba-all-star-2019-charlotte-todo-necesitas-saber-votaciones-sistema-seleccion-jugadores/u31veppm0i9tz22d9o5a4uvt>

Nowitzki, que fueron incluidos para homenajearles por una carrera en la que han cosechado muy buenas actuaciones.

Los equipos de este último All Star se denominaron Team Lebron y Team Giannis, porque fueron Lebron James y Giannis Antetokoumpo los jugadores que obtuvieron más votos, el primero en la Conferencia Oeste y el griego en la Conferencia Este.

Día	Hora	Evento
Viernes 15 de febrero	1:00 AM*	Celebrity Game
Viernes 15 de febrero	3:00 AM	Rising Stars Challenge
Sábado 16 de febrero	2:00 AM	Skills Challenge
Sábado 16 de febrero	Al término del Skills Challenge	Mtn Drew Three-Points Contest
Sábado 16 de febrero	Al término del Mtn Drew Three-Points Contest	Slam Dunk Contest
Domingo 17 de febrero	2:00	All Star Game

Tabla 6. Calendario del All Star Weekend 2019

Fuente: nba.com

*Hora española



Imagen 11. Plantilla del Team Giannis
Fuente:nba.com



Imagen 12. Plantilla del Team Lebron
Fuente:nba.com

2.7. EXPANSIÓN DE LA NBA

La NBA es una competición que cuida hasta el más mínimo detalle para incrementar su dominio en el negocio baloncestístico. Por ello, consciente de que cada vez forman parte de ella más jugadores extranjeros y que eso aumenta el número de seguidores que tiene a lo largo de todo el mundo, ha diseñado varias acciones que acercan más la competición a los espectadores.

2.7.1. PARTIDOS FUERA DE ESTADOS UNIDOS

La NBA ha contado en los últimos años con más de 100 jugadores no estadounidenses en los últimos años (entre el 20 y el 25% del total de jugadores), siendo el récord de 113 en la temporada 2016/2017. Estos jugadores, además, proceden de 42 países¹⁹, lo que hace a la NBA una competición totalmente universal. Además, el perfil de jugador estrella internacional está siendo muy promocionado por la competición²⁰, vendiendo al exterior la imagen de una liga global en la que ya no solo es necesario ser estadounidense para triunfar en ella.

Por ello, el comisionado ha impulsado en los últimos años la apertura de la competición a otros países, llevándose a cabo la disputa de encuentros en otros lugares del mundo. Actualmente, se disputan partidos oficiales de la liga en dos países fuera de los Estados Unidos, Reino Unido y México.

Para abrirse a Europa, la NBA ha ido de la mano de un país muy importante en el continente y aprovechándose de la facilidad del idioma, siendo la lengua oficial la misma que en el territorio norteamericano.

¹⁹ NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. (2019). *La lista completa con los 108 jugadores extranjeros en la NBA 2018-2019* | NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. [online] Disponible en: <https://es.nba.com/news/la-lista-completa-con-los-108-jugadores-internacionales-en-la-nba-2018-2019/17jpcgcdngha91nlgj0k3gweh>

²⁰ Radicchi E. “Business models in a new media context: comparing four u.s.-based sport leagues”, página 197

El pabellón donde se disputa el encuentro en suelo inglés es el O2 de Londres, un pabellón majestuoso en una de las capitales europeas por excelencia. El partido celebrado en enero de la temporada 2018/2019 permitió acercar a Europa a un equipo histórico, como son los New York Knicks, que se midieron a los Washington Wizards a las 8 de la noche hora británica del 17 de enero. Fue el noveno partido celebrado en Europa en toda la historia de la NBA.

Para este año se produce un cambio importante, y es que el partido en Europa no se celebrará en Inglaterra, sino que será París la que acoja un encuentro de la mejor liga del mundo. El partido entre Charlotte Hornets y Milwaukee Bucks se disputará en el AccorHotels Arena de la capital gala y servirá para acercar aún más la NBA a los habitantes de nuestro continente.²¹ Será la primera edición del NBA París Game.

El otro lugar donde se ha dejado ver la NBA es en un país vecino del gran motor económico mundial, pero no por ello un territorio con muy buenas relaciones diplomáticas. México ha sido sede de 28 partidos de la NBA a lo largo de la historia y, pese al grave conflicto con Estados Unidos, esta temporada acogerá en diciembre dos encuentros, Detroit Pistons- Dallas Mavericks y San Antonio Spurs- Phoenix Suns.²²

La NBA mantiene el Arena Ciudad de México como sede de estos partidos, y ve el desarrollo de los NBA Mexico City Games 2020 una oportunidad de demostrarle al mundo que es una competición que está fuera de todo conflicto y que quiere estar al alcance de todo individuo que lo desee.

²¹ La Vanguardia. (2019). *París acogerá en 2020 por primera vez un partido de temporada regular de NBA*. [online] Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/deportes/20190328/461314040228/paris-acogera-en-2020-por-primera-vez-un-partido-de-temporada-regular-de-nba.html>

²² Infobae. (2019). *La NBA anunció su regreso a México con dos partidos*. [online] Available at: <https://www.infobae.com/america/deportes/2019/06/07/la-nba-anuncio-su-regreso-a-mexico-con-dos-partidos/>



Imagen 13. Arena Ciudad de México en los NBA México City Games de 2019.

Fuente: marca.com

La celebración de estos partidos en el país azteca puede ser el comienzo de una mayor vinculación, ya que la NBA está muy interesada en crear una franquicia en México D.F. que compita en la liga y sea la excepción, junto con Toronto, que extienda la competición geográficamente.

Fuera de competición oficial, la NBA organiza distintos eventos en otras partes del mundo para dar a conocer aún más su liga. Un buen ejemplo es el Africa Game²³ que se celebra por el verano en el continente africano y que enfrenta a una selección de jugadores de la NBA nacidos en los distintos países de África frente a un combinado de jugadores de la liga originarios del resto del mundo. Es un partido amistoso y con tintes benéficos.

También en el período estival es bastante corriente que la NBA organice giras en las que forman parte varias franquicias por otros puntos del territorio europeo y en las que se enfrentan entre ellos y contra equipos del país donde se disputan los encuentros.

²³ Gigantes del Basket. (2019). *El Team World se impone por 96 a 92 en el NBA Africa Game*. [online] Available at: <https://www.gigantes.com/nba/el-team-world-se-impone-por-96-a-92-en-el-nba-africa-game/>

Estos partidos han cambiado varias veces de denominación, conociéndose actualmente como NBA Global Games y en las que los equipos de la NBA se han medido en territorio español contra Real Madrid y Fútbol Club Barcelona.

En la pretemporada previa al año baloncestístico 2019-2020, la NBA ha organizado los NBA India Games 2019, con dos partidos entre Sacramento Kings e Indiana Pacers en Mumbai y los NBA Japan Games 2019, enfrentándose en Saitama Houston Rockets y los campeones Toronto Raptors en dos ocasiones²⁴

2.7.2. NBA SATURDAYS Y NBA SUNDAYS

Los NBA Saturdays y NBA Sundays son partidos que se celebran los fines de semana y que tienen unos horarios que se ajustan al prime time en Europa. Es una medida que adopta la NBA, con más recorrido en el caso de los domingos, para acercar la liga a los espectadores europeos y facilitarles el seguimiento de los encuentros en directo a través de las distintas plataformas que los retransmiten.

En la temporada 2018/2019 se retransmitieron un total de 42 partidos en un horario que iban desde las 17:30 hasta las 00:00 horas de España. Al ser este horario en Europa, son encuentros que se celebran en algunos casos por la mañana en Estados Unidos, pero es una manera de ganar seguidores al otro lado del Atlántico.

²⁴ NBA Events. (2019). *Homepage - NBA Events*. [online] Disponible en: <https://www.nbaevents.com/>

FECHA	LOCAL	VISITANTE	HORA
01/12/2018	New York Knicks	Milwaukee Bucks	23:00
08/12/2018	Dallas Mavericks	Houston Rockets	0:00
15/12/2018	Orlando Magic	Utah Jazz	23:00
22/12/2018	Los Angeles Clippers	Denver Nuggets	23:00
29/12/2018	Milwaukee Bucks	Brooklyn Nets	23:00
05/01/2019	Denver Nuggets	Charlotte Hornets	23:00
12/01/2019	Miami Heat	Memphis Grizzlies	23:00
19/01/2019	Philadelphia 76ers	Oklahoma City Thunder	21:30
26/01/2019	New Orleans Pelicans	San Antonio Spurs	0:00
02/02/2019	Detroit Pistons	Los Angeles Clippers	23:00
09/02/2019	Utah Jazz	San Antonio Spurs	23:00
23/02/2019	Philadelphia 76ers	Portland Trail Blazers	19:00
02/03/2019	Cleveland Cavaliers	Detroit Pistons	23:00
09/03/2019	New York Knicks	Sacramento Kings	18:00
16/03/2019	Boston Celtics	Atlanta Hawks	17:30
23/03/2019	Charlotte Hornets	Boston Celtics	23:00
30/03/2019	Houston Rockets	Sacramento Kings	23:00
06/04/2019	Milwaukee Bucks	Brooklyn Nets	23:00

Tabla 7. NBA Saturdays de la temporada 2018/2019

Fuente: nbamaniacs

FECHA	LOCAL	VISITANTE	HOR A
21/10/2018	Cleveland Cavaliers	Atlanta Hawks	0:00
28/10/2018	Brooklyn Nets	Golden State Warriors	22:00
04/11/2018	Milwaukee Bucks	Sacramento Kings	21:30
11/11/2018	Detroit Pistons	Charlotte Hornets	21:30
18/11/2018	Minnesota Timberwolves	Memphis Grizzlies	21:30
25/11/2018	Los Angeles Lakers	Orlando Magic	21:30
02/12/2018	Los Angeles Lakers	Phoenix Suns	21:30
09/12/2018	Detroit Pistons	New Orleans Pelicans	21:30
16/12/2018	Cleveland Cavaliers	Philadelphia 76ers	21:30
23/12/2018	Detroit Pistons	Atlanta Hawks	22:00
30/12/2018	Orlando Magic	Detroit Pistons	21:30
06/01/2019	Minnesota Timberwolves	Los Angeles Lakers	21:30
13/01/2019	Atlanta Hawks	Milwaukee Bucks	21:30
20/01/2019	Indiana Pacers	Charlotte Hornets	0:00
27/01/2019	Chicago Bulls	Cleveland Cavaliers	21:30
03/02/2019	Boston Celtics	Oklahoma City Thunder	20:00
10/02/2019	Philadelphia 76ers	Los Angeles Lakers	21:30
24/02/2019	Toronto Raptors	Orlando Magic	21:30
03/03/2019	Boston Celtics	Houston Rockets	21:30
10/03/2019	Philadelphia 76ers	Indiana Pacers	20:30
17/03/2019	Milwaukee Bucks	Philadelphia 76ers	20:30
24/03/2019	Milwaukee Bucks	Cleveland Cavaliers	21:30
31/03/2019	Oklahoma City Thunder	Dallas Mavericks	21:30
07/03/2019	Minnesota Timberwolves	Oklahoma City Thunder	21:30

Tabla 8. NBA Sundays de la temporada 2018/2019.

Fuente:nbamaniacs

No todos los equipos disputan algún partido en alguno de estos dos formatos, pero los campeones Toronto Raptors, los archiconocidos Golden State Warriors o los emblemáticos Los Ángeles Lakers han podido disfrutarse los fines de semana en un horario muy apetecible para el espectador europeo.

2.8. WNBA

La WNBA (Women's National Basketball League) es la liga de baloncesto femenino de los Estados Unidos. Fue creada en 1996 por la propia NBA, considerándose la sección femenina de dicha competición.

Está conformada por 12 equipos, de los cuales seis son de propiedad independiente. La otra mitad representa la sección femenina de franquicias de la competición masculina. Además, también 6 equipos comparten pabellón con la franquicia de la ciudad que juega en la NBA.

La estructura de la liga es más simple que en la NBA, ya que solo se divide en Conferencia Este y Conferencia Oeste según el lugar geográfico que ocupa su ciudad.

Los equipos de la Conferencia Este son:

EQUIPO	PROPIEDAD	PABELLÓN
Atlanta Dream	Dream Too LC	Compartido con Hawks
Chicago Sky	Michael Alter, Michelle Williams, Margaret Stender y Mathew Knowles	Wintrust Arena (10000 espectadores)
Connecticut Sun	Mohegan Sun	Mohegan Sun Arena (10000 espectadores)
Indiana Fever	Compartida con Pacers	Compartido con Pacers
New York Liberty	Compartida con Knicks	Westchester County Center (5000 espectadores)
Washington Mystics	Compartida con Wizards	Compartido con Wizards

Tabla 9. Equipos de la Conferencia Este de la WNBA

Fuente: espndeportes.com

	PROPIEDAD	PABELLÓN
Dallas Wings	Bill Cameron, Gregg Bibb, Chris Christian	College Park Center (7000 espectadores)
Las Vegas Aces	MGM Resorts International	Mandalay Bay Events Center (12000 espectadores)
Los Ángeles Sparks	Sparks Sport Center LLC	Compartido con Lakers y Center
Minnesota Lynx	Compartida con Timberwolves	Compartido con Timberwolves
Phoenix Mercury	Compartida con Suns	Compartido con Suns
Seattle Storm	Force 10 Hoops LLC	Key Arena (17000 espectadores)

Tabla 10. Equipos de la Conferencia Oeste de la NBA

Fuente: espndeportes.com

El sistema de competición es semejante, pero en fechas diferentes para favorecer el seguimiento de la liga. La liga regular se disputa entre mayo y agosto, celebrándose en septiembre los Playoff por el título entre los 4 mejores equipos de cada conferencia.

Los pabellones que son propiedad exclusivamente del equipo femenino, que no se comparten con las franquicias masculinas, tienen un aforo bastante más pequeño, excepto en el caso de Seattle Storm, que hereda el pabellón de los Supersonics, equipo de la NBA desaparecido hace unos años. Por ello, la asistencia es más reducida, con una media de 9.000 espectadores.

El equipo más laureado es Minnesota Lynx, con 4 anillos de la WNBA, junto con el difunto Houston Cornets, tras 23 años de existencia de la competición.



Imagen 14. Logo de la WNBA

Fuente: espn.com

3. EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

A diferencia del resto de ligas, en la NBA no existen los clubes deportivos, sino que la liga se compone de franquicias, que son socias de la compañía limitada que es dicha organización.

Las franquicias NBA se conocen así porque funcionan de la misma manera que lo hace una franquicia empresarial. Un inversor individual o un grupo de inversores adquieren una marca de la NBA, y la ciudad donde se instale el equipo podrá disfrutar de un equipo en la mejor liga del baloncesto del mundo.

Cada una de estas franquicias debe someterse a la aceptación o rechazo del resto de equipos y de la propia NBA a la hora de proponer decisiones drásticas como cambios de nombre o ciudad.

En primer lugar, cada equipo que quiera adherirse a la competición debe hacer frente a un pago de unos 300 millones de dólares a los gestores de la liga.²⁵

Como en cualquier sociedad, la inscripción no es instantánea, ya que los equipos deben esperar 5 años desde el momento del pago para entrar a formar parte de la NBA, y en ese período debe someterse a una multitud de revisiones por parte de la sociedad gestora de la competición. Además, debe presentar un plan de negocio donde se especifique todo lo relacionado con su actividad.

Una vez todo esté correcto, el inversor o grupo de inversores se hacen con una marca de la NBA y la franquicia ya está preparada para gestionar los contratos de los jugadores cumpliendo el límite salarial exigido por la competición y todo lo que tiene que ver con el equipo.

Sin embargo, no todo es tan sencillo como “juntar un buen puñado de dinero” y depositarlo en la sede de la NBA. Para poder adquirir una franquicia, la ciudad donde se ubicará tiene que cumplir una serie de requisitos²⁶.

²⁵ Díaz Campos, J. (2012). El modelo económico de la NBA. *EXtoikos*, n° 8, pp.33-37 Disponible en: <http://www.extoikos.es/n8/pdf/extoikos8.pdf>

²⁶ Franquicia.net. (2019). *Franquicias NBA, un modelo de éxito deportivo*/Artículos. [online] Disponible en: <https://www.franquicia.net/articulos/franquicias-nba-un-modelo-de-exito-deportivo>

El primero de ellos es que tiene que estar localizada en una ciudad con un tamaño y una población lo suficientemente amplia como para poder ser rentable. Por eso, en las primeras posiciones del ranking de valor se encuentra la gran urbe de Nueva York, que, con más de 8 millones, es la ciudad más poblada de los Estados Unidos, seguida de Los Ángeles con casi 4 millones. En cambio, ciudades como Memphis y Nueva Orleans tienen un valor mucho más pequeño, al tener una población de poco más de 600.000 y 300.000 habitantes respectivamente.

Teniendo en cuenta que en Los Ángeles cohabitan dos equipos, que además comparten el Staples Center para disputar sus encuentros como locales, y que Brooklyn es un distrito de la ciudad de Nueva York y no una ciudad independiente, existen 28 ciudades con franquicias en la NBA, que están recogidas en la siguiente tabla:

Ciudad	Estado	Población de la ciudad (nº de habitantes)
1.Nueva York	Nueva York	8.405.837
2.Los Ángeles	California	3.884.307
3.Toronto	Canadá	2.731.571
4.Chicago	Illinois	2.718.782
5.Houston	Texas	2.195.114
6.Philadelphia	Pensilvania	1.553.165
7.Phoenix	Arizona	1.513.165
8.San Antonio	Texas	1.409.019
9.Dallas	Texas	1.257.676
10.Charlotte	Carolina del Norte	859.035
11.Indianapolis	Indiana	843.393
12.San Francisco	California	837.442
13.Boston	Massachusetts	685.094
14.Detroit	Michigan	673.104
15.Washington D.C.	Distrito de Columbia	672.228
16.Memphis	Tennessee	652.236
17.Portland	Oregón	647.805
18.Oklahoma City	Oklahoma	643.648
19.Denver	Colorado	619.968
20.Milwaukee	Wisconsin	595.351
21.Sacramento	California	501.901
22.Atlanta	Georgia	486.290
23.Miami	Florida	463.347
24.Minneapolis	Minnesota	422.331
25.Nueva Orleans	Luisiana	393.292
26.Cleveland	Ohio	385.525

27.Orlando	Florida	280.257
28.Salt Lake City	Utah	200.544
MEDIA		1.217.714

Tabla 11. Población de las ciudades con franquicias NBA

Fuente: Oficina del Centro de los Estados Unidos

Como se muestra en la tabla, hay nueve ciudades que superan el millón de habitantes, con lo que queda claro que las franquicias eligen ciudades muy grandes para poder captar una masa social muy amplia.

La ciudad con menos habitantes de cuantas tienen un equipo NBA es Memphis, que supera ligeramente los 200.000 habitantes y cuya poca población de la ciudad, como en el caso de Nueva Orleans donde no se llega a los 400.000, es sinónimo de una franquicia con poco valor.

Como media de las 30 ciudades, se obtiene una población con 1.217.714 habitantes, lo que permite comprobar que los propietarios de las franquicias eligen ciudades con mucha población para situar sus franquicias.

Otro punto a tratar a la hora de adquirir una franquicia es la localización geográfica. Sin embargo, no es un tema que permita distinguir entre las ciudades donde se asientan las franquicias ya que en todas esas localidades existen uno o varios aeropuertos.

La distancia entre las ciudades es muy amplia, ya que por ejemplo entre Los Ángeles y Boston la distancia es de unos 4.800 kilómetros, por lo que el viaje en avión es imprescindible para que los jugadores puedan rendir al máximo nivel en los partidos. Al haber multitud de aeropuertos, se subsana este problema.

También es importante comprobar el valor mediático de la ciudad, tal y como se explicó anteriormente, ya que no es lo mismo la fama de la ciudad de Nueva York y de los Ángeles, que la que puede tener Memphis, un lugar poco dado al turismo, o Nueva Orleans tras el devastador paso del Huracán Katrina. Por ello, Los Knicks y los Lakers tienen una ventaja importante respecto al resto.

Otro aspecto a considerar es la situación económica de la población que acoge a la franquicia. En la siguiente tabla se muestra un indicador fundamental para determinar la capacidad económica de la ciudad y sus habitantes, el PIB per cápita:

Ciudad	PIB per cápita
San Francisco	89.978 \$
Boston	78.465 \$
Washington D.C.	74.000 \$
Nueva York	71.084 \$
Los Ángeles	67.763 \$
Dallas	64.824 \$
Denver	64.379 \$
Sacramento	64.379 \$
Portland	63.817 \$
Philadelphia	63.519 \$
Houston	63.311 \$
Minneapolis	62.809 \$
Salt Lake City	61.809 \$
Chicago	61.170 \$
Indianapolis	60.439 \$
Cleveland	58.470 \$
Milwaukee	58.343 \$
Charlotte	58.064 \$
Atlanta	56.840 \$
Detroit	52.879 \$
Nueva Orleans	52.536 \$
Oklahoma City	48.935 \$
Miami	48.140 \$
San Antonio	47.794 \$
Memphis	46.029 \$
Orlando	45.807 \$
Toronto	45.771 \$
Phoenix	44.534 \$
MEDIA	55.863 \$

Tabla 12. PIB per cápita de las ciudades con franquicias NBA

Fuente: Open Data Network²⁷

El PIB no muestra una relación clara con el valor de la franquicia, alterándose muchas posiciones. Sin embargo, sigue quedando claro que Memphis es una de las ciudades

²⁷ Opendatanetwork.com. (2019). *Open Data Network*. [online] Disponible en: <https://www.opendatanetwork.com/>

menos atractivas para invertir, porque el PIB tampoco arroja datos muy positivos, siendo una de las ciudades con un peor dato, 46.029 dólares.

Por término medio, el PIB por habitante de una ciudad con franquicia NBA es de 55.863 dólares. Teniendo en cuenta que el PIB de España es de 28.186,52 dólares (por los 59.531 de Estados Unidos) y que las ciudades donde juegan los dos equipos más importantes de nuestro país, Real Madrid y Fútbol Club Barcelona, es de 38314 y 30619²⁸ dólares respectivamente, es obvio que invertir en una ciudad estadounidense de las citadas puede aportar más ganancias que hacerlo en las principales españolas.

En el lado opuesto, sí que existe un mayor grado de coincidencia con el valor, ya que San Francisco, Boston, Nueva York y Los Ángeles están en las primeras posiciones. Destaca especialmente la ciudad donde están instalados los Warriors desde esta temporada, que tiene un PIB muy destacado por encima de las demás. De hecho, el área formada por esta ciudad y su vecina San José está catalogada como la más potente económicamente de los Estados Unidos²⁹. Seguramente de esta manera se explique el cambio desde Oakland a San Francisco de un equipo que ha hecho de su Oracle Arena un auténtico fortín, pero que ha decidido mudarse porque en la NBA el negocio es lo primero.

Además, como es obvio, todo inversor debe presentar el proyecto de un pabellón ya construido o en visos de ser edificado para acoger el equipo, y su aforo, accesos y condiciones de la pista deben de ser lo suficientemente adecuados como para acoger partidos de la mejor liga de baloncesto del mundo.

²⁸ Expansión. (2019). *El PIB per cápita en Madrid sube a 33.820 euros, casi el doble que en Extremadura*. [online] Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/2018/12/22/5c1d5b82468aebdc0b8b45e5.html>

²⁹ Business Insider. (2019). *The San Francisco Bay Area's economy is 'defying gravity' — and it reveals how powerful the tech industry has become*. [online] Disponible en: <https://www.businessinsider.es/san-francisco-area-best-us-economy-2018-4?r=US&IR=T>

3.1. ORGANIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS

En el primer eslabón de la cadena de jerarquía en una franquicia de la NBA se sitúa el propietario, grupo de propietarios o grupo inversor dueño de la franquicia. Este puesto es mucho más importante en una liga como la NBA que en cualquier otra competición deportiva donde los equipos sean clubs y no franquicias. Tal es así que son los encargados de recoger el trofeo si su equipo se proclama campeón.

El propietario de una franquicia es la persona que posee la franquicia, y es el encargado de tomar las decisiones de mayor calibre, como puede ser el cambio de nombre, el cambio de ciudad, la contratación de un patrocinador y todos los aspectos que tratan de la gestión económica de dicha franquicia. Es el que aporta el dinero realizando un pago multimillonario y por tanto debe buscar lo mejor para rentabilizar su inversión, y como salvo en contadas ocasiones suele provenir del mundo empresarial, está más que acostumbrado a realizar gestiones de este tipo. De hecho, en los últimos años la mayoría de los nuevos propietarios provienen del mundo de la Bolsa y aparecen en la lista Forbes de las mayores fortunas del mundo³⁰. Por ello, la persona que ostenta este cargo en una franquicia no suele entrometerse ni tomar decisiones en el ámbito deportivo, aunque en el caso de los Charlotte Hornets, cuyo dueño es Michael Jordan, esto es imposible ya que tiene más autoridad deportiva su persona que la del propio entrenador.

Por debajo de este puesto se encuentra el General Manager, o gerente general en castellano. El General Manager es la persona encargada de gestionar los contratos de los jugadores de su plantilla, así como de entablar las negociaciones de traspaso de jugadores con otras franquicias y con los propios jugadores, realizando la composición de la plantilla en cada momento. Además, tiene la potestad para tomar las decisiones relativas al cuerpo técnico del equipo, ya que puede contratar, despedir, renovar o modificar sus contratos. El General Manager puede ser el propio entrenador del equipo, pero no es lo habitual.

Este puesto es ocupado por gente más cercana al mundo del deporte. Algunos General Manager de la liga se dedicaron en años anteriores a la representación de jugadores, otros son antiguos entrenadores a los que las franquicias recurren para organizar su plantilla y

³⁰ Santos, D. (2019). *¿Quiénes son los dueños de la NBA? (I) | Sports made in USA*. [online] Sports made in USA. Disponible en: <http://sportsmadeinusa.com/baloncesto/nba/quienes-son-los-duenos-de-la-nba/>

otros son exjugadores que siguen ligados al mundo de la canasta en este puesto como el ilustre Vlade Divac o Trajan Langdon. En cualquier caso, no son inversores sino empleados provenientes de cualquier ámbito del baloncesto.

Franquicia	General Manager
Atlanta Hawks	Travis Schlenk
Boston Celtics	Danny Ainge
Brooklyn Nets	Sean Marks
Charlotte Hornets	Mitch Kupchak
Chicago Bulls	Gar Forman
Cleveland Cavaliers	Koby Altman
Dallas Mavericks	Donnie Nelson
Denver Nuggets	Arturas Karnisovas
Detroit Pistons	Ed Stefanski
Golden State Warriors	Bob Myers
Houston Rockets	Daryl Morey
Indiana Pacers	Chad Buchanan
Los Ángeles Clippers	Michael Winger
Los Ángeles Lakers	Rob Pelinka
Memphis Grizzlies	Chris Wallace
Miami Heat	Andy Elisburg
Milwaukee Bucks	Jon Horst
Minnesota Timberwolves	Scott Layden
New Orleans Pelicans	Trajan Langdon
New York Knicks	Steve Mills
Oklahoma City Thunder	Sam Presti
Orlando Magic	John Hammond
Philadelphia 76ers	Elton Brand
Phoenix Suns	James Jones
Portland Trail Blazers	Neil Olshey
Sacramento Kings	Vlade Divac
San Antonio Spurs	R.C. Buford
Toronto Raptors	Bobby Webster
Utah Jazz	Dennis Lindsey
Washington Wizards	Ernie Grunfeld

Tabla 13. General Manager de las franquicias de la NBA³¹

Fuente: Basketball.realgm.com.

³¹ Basketball.realgm.com. (2019). *NBA Staff Members - RealGM*. [online] Disponible en: <https://basketball.realgm.com/nba/staff-members/16/General-Manager/Current>

En el caso de los General Manager que no son exjugadores ni exentrenadores, las franquicias suelen contratar un asistente del General Manager que prestará el servicio de ayudarlo en sus funciones aplicando su experiencia deportiva.

Centrándose en la parte más visible de la franquicia, y dejando a un lado los departamentos de marketing, contabilidad o recursos humanos que cada franquicia NBA tiene al igual que cualquier empresa, aparece el siguiente escalón que es el del entrenador, conocido en inglés como “*head coach*”.

Un *head coach* es el líder del cuerpo técnico de una franquicia de la NBA. Es la voz dominante en el banquillo, el que toma las decisiones sobre cambios, tácticas y entrenamientos. Es el máximo responsable del rendimiento de sus jugadores, a quien les tiene que sacar el máximo nivel posible.

El entrenador jefe tiene a su disposición una gran cantidad de miembros del cuerpo técnico, ya que las franquicias cuentan con entrenadores asistentes, entrenadores asociados, preparadores físicos, médicos deportivos, ojeadores y técnicos de vídeo, entre otros puestos.

La última línea en la cadena la integran los jugadores de la plantilla. Una plantilla de la NBA está compuesta por un máximo de 15 jugadores y 2 con contrato *two-way*, siendo 12 los inscritos en cada partido. Si 4 jugadores de la plantilla se han perdido al menos 3 partidos por lesión, la NBA permite fichar a un jugador más, pero una vez que se recupere un lesionado, la franquicia debe tomar la decisión de desprenderse de un jugador y volver a tener 15.³²

También existe un número mínimo de jugadores en la plantilla, que es de 13 miembros, permitiéndose ser solo de 11 durante dos semanas. Para la disputa de un partido, el equipo debe presentar como muy tarde una hora antes del partido una lista de 8 jugadores y 2 jugadores inactivos, es decir, lesionados.

³² nbamaniacs. (2019). *Límites de jugadores en las plantillas*. [online] Disponible en: <https://www.nbamaniacs.com/glosario-nba/limites-jugadores-las-plantillas/>

3.2. LOS EQUIPOS

Como se explicó anteriormente, la NBA está compuesta por 30 equipos que integran el territorio estadounidense y canadiense. En este apartado se describirá brevemente a cada una de estas franquicias y se citará cuál es el motivo de cada nombre de equipo.³³ A continuación se citarán los equipos con los que cuenta cada una de las dos conferencias.

3.2.1. CONFERENCIA OESTE

La Conferencia Oeste está formada por 15 equipos distribuidos en 3 divisiones conformadas por 5 equipos cada una:

- **Pacífico**
 - **Golden State Warriors:** Esta franquicia fue el equipo de moda en el baloncesto durante los últimos años, debido a su atractivo estilo de juego y a los campeonatos logrados en las últimas temporadas. Su reciente traslado al Chase Center de la ciudad de San Francisco desde el Oracle Arena de Oakland supone su regreso a una ciudad donde tuvo su sede tras su origen en Philadelphia en el año 1946.

Tras una decisión arriesgada por parte de su propietario Joe Lacob, fue el primer equipo que incorporó camisetas con mangas a su atuendo, rompiendo con la estética tradicional de las camisetas sin mangas.

El traslado de ciudad de un auténtico líder en ingresos publicitarios y que mueve una legión de masas deseosas de ver cómo anota desde el perímetro, como es el caso de Stephen Curry, puede conseguir que multitud de seguidores crucen el Puente de la Bahía³⁴ y cambie la economía de ambas localidades.

³³ Deporadictos. (2019). *Los nombres de los equipos NBA: Conferencia Oeste – Deporadictos*. [online] Disponible en: <http://deporadictos.com/el-nombre-de-las-franquicias-nba-la-conferencia-oeste/>

³⁴ Canal Historia. (2019). *Inauguración del Puente de la Bahía de San Francisco - Historia*. [online] Disponible en: <https://canalhistoria.es/hoy-en-la-historia/inauguracion-del-puente-de-la-bahia-de-san-francisco/>

El nombre de la franquicia es arrastrado desde la época de los Philadelphia Warriors, donde se veía a sus jugadores como auténticos guerreros en busca del campeonato.

- **Los Ángeles Lakers:** El equipo angelino es uno de los históricos de la competición y uno de los que cuentan con una mayor cantidad de seguidores alrededor del mundo. Disputa sus encuentros en un pabellón denominado Staples Center y es la segunda franquicia con más campeonatos ganados, con un total de 16. Su pasado exitoso tan solo tiene continuidad en la actualidad en la contratación la temporada pasada de uno de los mejores jugadores de la historia, Lebron James, que está llevando al equipo a un gran rendimiento en los meses recientes.

Llevan instalados en Los Ángeles desde 1960, por lo que la familia púrpura y oro está muy arraigada en el estado de California. Anteriormente estuvo en Detroit y Minnesota. De esta última ciudad sacan su nombre, puesto que Minnesota es conocida como “la tierra de los diez mil lagos”³⁵ y se mantiene el nombre Lakers, proveniente de “lake”, que significa lago.

Su histórico propietario Jerry Buss falleció en 2013 y desde ese momento la franquicia pasó a ser de la propiedad de su mujer y sus hijos en herencia.

Es el único equipo de la liga que no respeta el uso del uniforme blanco para los partidos que juega como local, ya que este solo lo emplea en los casos en los que le toca jugar en el Staples Center de domingo. Su uniforme local el resto de días es el amarillo.

- **Los Ángeles Clippers:** El otro equipo de los Ángeles comparte pabellón con sus vecinos Lakers. Esto es el único punto en común que tienen, ya que esta franquicia no tiene ningún éxito deportivo desde su fundación. Los Clippers llegaron mucho más tarde a la ciudad, en 1984, tras haber estado asentados antes en Búfalo y San

³⁵ Laprensademn.com. (2019). *Minnesota, la tierra de 10 mil lagos* -. [online] Disponible en: <http://www.laprensademn.com/minnesota-la-tierra-de-10-mil-lagos/>

Diego. Derivado de San Diego se explica la denominación de la franquicia, ya que “clipper” es un tipo de barco que atracaba en el puerto de la ciudad costera.

El equipo, propiedad del exdirector ejecutivo de Microsoft Steve Ballmer, es conocido en la ciudad como “el hermano pobre de Los Ángeles”³⁶, por su floja trayectoria y su pequeña masa de seguidores respecto a los Lakers



Imagen 15. Staples Center, sede de Los Ángeles Lakers y Los Ángeles Clippers

Fuente: staplescenter.com

- **Phoenix Suns:** Fundado en 1968, el equipo de Arizona se ha mantenido siempre fiel a sus orígenes, ya que desempeña su actividad en esta ciudad desde su creación.

El equipo de Robert Sarver disputa sus partidos en el pabellón Talking Stick Resort Arena, donde sus espectadores no han visto ganar ningún campeonato de la NBA a sus jugadores.

³⁶ La Crónica Desde El Sofá. (2019). *El hermano pobre* // *La Crónica Desde El Sofá*. [online] Disponible en: <https://lacronicadesdeelsofa.com/2010/10/31/el-hermano-pobre/>

La designación del nombre es debida a que Phoenix pertenece a una zona geográfica que se conoce como “el Valle del Sol” y que está situada en pleno desierto de Arizona.

- **Sacramento Kings:** Esta franquicia es propiedad, a diferencia de la mayoría, de un empresario de fuera de los Estados Unidos. En concreto, su dueño es Vivek Ranadivé, un ingeniero hindú que ha creado varias empresas de mucho éxito a nivel internacional.

El equipo se ha comportado como una franquicia totalmente itinerante, cambiando de ser en su origen los Rochester Seagrams a los Sacramento Kings que conocemos en la actualidad, pasando por los Cincinnati Royals o los Kansas City Kings. Este nombre tan prestigioso lo mantienen hasta la actualidad. Llevan ubicados en Sacramento desde el año 1985.

Disputa sus encuentros en el Golden 1 Arena y cuentan con un título en su poder, ganado en 1951 como Rochester Seagrams.

- **Noroeste**

- **Portland Trail Blazers:** El equipo del estado de Oregón se mantiene fiel a sus orígenes, y al igual que se citó antes en Phoenix Suns, tiene su sede en Portland desde la fundación del club en 1970.

Además de haber logrado un campeonato de la NBA en 1977, tiene el maravilloso honor de haber llenado las gradas de su pabellón durante 815 partidos consecutivos³⁷. Es decir, durante 18 años no cabía un espectador más en los

³⁷ Lluisacura.org (2019). *Portland Trail Blazers / SER BALLER*. [online] Disponible en: <http://lluissacura.org/wpgm/am1acm25/2018/11/13/portland-trail-blazers/?lang=es>

partidos que disputaban como locales en su antiguo estadio, ya que desde 1995 tienen como sede el Moda Center.

Las buenas temporadas realizadas por la franquicia del co-fundador de Microsoft Paul Allen y el paso por su plantilla de Drazen Petrovic, además del español Fernando Martín a los que les une un fatal desenlace de sus vidas, le hacen ser uno de los equipos más queridos en el viejo continente.



Imagen 16. Fernando Martín, primer español en jugar en la NBA

Fuente:

El apelativo Trail Blazers fue designado en un concurso en el que podían participar los aficionados y hace referencia a personas innovadoras y creadoras de caminos para los demás, algo que caracteriza a los habitantes de Portland del siglo anterior a la fundación del club.

- **Denver Nuggets:** Esta franquicia, fundada en 1967 con el nombre de Denver Rockets, se mantiene con su actual denominación desde hace 45 años. Es propiedad del también dueño del Arsenal FC de Londres y otros equipos Stan Kroenke.

Disputa sus partidos en el Pepsi Center y no cuenta con ningún campeonato de la NBA en sus vitrinas, pese a que estrellas como Allen Iverson o Carmelo Anthony llegaron a enfundarse la camiseta celeste.

La denominación de la franquicia proviene de la importancia de la minería en el estado de Colorado, donde encuentra la ciudad de Denver. “Nugget” significa pepita, y es que en el siglo XIX muchos individuos acudían a las minas de la zona a buscar pepitas de oro y plata.

- **Oklahoma City Thunder:** Esta franquicia surge a partir de los Seattle Supersonics que desde el año 1967 hasta el 2008 formaron parte de la NBA.

Los intereses llegados desde Oklahoma en comprar una franquicia de la NBA y llevarla a su ciudad, conllevaron la venta por 350 millones de dólares del equipo de Seattle y la creación de los Thunder en Oklahoma.

Es una franquicia que no ha ganado bajo su denominación actual ningún título pero que sí que logró ganar la liga en 1979 siendo los Supersonics. En la actualidad el equipo mantuvo un buen nivel competitivo heredado de la franquicia anterior, pero la venta de sus grandes estrellas Kevin Durant y James Harden le hicieron perder mucho nivel. Actualmente, es propiedad de Sam Presti y juegan en el Chesapeake Arena.

El nombre de la franquicia es debido a las frecuentes tormentas producidas en la zona de la ciudad de Oklahoma, ya que “Thunder” significa trueno, y a la división de infantería de la ciudad, que es conocida como Thunderbirds.

- **Minnesota Timberwolves:** El equipo de la ciudad de Minneapolis es uno de los de más reciente creación de toda la NBA, ya que fue fundado hace tan solo 20 años durante el proceso de expansión de la liga.

No les ha dado tiempo a ganar ningún título en su corta historia, disputando sus encuentros en el Target Center con capacidad para más de 20.000 espectadores y en la actualidad su dueño es Glen Taylor.

La denominación del equipo es un claro llamamiento a los habitantes de Minnesota, ya que los Timberwolves son una especie de lobos en peligro de extinción que pueblan los bosques del estado.

- **Utah Jazz:** La franquicia de Salt Lake City proviene de los conocidos como New Orleans Jazz, una ciudad muy ligada a este género musical y que, pese a mudarse de localidad, se ha mantenido en el nombre del equipo. El equipo está asentado en Salt Lake City desde hace ya 40 temporadas.

El equipo fue durante muchos años propiedad de Larry Miller, y tras su fallecimiento, la franquicia pasó a ser controlada por su mujer³⁸, que hace dos años pasó su poder a la empresa Fanzz, fundada por su marido y propiedad en la actualidad de los hijos del matrimonio dentro del LHM Group (Miller Group of Companies).

Disputan sus encuentros en el Vivint Smart Home Arena, cuyos asiduos no han podido celebrar aún ningún título para su equipo.



Imagen 17. Larry Miller y su mujer Gail presenciando un encuentro de los Utah Jazz

Fuente: scludunk.com

- **Suroeste**

- **Dallas Mavericks:** El equipo texano es otro de los equipos jóvenes de la competición, habiéndose fundado en 1980, y uno de los que se mantienen desde su origen tanto en la misma ciudad como con la misma denominación.

³⁸ Marca.com. (2019). *NBA: Los Utah Jazz cambian de propietario - Marca.com*. [online] Disponible en: <https://www.marca.com/baloncesto/nba/2017/01/23/5886746e268e3e6d678b459c.html>

Su propietario es el inversor Mark Cuban y disputan sus encuentros en el American Airlines Center.

Tienen un título en su casillero logrado en 2011 y además poseen el honor de haber vivido íntegramente la carrera del único jugador europeo en toda la historia que ganó un MVP (Jugador Más Valioso) de la competición. Este jugador es Dirk



Nowitzki, recientemente retirado tras 19 años en la NBA, y el año fue el 2007

Imagen 18. Dirk Nowitzki celebrando una canasta

Fuente: mundod.lavoz.com

El apelativo de Mavericks proviene de los habitantes de las tierras de la zona, que siempre han tenido la imagen de luchadores y defensores de lo suyo, lo que se vio reflejado en una serie del mismo nombre emitida a finales de los 50 y principios de los 60.

Son el equipo de moda en España, porque en sus filas cuentan con Luka Doncic, el jugador criado en España que amenaza con ser el dominador de la liga durante la próxima década.

- **Memphis Grizzlies:** El equipo del estado de Tennessee es seguramente el más asociado al baloncesto español de cuantos figuran en todo el panorama

estadounidense. Tres de los mejores jugadores de la historia de España iniciaron allí su carrera, y dos de ellos permanecieron en su plantilla por muchos años.

El primero en llegar al equipo fue Pau Gasol, que marcó un antes y un después en la historia de nuestro deporte y en la del propio club, estando 7 años haciendo las delicias del FedExForum de Memphis. Posteriormente, su gran amigo Juan Carlos Navarro probaría suerte en la aventura americana durante una temporada en la que dejó su sello en el lanzamiento de 3 puntos.

Finalmente, el hermano de Pau, Marc, ingresó en el año 2008 en las filas de los Grizzlies, y durante 11 años batió todos los registros personales de una franquicia sin ningún título y con frecuencia a estar clasificada en las posiciones de abajo.

Esta franquicia solo cuenta con 24 años de vida, y los 6 primeros estuvo instalada fuera de los Estados Unidos, en Vancouver, donde habitan los espectaculares osos Grizzlies, pero desde el 2001 está localizada en Memphis. Su propietario es el estadounidense Robert Pera.

- **Houston Rockets:** Este equipo sí tiene mucho más recorrido que las otras dos franquicias descritas anteriormente dentro de la división Suroeste y fue fundado en 1967 en la ciudad de San Diego, pero a los tres años ya estaba constituido como Houston Rockets. El apelativo de los Rockets, cohetes en castellano, se originó porque es en esta ciudad donde está instalada la sede de la NASA.

Tiene en su haber dos títulos ganados de manera consecutiva, en 1994 y 1995 y es uno de los equipos más seguidos en los últimos años gracias a que cuentan con un icono muy llamativo a nivel deportivo y a nivel publicitario, como es el caso de James Harden, conocido como “La Barba”.

Su dueño es Tilman J. Fertitta, propietario de Landry's Inc., una de las corporaciones más grandes en el sector de la restauración y ocio de los Estados Unidos.³⁹



Imagen 19. Empresas que integran Landry's Inc.⁴⁰

Fuente:landryinc.com

- **New Orleans Pelicans:** La historia de los New Orleans Pelicans comienza cuando en el año 2002 el propietario de los Charlotte Hornets reubica la sede de la franquicia en Nueva Orleans. Posteriormente, tras el huracán Katrina, el equipo se traslada de manera provisional a Oklahoma durante dos temporadas.⁴¹ En el 2007 ya estaban de vuelta en la ciudad de Luisiana, y hace 6 años cambiaron su nombre de Hornets por el de Pelicans, pelicanos en castellano, que es el ave más común en el estado de Luisiana, donde se encuentra la ciudad.

No suman ningún campeonato de la NBA ni en la era anterior ni en los años actuales, donde están asentados en el Smoothie King Center.

³⁹ Código Único. (2019). *De seguir los pasos de Trump, a dueño de los Houston Rockets*. [online] Disponible en: <https://www.codigounico.com/business-class/fertitta-dueno-de-los-houston-rockets.html>

⁴⁰ Dlyted. (2019). *Landry's Restaurants*. [online] Disponible en: <https://www.dlyted.com/gift-cards/landrys-restaurants/>

⁴¹ Advocate, b. (2019). *A tale of two cities: How New Orleans played key role in Oklahoma City Thunder's story 10 years ago*. [online] The Advocate. Disponible en: https://www.theadvocate.com/baton_rouge/article_72f7b2ae-96e9-5d14-a09c-5fc526b6400c.html

A nivel accionarial esta franquicia tiene una diferencia muy clara respecto a las anteriores, y es que la propiedad de la franquicia recae en manos de una mujer, Gayle Benson, lo que supone un hecho único actualmente en la liga.

- **San Antonio Spurs:** Los Spurs surgieron de la competición rival de la NBA denominada ABA (American Basketball Association), siendo los Chaparrals, primero de Dallas y después de Texas. Desde 1973 toman el nombre que perdura hasta nuestros días y cuentan en sus logros con 5 campeonatos de la NBA.

Es un equipo clásico de la competición, con muchos seguidores fuera del continente americano puesto que siguen un patrón de juego muy marcado por tendencias europeas, debido quizás a los jugadores internacionales que vistieron su camiseta en la última década.

Además, su entrenador Gregg Popovich es un auténtico gurú de los banquillos, ya que ha sido la cabeza pensante de los 5 anillos.

Su propietario es Peter Holt y su cancha el AT&T Center, donde sus espectadores se enfundan sus camisetas blancas y negras tan clásicas como cargadas de historia.

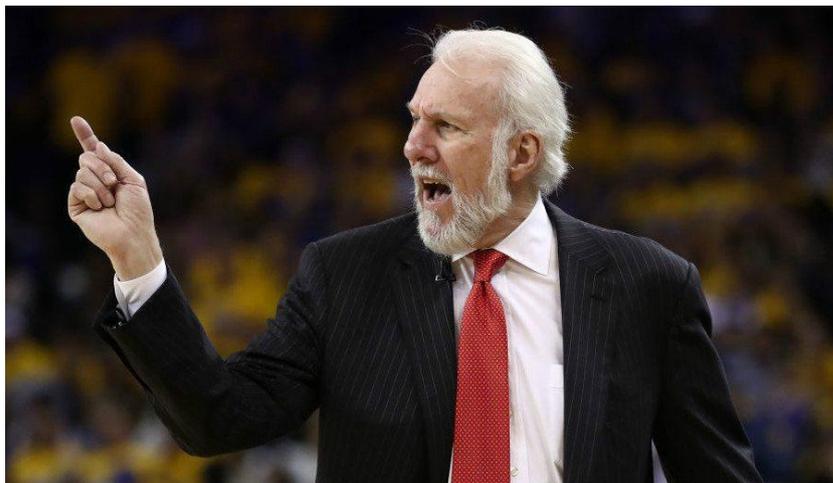


Imagen 20. Gregg Popovich dirigiendo un encuentro de los Spurs

Fuente: gigantes.com

Su nombre de Spurs (espuelas) está extraído de la costumbre tan repetida en Texas de montar a caballo, por lo que es un guiño a la historia de su estado.

3.2.2. CONFERENCIA ESTE

- **Sureste**

- **Miami Heat:** Esta franquicia es relativamente joven dentro de la NBA ya que se fundó en 1988, tras la expansión de la liga acaecida en el año anterior. En sus 31 años de historia, Miami Heat no ha variado ni su nombre ni la ciudad a la que estaba asociada. Es por eso que hace del calor que abunda en Miami y que atrae a muchos turistas, su seña de identidad, puesto que “heat” es la traducción al inglés de calor.

No está en su mejor momento deportivo ni mediático, ya que no cuentan con ninguna estrella en su plantilla ni están haciendo buenas temporadas. Su éxito viene de atrás, donde lograron tres campeonatos y dos de ellos consecutivos gracias a contar con un ramillete de estrellas sin igual en aquel entonces entre los años 2011 y 2013.

El equipo, cuyo dueño es Micky Arison, el presidente de la empresa de cruceros más grande del mundo y que posee una fortuna de 8,5 billones de dólares⁴², disputa todos sus encuentros como local en el American Airlines Arena.

- **Orlando Magic:** Esta franquicia guarda muchas similitudes con la de Miami, ya que se creó tan solo una temporada más tarde y, por tanto, también es joven. Además, siempre ha estado instalada en la ciudad de Florida y durante todos los años ha competido bajo el nombre de Magic, haciendo referencia a que la sede de Disney y su parque de atracciones está ubicada en la ciudad.

La diferencia, además del color predominante azul por el negro de los Heat, es la escasez de títulos, ya que no ha ganado ningún campeonato desde su fundación. Esto puede deberse a que es un equipo que apuesta por jóvenes promesas que una

⁴² Forbes. (2019). *Micky Arison*. [online] Disponible en: <https://www.forbes.com/profile/micky-arison/>

vez se hacen nombre en la mejor liga del mundo, son traspasados a otros equipos con más opciones de ganar el anillo.

Disputa sus partidos en el Amway Center y su propietario es el empresario John Hammond.

- **Atlanta Hawks:** El representante de la NBA en el estado de Georgia es uno de los equipos más antiguos de la liga, ya que fue fundado en 1946. Con una historia tan larga, a la franquicia le dio tiempo a cambiar de ciudad en numerosas ocasiones, habiendo empezado su actividad en Illinois e Iowa. Posteriormente pasó a Milwaukee y después a San Luis, de donde se mudó a Atlanta, donde lleva ya 50 temporadas.

Tiene en su poder un trofeo de la NBA ganado en su época en San Luis, y ahora bajo el poder del hombre de negocios Tony Ressler quiere volver a acercarse a las posiciones de privilegio.

Su nombre lleva la historia del país grabada a fuego, ya que su distinción proviene del jefe indio Black Hawk, que fue una parte trascendental en la guerra de colonias de 1832 en los Estados Unidos.

- **Charlotte Hornets:** Como se explicó con anterioridad, el equipo existente como Charlotte Hornets fue trasladado a Nueva Orleans, donde pasaría a denominarse posteriormente New Orleans Pelicans. dos años después de su marcha, la expansión de la NBA abrió las puertas para que la liga regresara a esta ciudad de Carolina del Norte.

Tras 10 años compitiendo como Charlotte Bobcats, en el 2014 recuperaría la denominación de Hornets.

Es un equipo que lleva toda su existencia conviviendo en las últimas plazas de la tabla, sin haber ganado nunca ni siquiera su división.

Sin embargo, tiene una peculiaridad que le hace ser la envidia del resto de equipos, y es que su dueño no es un hombre de negocios, ni un heredero de una familia

multimillonaria. Su propietario es el mejor jugador de la historia del baloncesto, el mismísimo Michael Jordan.

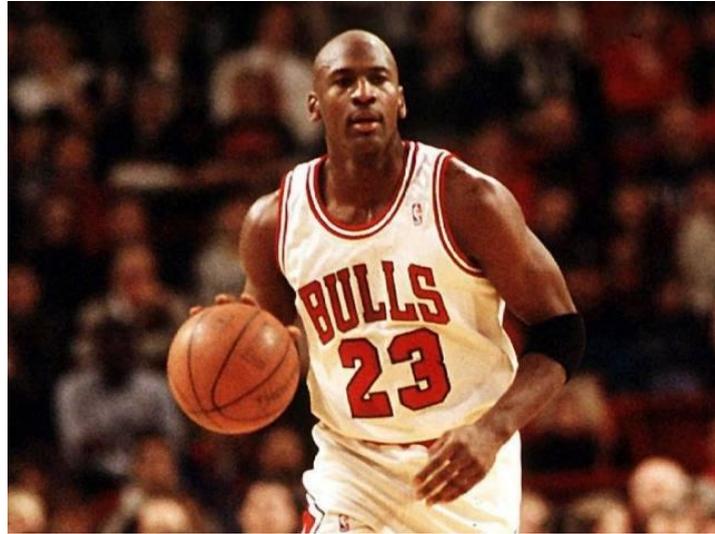


Imagen 21. Michael Jordan en su época de jugador de los Chicago Bulls

Fuente: estadiodeportes.mx

- **Washington Wizards:** Esta franquicia empezó siendo Chicago Packers y terminó cambiando el nombre y ubicándose en la capital de los Estados Unidos tras haber pasado por Baltimore y tras denominarse Bullets durante 23 años, hasta 1997. Este nombre se eliminó por la polémica de asociarse con la violencia (“bullet” significa bala) en un país con muchos delitos derivados de la tenencia de armas y se cambió por otro mucho más beneficioso, los magos.

Precisamente como Washington Bullets ganaron su primer y único título y bajo el mandato de Ted Leonsis buscan la victoria en cada partido que juegan antes sus aficionados en el Capital One Arena, con un aforo para más de 20.000 personas.

- **Central**

- **Chicago Bulls:** 53 años de historia amparan a los Toros de Illinois, que han tenido una trayectoria marcada por el enorme éxito cosechado en la década de los 90,

donde ganaron 6 campeonatos de los 10 que disputaron. Suyos son los títulos de 1991, 1992, 1993, 1996, 1997 y 1998, todos ellos liderados por el dorsal número 23, el genio Michael Jordan.

Tras haber hecho historia en esos años nunca han vuelto a tener un nivel como para luchar por el anillo y es un equipo cuya legión de seguidores fuera de la “ciudad del viento”⁴³ vive de su pasado. Igual pasa con el nombre de la franquicia, que fue puesto por su creador en honor a la industria de ganado propia de la zona.

Actualmente son propiedad del abogado Jerry Reinsdorf, a quien se puede ver en los partidos en el United Center observando la evolución de su plantilla.

- **Cleveland Cavaliers:** Equipo fundado en 1970 y que mantiene su ciudad y su nombre desde el comienzo, siendo ahora propiedad del multimillonario Dan Gilbert y cuya empresa da nombre al pabellón, el Quicken Loans Arena.⁴⁴

La historia exitosa de esta franquicia está ligada ineludiblemente a Lebron James. Tras su llegada como novato el equipo dio un salto de calidad. Se fue a Miami y la franquicia vio bajar mucho su rendimiento. Volvió como un héroe salvador, ganó un anillo pese a perder tres finales ante Golden State y en el verano de 2018 abandonó definitivamente la disciplina granate, hundiendo a los Cavaliers en la clasificación.

⁴³ Ecodiario.economista.es. (2019). *La llamada "ciudad del viento" no le debe su nombre a este elemento*. [online] Disponible en: <https://ecodiario.economista.es/viralplus/noticias/8506764/07/17/La-llamada-ciudad-del-viento-no-le-debe-su-nombre-a-este-elemento.html>

⁴⁴ Quicken Loans Pressroom. (2019). *Dan Gilbert - Quicken Loans Pressroom*. [online] Disponible en: <https://www.quickenloans.com/press-room/leader/dan-gilbert/>



Imagen 22. LeBron James en su último año en los Cavaliers

Su denominación, igual que varias franquicias más, fue determinada en un concurso y con su nombre representa un espíritu luchador que los aficionados desean que tengan sus jugadores.

- **Milwaukee Bucks:** Milwaukee Bucks es otra franquicia que se ha mantenido fiel a sus orígenes desde su creación con el mismo nombre y en la misma sede desde 1968. Sin embargo, solo un título adorna su palmarés y fue conseguido tan solo tres años después de su fundación.

Un dato curioso es que este equipo de Wisconsin tiene la propiedad compartida entre dos inversores, Marc Lasry y Wesley Edems. Disputa sus encuentros en el Fiserv Forum.

Es otra franquicia que escogió su nombre mediante un concurso y se eligió a los ciervos por las características físicas que tiene este animal.

- **Detroit Pistons:** Esta franquicia tocó el cielo en la época de los Bad Boys, donde a finales de los años 80, una plantilla compuesta por un grupo de jugadores a los que se tildaba de violentos y de malos deportistas, lograron dos anillos de la NBA, siendo considerado por muchos el equipo más odiado de la historia.⁴⁵

⁴⁵ Solobasket. (2019). "Bad Boys", los matones que tiranizaron la NBA. [online] Disponible en: <https://www.solobasket.com/nba/bad-boys-los-matones-que-tiranizaron-la-nba>

Ya entrados en el siglo XXI, el equipo de Michigan sumó su tercer campeonato, algo que su dueño Tom Gores no es capaz de dar nuevamente a los aficionados que pueblan el Little Caesars Arena.

Están asentados en Detroit, aunque previamente al año 1957 jugaban como locales en Fort Wayne. Estar en una ciudad importante para la industria del automóvil es motivo suficiente para acuñar un término automovilístico. Además, su fundador tenía una empresa dedicada a la fabricación de pistones, y de ahí se sacó el nombre del equipo.

- **Indiana Pacers:** La franquicia amarilla no ha logrado nunca sumar un campeonato de la NBA en sus 52 años de historia donde han estado ligados siempre a Indianápolis.

Juegan sus partidos como locales en el Bankers Life Fieldhouse y su propietario es Herbert Simon.

Si se habla del deporte en Indianápolis, es inevitable pensar en la carrera automovilística de las 500 Millas, y el coche que sale al asfalto cuando hay algún incidente o es necesario ralentizar la carrera se denomina “pace car”, término que se usó para los Pacers.

- **Atlántico**

- **Boston Celtics:** Hablar de los Boston Celtics es sin duda ir a lo más brillante de la NBA, porque es el equipo más laureado de su historia con 17 trofeos que llenan las vitrinas de un TD Garden que es todo un emblema en el deporte de la canasta.

El máximo exponente de lo que es portar la camiseta verde a la altura de las expectativas es Larry Bird, que disputó un total de 13 temporadas siendo la estrella del equipo, alzándose con 3 MVPs de la liga y ganando 3 anillos para la franquicia

de Massachusetts. Un estado lleno de inmigrantes irlandeses, de ahí su apelativo Celtics.

Este equipo es desde 2002 propiedad de un grupo inversor privado local denominado poco originalmente Boston Basketball Partners L.L.C. que se creó para adquirir los derechos de la franquicia y hacerse con su control.⁴⁶

- **Toronto Raptors:** Es la única franquicia que tiene su sede fuera del territorio estadounidense, honor que ostenta en solitario tras el traslado de los Grizzlies de Vancouver a Memphis. Eso sí, no está muy lejos de la frontera ya que pertenece a sus país vecino por el norte, Canadá.

Es una de las franquicias de más recientes creación, ya que su fecha de fundación data de 1995. Esta temporada han llegado a disputar la final de la liga contra los Warriors, siendo la mejor campaña de su corta historia, y se han proclamado campeones de la NBA. Es su primer campeonato.

Tienen la curiosidad de ser uno de las pocas franquicias cuya propiedad pertenece a una empresa que también tiene otras franquicias en su poder, como el Toronto Football Club. Juegan como local en el Scotiabank Arena.

La explicación del nombre que ostenta es cuanto menos curiosa: La franquicia se creó en el momento en que estaba de moda la película Jurassic Park y los Raptors eran dinosaurios ágiles y veloces, algo de suma importancia en este deporte.

- **Brooklyn Nets:** Fundado en 1967, no entró a competir en la NBA hasta 1976 bajo la denominación New Jersey Americans. Posteriormente, cambió su nombre a Nets, y en 2012 se trasladó a Brooklyn, donde sigue en la actualidad.

⁴⁶ Emol. (2019). *NBA: Celtics cambian de dueño* / Emol.com. [online] Disponible en: <https://www.emol.com/noticias/deportes/2002/09/27/95435/nba-celtics-cambian-de-dueno.html>

Precisamente por pertenecer a esta parte de Nueva York lleva el nombre de Nets, para hacer un juego de palabras con otros dos equipos representativos de la gran ciudad estadounidense, los New York Mets y los New York Jets, que practican la disciplina de beisbol y fútbol americano respectivamente.

Es un equipo que no ha ganado ningún campeonato de la NBA y que desde su mudanza a Brooklyn ha coqueteado casi siempre con los últimos puestos, pese a contar a su favor con un lujoso Barclays Center.

Su propiedad es compartida por dos multimillonarios. Con un 51% accionarial y por tanto, máximo accionista, figura el expolítico ruso Mijáil Prójorox⁴⁷, y el otro 49% es del co-fundador del gigante comercial Alibaba, Joseph Tsai.

- **Philadelphia 76ers:** Creado en Syracuse hace 73 años, en 1963 se instauró en la ciudad actual, Philadelphia, habiendo cosechado en total tres anillos de la NBA, el último en 1983.

Disputa sus encuentros en el Wells Fargo Center, y su dueño es el escritor estadounidense y pastor de la Iglesia del Pacto Joshua Harris.

Esta franquicia ganó muchos adeptos en todo el mundo cuando en el periodo comprendido entre el final de los 90 y los primeros años de los 2000, Allen Iverson hacía todo tipo de diabluras con la camiseta número 3 de los Sixers. Su estilo de juego, descarado y anotador pusieron a este equipo en todas las portadas.

Su nombre, tan diferente al del resto de franquicias, es un homenaje a la Declaración de Independencia de los Estados Unidos, que se firmó en Philadelphia en el año 1776.

- **New York Knicks:** La franquicia neoyorquina es un icono dentro de la NBA. No puede competir con los laureados Lakers y Celtics, pero por tradición sí es todo

⁴⁷ Aragonés (2019). *El cambio en Rusia: un oligarca playboy*. [online] La Vanguardia. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/internacional/20120303/54263287611/cambio-rusia-oligarca-playboy.html>

un activo para la liga americana. De hecho, es con 4000 millones de dólares, la franquicia más valiosa de la liga.

Este equipo tiene la suerte de poder disputar sus encuentros en la NBA en el Madison Square Garden, un templo no solo para los amantes del baloncesto, sino para cualquier ciudadano estadounidense.

Además, han ganado dos anillos a principios de los años 70. Esos hitos quedan muy lejos de la época actual, donde bajo el control de James Dolan, quien es a su vez propietario de la Madison Square Garden Company, encargada del control del pabellón.

Su apelativo es heredado de los knickerbockers, que hace referencia al pantalón que vestían los habitantes holandeses que ocuparon una zona la ciudad en el siglo XVII.



Imagen 23. Escudos de las franquicias de la NBA

Fuente: vivabasquet.com

4. ANÁLISIS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

A continuación, se lleva a cabo una reflexión sobre la dotación de recursos y capacidades de los equipos que compiten en la NBA y de su importancia estratégica de cara a conseguir una ventaja competitiva o el éxito en su actividad. Dicho éxito puede cuantificarse en el ámbito del deporte desde el punto de vista de las victorias en competiciones en que están presentes o bien, como el resto de empresas, en términos económicos.

Para ello, en primer lugar, se hace una breve revisión de los principales conceptos dentro del ámbito de la Dirección Estratégica, para posteriormente centrar ya la atención en el enfoque de recursos y su aplicación al caso que nos ocupa.

4.1. REVISIÓN DE LOS PRINCIPALES CONCEPTOS EN EL ÁMBITO DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

El objetivo último de la Dirección Estratégica es tratar de explicar las causas de éxito y fracaso de las empresas (Ventura, 2008). Las empresas se encuentran en un diálogo e interacción constante con el entorno en el que operan.

Así pues, dado que se puede definir la estrategia como la búsqueda de sincronía o ajuste dinámico entre los recursos y capacidades que posee una empresa y las características estructurales del entorno donde opera (Ventura, 2008). Por ese motivo, el análisis interno –de la dotación de recursos y capacidades– y el análisis externo –de los condicionantes sectoriales del ámbito empresarial– pueden considerarse los dos elementos clave o fundamentos del análisis estratégico.

El análisis del entorno se encarga de la evaluación de los entornos tanto general como de negocios para determinar las tendencias, amenazas y oportunidades y de esta forma establecer las bases de la dirección estratégica. El entorno general o genérico abarca todos aquellos factores socioculturales, tecnológicos, medioambientales, políticos y económicos, que condicionan la actuación y los resultados empresariales.

En cuanto al análisis interno, se encarga de evaluar la dotación de recursos y capacidades que posee la organización para determinar el adecuado grado de desarrollo que aquellos activos clave para la competitividad. Además, debe identificar y corregir las vulnerabilidades existentes a fin de mejorar la dotación de aquellos recursos insuficientemente desarrollados.

Amit y Schoemaker (1993) proponen en este sentido una aproximación teórica que explícitamente busca integrar los paradigmas de las fuerzas competitivas y el basado en los recursos.⁴⁸ En la siguiente figura se resume esquemáticamente su aportación.

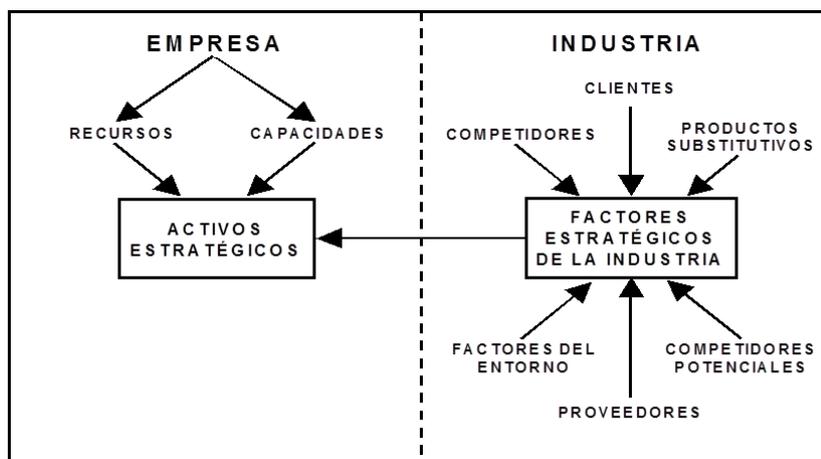


Figura 1. Teoría integrada de la estrategia

Fuente: Amit y Schoemaker (1993)

De este modo, se pone de manifiesto que los enfoques de las fuerzas competitivas y de los recursos y capacidades están fundamentalmente interrelacionadas a la hora de explicar el comportamiento y los resultados de las compañías.

⁴⁸ AMIT,R., SCHOEMAKER, P. (1993) Strategic Assets and Organizational Rent, Strategic Management Journal, Vol.14, pág.37

En la misma línea, Grant y Jordan (2012), ilustran gráficamente esa necesidad de ajuste constante que se ha venido planteando en líneas previas.



Figura 2. La estrategia como ajuste entre la empresa y su entorno

Fuente: Grant y Jordan (2012)

En el ámbito académico, originalmente la atención se centró en el estudio de las características estructurales del mercado en que compite la empresa u organización, ya que se consideraba el principal determinante de los resultados y rentabilidad empresarial. De este modo, el tradicional paradigma estructura-conducta-resultados⁴⁹ consideraba la causalidad que describe como unidireccional, sin reflejar a priori la capacidad de la empresa de, mediante determinadas actuaciones, modificar o incluso alterar sustancialmente su entorno competitivo y, por tanto, las características estructurales de su sector de actividad.

Es un hecho constatado la importancia del sector en que opera una empresa como condicionante de sus resultados; sin embargo, ya que esas características afectan a todas las empresas o competidores dentro de una misma industria, no pueden explicar las diferencias de resultados intra-sectoriales, es decir, las diferencias mantenidas en los resultados entre empresas que compiten dentro de un mismo sector. De ahí que posteriormente, el enfoque de recursos priorizara y centrara la atención en analizar la dotación de recursos y capacidades de las empresas, tratando de explicar cómo un mejor ajuste de estos con el entorno explica unos mejores resultados empresariales.

⁴⁹ En el ámbito de la Economía Industrial, según este paradigma la industria condicionaba el comportamiento de la empresa y este, a su vez, sus resultados.

4.2. EL ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS: BREVE REVISIÓN TEÓRICA

Así pues, la teoría de recursos y capacidades es un enfoque que trata de encontrar la explicación a las diferentes rentabilidades obtenidas por empresas que compiten en un mismo sector y sujetas a los mismos factores de éxito. De este modo, el objetivo de esta teoría es identificar y valorar los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa y los que puede lograr o desarrollar, estableciendo la diferencia respecto a los que son propiedad de otra empresa (Huerta, Navas y Almodóvar, 2004)⁵⁰.

El enfoque de recursos concibe y define a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneos (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984; Anand y Singh, 1997). De este modo, el análisis interno implica en primer lugar la identificación de la dotación de activos de la empresa, para a continuación llevar a cabo una evaluación y valoración con el fin de determinar su potencial como fuente de ventaja competitiva para la organización.

Los conceptos de recurso y capacidad han sido objeto de discusión en la literatura, sin que exista unanimidad en su uso o empleo. Este hecho se pone de manifiesto en los trabajos de Amit y Schoemaker (1993), Barney (1991, 2001), Chi (1994), Grant (1991), Penrose (1962), Priem y Buttler (2001) o Teece et al. (1997).

Tomando como referencia las aportaciones de Barney (1991,2001), se definen los recursos como cualquier activo que posee y controla la empresa, con el fin de mejorar la eficiencia y eficacia de la misma. Ahora bien, es importante destacar que estos recursos no son productivos por sí mismos, ya que necesitarán de cooperación y coordinación entre los medios (Grant, 2006; Grant y Jordan, 2012); es decir, son necesarios, pero no suficientes para alcanzar las metas o fines de la empresa (Ventura, 2008).

⁵⁰ HUERTA, P., NAVAS, J.E., ALMODÓVAR M. (2004) “*La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades*”, Cuadernos Empresariales, Número 14, página 87.

Partiendo de la consideración de recursos como aquellos factores o medios a disposición de la empresa para llevar a cabo su actividad, es posible distinguir, en primer término, entre recursos de naturaleza tangible e intangible⁵¹.

Los recursos tangibles son más fáciles de identificar en la medida en que aparecen reflejados claramente en los estados contables y abarcan instalaciones, equipamiento o materias primas entre otros. Si bien son recursos esenciales para el desarrollo de la estrategia empresarial, sin embargo, con carácter general no suelen ser fuente de ventaja competitiva (Collis y Montgomery, 1998). Además, cabe señalar que los estados contables en ocasiones ocultan o no reflejan adecuadamente el valor estratégico de este tipo de recursos (Ventura, 2008).

En cuanto a los recursos intangibles, se fundamentan en conocimiento y abarcan factores tales como la reputación organizativa, imagen de marca, sus recursos humanos, su cultura organizativa o los conocimientos tecnológicos acumulados por la empresa. Se trata en este caso de recursos con mayor capacidad explicativa en términos de justificar una posible ventaja o desventaja competitiva.

Retomando la idea planteada anteriormente, se afirmaba que los recursos con carácter general no son productivos por sí mismos (Ventura, 2008; Grant y Jordan, 2012), sino que requieren de la concurrencia y cooperación de más recursos para poder llevarse a cabo las tareas y actividades propias de la empresa u organización. En este sentido, cabe introducir el concepto de capacidad organizativa, que puede definirse como la habilidad de una empresa para desplegar sus recursos hacia el logro de un determinado fin (Grant y Jordan, 2012) o como las complejas combinaciones de recursos, personas y procesos que las organizaciones emplean para transformar inputs en outputs (Collis y Montgomery, 1998).

Estas capacidades se estructuran de forma jerárquica, de modo que de la combinación de capacidades más sencillas y de nivel inferior, surgen otras capacidades de nivel superior y, por tanto, de mayor complejidad (Grant, 2006).

⁵¹ Señalar en este punto que, si bien algunos autores catalogan a los recursos humanos de la empresa como un recurso de naturaleza intangible, otros, sin embargo, los consideran como una categoría aparte.

Una vez identificada la dotación de recursos y capacidades de una empresa, el siguiente paso, tal y como se ha mencionado al inicio del apartado, consiste en la valoración de los mismos con el fin de evaluar si pueden ser fuente de ventaja competitiva (Barney, 1991; Amit y Schoemaker, 1993).

En primer lugar, cabe mencionar las posibles fuentes de las que proviene dicha ventaja competitiva. En este sentido, es posible distinguir entre fuentes externas e internas que pueden contribuir a la creación de dicha ventaja competitiva (Grant, 2006; Grant y Jordan 2012).

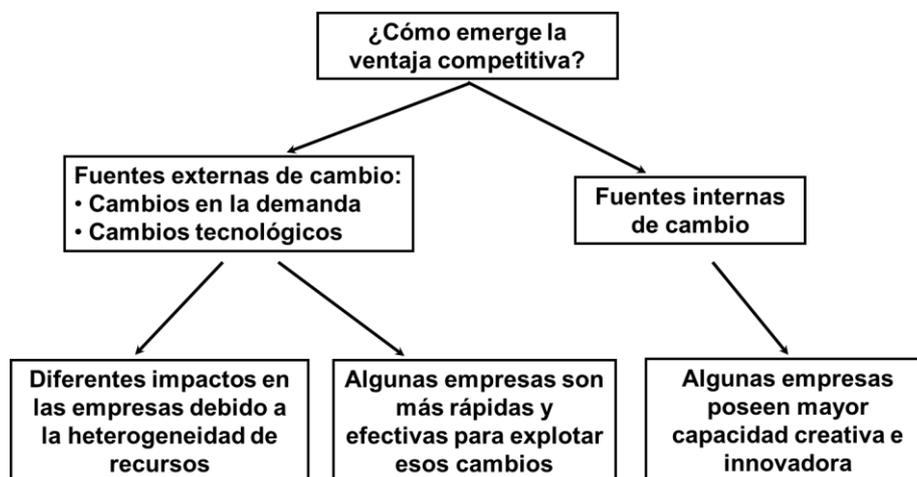


Figura 3. Fuentes de creación de ventaja competitiva

Fuente: Grant y Jordan (2012)

Los cambios que se producen en el entorno que rodea a la empresa pueden generar una ventaja competitiva por un doble motivo. En primer lugar, porque dichos cambios tienen un impacto diferente en cada organización, debido a las diferencias en la dotación de recursos y capacidades, de modo que algunas empresas pueden verse especialmente beneficiadas por un cambio externo. En segundo lugar, algunas empresas poseen capacidades o competencias que les permiten detectar, identificar y reaccionar con mayor rapidez a dichos cambios, pudiendo adaptarse con más agilidad y explotarlos en su propio beneficio.

En cuanto a las fuentes externas de cambio, se hace referencia a la innovación que se lleva a cabo por parte de la empresa y que puede, simultáneamente, crear y erosionar destruir una ventaja competitiva. Dichas innovaciones pueden ser de naturaleza técnica, en productos o procesos, o en nuevas formas de competir, es decir, empresas que, con sus nuevas estrategias, poseen la capacidad de alterar las reglas de juego preestablecidas en un determinado negocio (Grant, 2006).

Por otro lado, y haciendo hincapié en la necesidad de ajuste entre los recursos y capacidades que posee la empresa y la naturaleza de su entorno competitivo, cabe hacer mención al concepto de factor estratégico (Ventura, 2008). Un factor estratégico es aquel que se revela como clave para la competitividad de una empresa en un determinado sector de actividad (Amit y Schoemaker, 1993). Así pues, conociendo la importancia estratégica de los recursos y capacidades y el grado en que una empresa los tiene desarrollados, es posible clasificarlos en cuatro posibles categorías, tal y como se recoge en la siguiente Figura.



Figura 4. Evaluación de los recursos y capacidades de una empresa

Fuente: Ventura (2008)

Por último, como enfoque complementario, se presentan los rasgos que según Grant y Jordan (2012), y tras una revisión de la literatura, han de poseer los recursos y capacidades para ser fuente de ventaja competitiva sostenible. Tal y como se destacan en la siguiente figura, éstos son: la escasez, la relevancia, la durabilidad, que sean difíciles de transferir y replicar, que existan derechos de propiedad bien definidos sobre ellos, un poder relativo de negociación elevado por parte de la empresa y, finalmente, su carácter idiosincrásico.

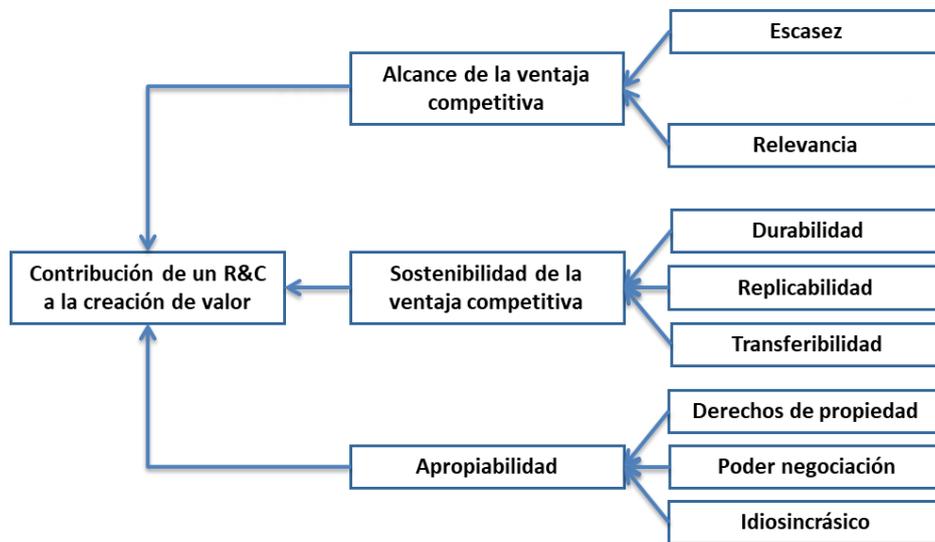


Figura 5. Evaluando la importancia estratégica de los recursos y capacidades

Fuente: Adaptado de Grant y Jordan (2012)

Otro enfoque que simplifica los factores planteados en la figura anterior es el aportado por Collis y Montgomery (1995). Así, el valor de los recursos y capacidades de una empresa depende de la compleja interacción de la empresa con su entorno a través de las siguientes dimensiones:

- Valor: se trata de aquel recurso que le ofrece a la empresa la oportunidad de explotar al máximo las oportunidades del entorno o neutralizar las amenazas del mismo. El valor dependerá de la capacidad del recurso para adaptarse al entorno.
- Escasez: los recursos cuya oferta por parte del mercado está limitada ofrecen una ventaja a la empresa que los pueda adquirir ya que el resto no estarían en igualdad de condiciones a la hora de competir.
- Inimitabilidad: Para que un recurso ofrezca una ventaja sostenible en el tiempo, éste debe ser difícilmente imitable por el resto de empresas. Los competidores tratarán de replicar estos recursos o buscar alternativas para que dicha ventaja sea lo menos duradera en el tiempo.
- Apropiabilidad por la organización: las empresas deben crear las formulas necesarias para tener el control sobre las rentas generadas por estos recursos.



Figura 6. Factores determinantes del valor de los recursos

Fuente: Adaptado de Collis y Montgomery (1995)

4.3. APLICANDO EL ENFOQUE BASADO EN LOS RECURSOS AL ÁMBITO DEPORTIVO

Esta teoría se puede aplicar a cualquier club deportivo, como se demuestra con los numerosos estudios que se han realizado en los últimos años en el ámbito del deporte, especialmente en el fútbol, así como también en el baloncesto (Maqueira y Bruque, 2014; Martínez y Callejo, 2006) con protagonistas como, por ejemplo, la Universidad de Gonzaga, equipo referente de la liga universitaria estadounidense (Anderson y Birrer, 2011)⁵².

Si en lugar de ser un club, la empresa sobre la que se pretende analizar el sentido de esta teoría es una franquicia, la simbiosis entre los apartados deportivo y económico se hace mucho más palpable. Sin duda existe una interrelación muy clara entre ambas áreas.⁵³

⁵² ANDERSON, K., BIRRER, E. (2011) "Creating a sustainable competitive advantage: A resource-based analysis of the Gonzaga University men's basketball program", *Journal of Sport Administration & Supervision*, página 10

⁵³ KELLER, H. (2014) "Is Team Based Tacit Knowledge Transferable? Players as Strategic Resources", *Journal of Management Policy and Practice*, página 40

Las franquicias NBA tratan de gestionar todos sus recursos, especialmente los económicos puesto que la liga es muy persuasiva con el tema monetario y los límites a los equipos, para conseguir la mejor clasificación posible y hacerse con el anillo de campeón.

Tal y como se ha mencionado previamente, los recursos pueden clasificarse en dos categorías: tangibles e intangibles, tal y como se refleja en la siguiente figura.

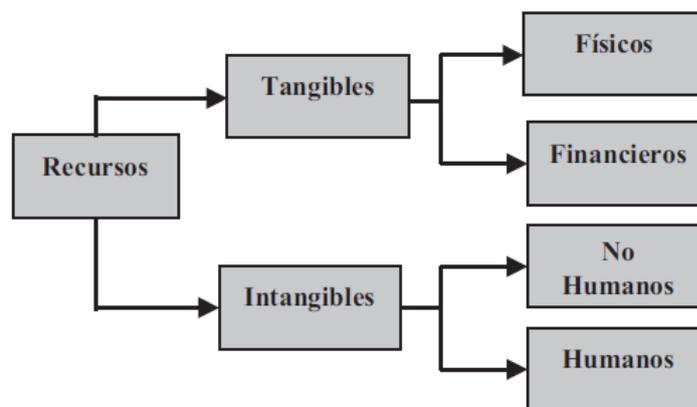


Figura 7. Recursos de una empresa

Fuente: Navas.y Guerras (2002)

A continuación, se aplica dicha clasificación al caso de las franquicias de la NBA:

- Recursos tangibles físicos: se trata de aquellos activos más fáciles de medir y cuantificar. En una franquicia NBA, un recurso de esta modalidad es el pabellón donde entrena el equipo y disputa sus partidos, teniendo en cuenta solo el valor del mismo y sus características más ligadas a la actividad económica del equipo. La parte recurrentemente analizada por la prensa deportiva en la que se comenta cómo una afición puede llevar en volandas a su equipo o cómo sus jugadores sienten emociones cuando saltan a su pista local no entra dentro de este grupo, ya que es un intangible.

En el trabajo se analiza el valor del estadio de cada una de las franquicias, siendo el Madison Square Garden de Nueva York el de más valor de los 29 que cohabitan en la competición.

Además del estadio, sus productos a la venta como camisetas y demás artículos de merchandising, los bares, tiendas y locales explotados por la franquicia y el

distinto material con el que los jugadores y staff técnico llevan a cabo su actividad son recursos intangibles físicos.

- Recursos tangibles financieros: Son el dinero y demás activos que posee la empresa. Son fácilmente medibles a través de las cuentas de la franquicia y la elaboración de informes financieros. La NBA exige que todos los equipos actúen de buena voluntad y le somete a un exhausto control financiero mediante la aplicación de límites salariales e impuestos de lujos que contribuyen a hacer una competición mucho más igualada.

La NBA es un ejemplo en este aspecto, es por ello que varias competiciones de otros deportes y países están copiando el modelo del límite salarial para favorecer la igualdad de la competición.

De todos modos, las franquicias de la NBA no son igual de poderosas y su valor de mercado puede ser un buen indicador para establecer diferencias en este aspecto.

Para los inversores que estén interesados en hacerse con los derechos de alguna de las franquicias de la NBA es necesario de igual modo contar con holgados recursos financieros, ya que el número de franquicias se limita a 30 y el mejor postor será el que consiga comprarla.

- Recursos intangibles humanos: Son recursos que difícilmente pueden medirse ni cuantificarse y que provienen del capital humano de la empresa. En una franquicia NBA la principal fuente de este tipo de recursos son sus jugadores, que con su saber hacer en la pista, pueden aportar mucho al equipo para lograr el objetivo.

En esta competición, los equipos suelen querer tener los mejores recursos intangibles humanos, por eso traspasan a varios jugadores por un único baloncestista que reúne las características que el cuerpo técnico desea.

Otro recurso intangible de este tipo es la sabiduría de los entrenadores y el staff técnico. En una liga de este nivel, al igual que en los banquillos de los principales equipos de fútbol del mundo, se necesitan personas con dos cualidades muy desarrolladas. Por un lado, conocer las tácticas de este deporte. Por el otro, saber transmitir sus ideas a una constelación de estrellas que no tienen por qué comulgar con el sistema de juego propuesto.



Imagen 24. Entrenadores del staff técnico de los Golden State Warriors

Fuente: basketamericano.com

El papel de un entrenador es el de arquitecto y facilitador dentro de un ambiente social en el cual los jugadores desafían los logros del equipo y es por ello que saber emplear bien los recursos con los que cuenta sea una cualidad trascendental para desempeñar correctamente su puesto de trabajo⁵⁴.

Además, el General Manager debe saber cómo puede armar deportivamente la franquicia en busca de un objetivo que todos en el seno de la organización deben buscar.

Finalmente, tanto el propietario como todos los miembros de la franquicia deben saber llevar a buen puerto la existencia del equipo y gestionar los recursos tangibles financieros.

⁵⁴ Dovey, K. , Singhota Jay (2005) “Learning and knowing in teams” *Development and learning in organizations*, número 3, página 19, Emerald Group Publishing Limited

- Recursos intangibles no humanos: El más significativo en una franquicia que se mueve en el ámbito deportivo, donde la imagen vale mucho, es el prestigio. Hay equipos que bien por historia, por su pabellón o por sus éxitos, gozan de un prestigio superior a los demás que les hace obtener más ingresos publicitarios, más ofrecimientos de jugadores o más seguimiento a nivel mundial.

Como se ha explicado en el apartado *Valor de las franquicias*, los equipos NBA que cuentan con mayor prestigio son los New York Knicks, los Boston Celtics, Los Ángeles Lakers o los Chicago Bulls, todos ellos por motivos diferentes. El primero, por jugar en el Madison Square Garden, con todo el glamour que atesora. Los dos siguientes por ser los equipos más laureados y el conjunto rojo por haber contado en sus filas con el mejor jugador de la historia, Michael Jordan.

Además, los logotipos y los nombres de las franquicias son parte de estos recursos, pero no se pueden establecer grandes distinciones en este apartado puesto que todas las denominaciones de los equipos NBA dan mucho juego y responden a nombres con mucho significado y capacidad de atracción.

En cuanto a las capacidades, estas hacen referencia a las habilidades que tienen los miembros de una empresa para desarrollar la actividad de la organización mediante la combinación y la coordinación de los recursos con los que cuenta⁵⁵. Permiten la posibilidad de juntar y aplicar los recursos de la manera que se saque el mayor rendimiento posible.

Existen 2 tipos de capacidades, que al igual que en los recursos, se dividen en otros dos (Hall, 1993)⁵⁶:

- Capacidades basadas sobre los activos: La primera de estas capacidades hace referencia a la gestión de los derechos de propiedad y los contratos, la capacidad regulatoria. En el caso de una franquicia, los derechos televisivos, los derechos de imagen de los jugadores o los contratos con miembros de la plantilla deben

⁵⁵ NAVAS, J.E., GUERRAS, L.Á. (2002) “Los recursos y capacidades de un equipo deportivo”, *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*, Thomson Reuters-Civitas, página 189

⁵⁶ HALL, R. (1993) “A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, N. 14, páginas 607-618.

negociarse para sacar el mayor rédito posible. Es por ello que suponen una capacidad para aplicar los recursos que estén relacionados.

La otra capacidad de este tipo es la posicional. Esta mide la parte del pasado que ha llevado a una empresa a adquirir cierto prestigio y determinado valor. Como se ha mencionado anteriormente, existen varios equipos como los Knicks, los Lakers, los Celtics o los Bulls que han mostrado una mucho mayor capacidad posicional que, por ejemplo, los Memphis Grizzlies o los Utah Jazz.

- Capacidades basadas sobre las competencias: En primer lugar, aparece la capacidad funcional, que mide la relación con la habilidad para realizar una actividad que tienen las personas. Deriva del conocimiento, habilidad y experiencia de cada miembro de la cadena de valor de una empresa. En el mundo de las franquicias NBA, es quizás la más fácil de comprender y analizar, puesto que cualquier persona que entienda de este deporte, puede hacer su juicio de valor respecto al desempeño de todos los individuos, especialmente de los jugadores y el entrenador principal.

La última es la capacidad cultural. Aquí se incluyen las creencias y pensamientos de los miembros de la franquicia. En este punto, resulta muy importante para un equipo que todos los jugadores se sientan privilegiados de jugar con su camiseta, y que se instaure un clima de respeto, trabajo y esfuerzo que permita a los jugadores trabajar en pos de buscar la consecución del anillo.

Para poner en valor esta serie de recursos y capacidades mencionadas con anterioridad y analizar hasta qué punto pueden contribuir a la creación de una ventaja competitiva o a un mejor desempeño organizativo de una franquicia de la NBA, a continuación, se analizan los condicionantes que deben cumplir dichos activos para contribuir a una competitividad superior.

La primera de ellas es la escasez, o lo que es lo mismo, que no esté disponible para todas las organizaciones. Todos los equipos de la NBA desean tener la mejor plantilla posible, pero cada jugador solo puede pertenecer a un equipo, y no son tantos los conjuntos que pueden hacerse con las estrellas, por temas económicos o de contratos.

Otra característica es la durabilidad. La carrera de un jugador puede permitirle estar al máximo nivel por un período de entre 10 y 15 años. Por eso mismo, sabedores de que cuantos más años sean los que disponen de grandes plantillas, más posibilidades de éxito tendrán, los equipos se pelean por captar talento joven para exprimir todas las cualidades de un jugador durante el tiempo que dura su contrato. Por este motivo, los equipos tratan de firmar contratos largos cuanto más interesante les parezca el jugador, el entrenador o el individuo en cuestión, para aumentar la durabilidad de ese recurso que cuenta con capacidades.

Un ejemplo de una franquicia que consiguió exprimir al máximo la durabilidad de un recurso fundamental es el de los Ángeles Lakers. La franquicia angelina contó en sus filas con uno de los mejores jugadores de la historia de la liga, coronado como el tercer máximo anotador de la competición con más de 30.000 puntos, además de poseer un premio al mejor jugador de la NBA y dos veces de las finales, 18 participaciones en el All Star y 5 anillos de campeón, durante 20 temporadas. Este jugador es Kobe Bryant, y durante dos décadas, solo se vistió para salir a la pista con la camiseta de los Lakers, desde su primer encuentro con 18 años, hasta los más de 48.000 minutos que estuvo sobre el parquet de los pabellones de la NBA, dando un rendimiento sensacional del que solo pudieron disfrutar como locales los aficionados del Staples Center⁵⁷.



Imagen 25. Kobe Bryant en su último partido en la NBA

Fuente: *elconfidencial.com*

⁵⁷ NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. (2019). *41 estadísticas que definen la legendaria carrera de Kobe Bryant con Los Angeles Lakers*. Disponible en: <https://es.nba.com/news/41-estadisticas-que-definen-la-legendaria-carrera-de-kobe-bryant-con-los-angeles-lakers/jn0zrb63zvd919oj51yc6wf1j>

La siguiente característica es la transferibilidad, la posibilidad de otros equipos para hacerse con los recursos de otra franquicia. La NBA es un ejemplo de transferibilidad en cuanto a jugadores, ya que, con su sistema de traspasos, permite prácticamente a todos los equipos aspirar a cualquier jugador, ya que intercambiándolos consiguen ajustar el salario a lo exigido por la liga.

Así, por ejemplo, en el verano previo al comienzo de la temporada, Los Ángeles Clippers se hicieron en el mercado con los servicios de Kawhi Leonard, campeón la última temporada con los Toronto Raptors y elegido mejor jugador de la final. Parece impensable en otros deportes con otro sistema que una de las piezas más cotizadas del mercado dejara al mejor equipo para irse a uno sin historia ni prestigio en su haber. El límite salarial lo hizo posible y además vino acompañado de otro jugador que se benefició del sistema de intercambio de jugadores.

Paul George fue traspasado a los Clippers desde los Thunder por Danilo Gallinari, Shai Gilgeous-Alexander y varias elecciones en rondas del Draft. Sumando el salario de los que abandonan el equipo y el valor que aportan las elecciones del Draft, especialmente las de primera ronda, los Clippers lograron hacerse con los servicios de otro referente sin incurrir en problemas salariales.⁵⁸

Ahora bien, como recurso no fácilmente transferible, podría mencionarse el prestigio, reputación y fidelidad de la afición al equipo.



Imagen 26. Kawhi Leonard y Paul George, en su presentación con los Clippers

Fuente: bleacherreport.com

⁵⁸ Navas, J.E. Guerra. L.Á., Ventura J. Disponible en: http://www.uco.es/zootecniaygestion/img/pictorex/20_13_06_parte_2.1.1.pdf

Continuando con las diferentes características, aparece en el siguiente punto la relevancia, es decir, la importancia que tiene determinado recurso o capacidad en la consecución del éxito. En una franquicia, como en cualquier empresa, existen recursos más o menos relevantes que deben aplicarse de la manera adecuada.

La siguiente es la sustituibilidad. En este caso, es tremendamente complicado en cualquier equipo lograr cierto grado de sustituibilidad, ya que los recursos y las capacidades se engranan de determinada manera en un determinado momento, y nadie garantiza que cambiarlos por otros, aparentemente igual o mejor que ellos, sea garantía ni siquiera de acercarse a lo anterior. Es por eso que una gestión que vaya de frente contra los miembros de la franquicia puede no ser recomendable, ya que la tentación de despedirlos para poner a otros en su lugar puede tener consecuencias negativas en todos los estamentos de la organización.

Otro punto es la complementariedad. En el ámbito deportivo, pocas cualidades son más necesarias que la posibilidad de desarrollar una buena conexión entre todos los recursos que forman parte de la franquicia. La adaptabilidad de unos a otros facilita que exista un alto grado de complementariedad que permita que el éxito sea más sencillo que si todos los recursos fueran de gran nivel, pero no se moldearan ante los demás.

Finalmente, la imitabilidad es otra de las condiciones a cumplir por los recursos de una empresa para contribuir a la creación y mantenimiento de una ventaja competitiva; es decir, hasta qué punto resulta fácil a los competidores replicar o copiar dichos recursos o capacidades. En el caso de la NBA, cada franquicia tiene su fórmula de gestión económica o deportiva que puede ser fuente de éxitos para el equipo, y hasta el momento en que otros equipos se basen en esa estrategia para diseñar su día a día, la franquicia que la puso en práctica antes tiene una ventaja. Además, resulta muy complicado copiar una estrategia concreta puesto que cada equipo cuenta con una serie de recursos o capacidades diferentes, por lo que son en su gran mayoría inimitables.

5. PRINCIPALES RECURSOS EN LA NBA: ANÁLISIS DE SU VALOR

Las franquicias de la NBA miden su situación financiera respecto a sus competidoras mediante lo que se conoce como valor de las franquicias, que es el resultado de la suma del valor deportivo, de mercado, del estadio y de la marca de cada una de ellas.

En la siguiente tabla se muestra el valor total de las 30 franquicias de la NBA:

FRANQUICIA	VALOR
1. New York Knicks	4 billones \$
2. Los Ángeles Lakers	3,7 billones \$
3. Golden State Warriors	3,5 billones \$
4. Chicago Bulls	2,9 billones \$
5. Boston Celtics	2,8 billones \$
6. Brooklyn Nets	2,4 billones \$
7. Houston Rockets	2,3 billones \$
8. Dallas Mavericks	2,3 billones \$
9. Los Ángeles Clippers	2,2 billones \$
10. Miami Heat	1,8 billones \$
11. Toronto Raptors	1,7 billones \$
12. Philadelphia 76ers	1,7 billones \$
13. San Antonio Spurs	1,6 billones \$
14. Portland Trail Blazers	1,6 billones \$
15. Sacramento Kings	1,6 billones \$
16. Washington Wizards	1,6 billones \$
17. Phoenix Suns	1,5 billones \$
18. Oklahoma City Thunder	1,5 billones \$
19. Utah Jazz	1,4 billones \$
20. Indiana Pacers	1,4 billones \$
21. Denver Nuggets	1,4 billones \$
22. Milwaukee Bucks	1,4 billones \$
23. Orlando Magic	1,3 billones \$
24. Atlanta Hawks	1,3 billones \$
25. Cleveland Cavaliers	1,3 billones \$
26. Detroit Pistons	1,3 billones \$
27. Minnesota Timberwolves	1,3 billones \$
28. Charlotte Hornets	1,3 billones \$
29. New Orleans Pelicans	1,2 billones \$
30. Memphis Grizzlies	1,2 billones \$
TOTAL	56,5 billones \$
VALOR MEDIO	1,9 billones \$

Tabla 14. Valor de las franquicias de la NBA según Forbes⁵⁹

Fuente: www.forbes.com

Conociendo los valores de las franquicias de la NBA, está claro que lo que más influye para determinar en qué nivel del escalafón se encuentran dentro de la lista, es la historia y trayectoria del equipo.

Los Knicks llevan unos años muy irregulares, con un rendimiento muy pobre y prolongado, sin prácticamente estrellas de renombre en su plantilla, y las que hay, se ven envueltas constantemente en polémicas y deciden abandonar la franquicia. Sin embargo, el glamour que rodea al Madison y toda la historia alrededor de su paso por la liga, les mantiene en la primera posición con un valor de 4 billones.

Por detrás, la segunda posición es para Los Ángeles Lakers. Es un caso muy semejante al de los Knicks. Un presente no muy lúcido preside su actividad, pero sigue teniendo una posición privilegiada en cualquier negociación con los jugadores por su fama. Cualquier jugador querría ser un *laker*.

Sin embargo, en tercera posición aparece el equipo dominador de los últimos años y que cuenta con sus filas con un escuadrón de estrellas comandado por Stephen Curry que les ha hecho tener una notoriedad que nunca antes habían imaginado. Un equipo sin éxito en el pasado, pero que ha estado presente en las últimas cinco finales de la liga, motivo por el que su valor es tan elevado.

En cuarta y quinta posición aparecen los dos equipos junto con los Lakers con más solera de la NBA y con el mejor pasado, ya que entre los dos suman 23 anillos de la NBA. Vuelve a ser un indicador de que la historia está muy presente en esta liga y en la imagen que se transmite al exterior.

Por último, el glamour de Brooklyn como “barrio” es inmenso. Proliferan los negocios de lujo en la zona y es un destino turístico muy importante. Por eso se explica que un equipo de nivel bajo e historia no muy gloriosa, ocupe una posición tan alta en el ranking.

En el último lugar aparecen los Grizzlies de Memphis, igualados con los Pelicans de Nueva Orleans con un valor de 1,2 billones de dólares. En estas franquicias van de la mano dos características que no son muy ventajosas a la hora de determinar el valor, que

⁵⁹ Forbes.com. (2019). *NBA Team Values 2019: Knicks On Top At \$4 Billion*. [online] Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2019/02/06/nba-team-values-2019-knicks-on-top-at-4-billion/#28182e1ce667>

son el poco atractivo turístico y comercial de las ciudades donde se ubican y una historia vacía de éxitos que enganchen al aficionado.

Como media, una franquicia de la NBA tiene un valor de 1,9 billones de dólares, lo que muestra que pese a ser una diferencia gradual según se hace un recorrido ascendente o descendente por la lista, de la primera a la trigésima y última franquicia la diferencia es de 2,8 billones de dólares. O lo que es lo mismo, el valor de los Knicks es muy superior al de los Grizzlies y los Pelicans juntos.

Además, el valor medio se ha incrementado un 13 por ciento respecto al valor medio del año pasado y es tres veces mayor que el valor medio de hace cinco años, lo que muestra la capacidad que tiene esta liga de ir creciendo cada año y ser cada vez más importante a nivel mundial.⁶⁰ En total, en el mercado de las franquicias de la NBA se concentra un valor de 56,5 billones de dólares.

Este valor de la franquicia se puede desagregar en el valor que supone para la franquicia cuatro aspectos clave en la gestión de un equipo de la NBA: valor deportivo, valor de mercado, valor del estadio y valor de la marca.

⁶⁰ El Confidencial. (2019). *La nueva lista Forbes de los equipos más valiosos de la NBA*. [online] Disponible en: https://www.elconfidencial.com/deportes/baloncesto/nba/2019-02-06/nba-forbes-equipos-valor-euros-dolares-knicks_1809226/

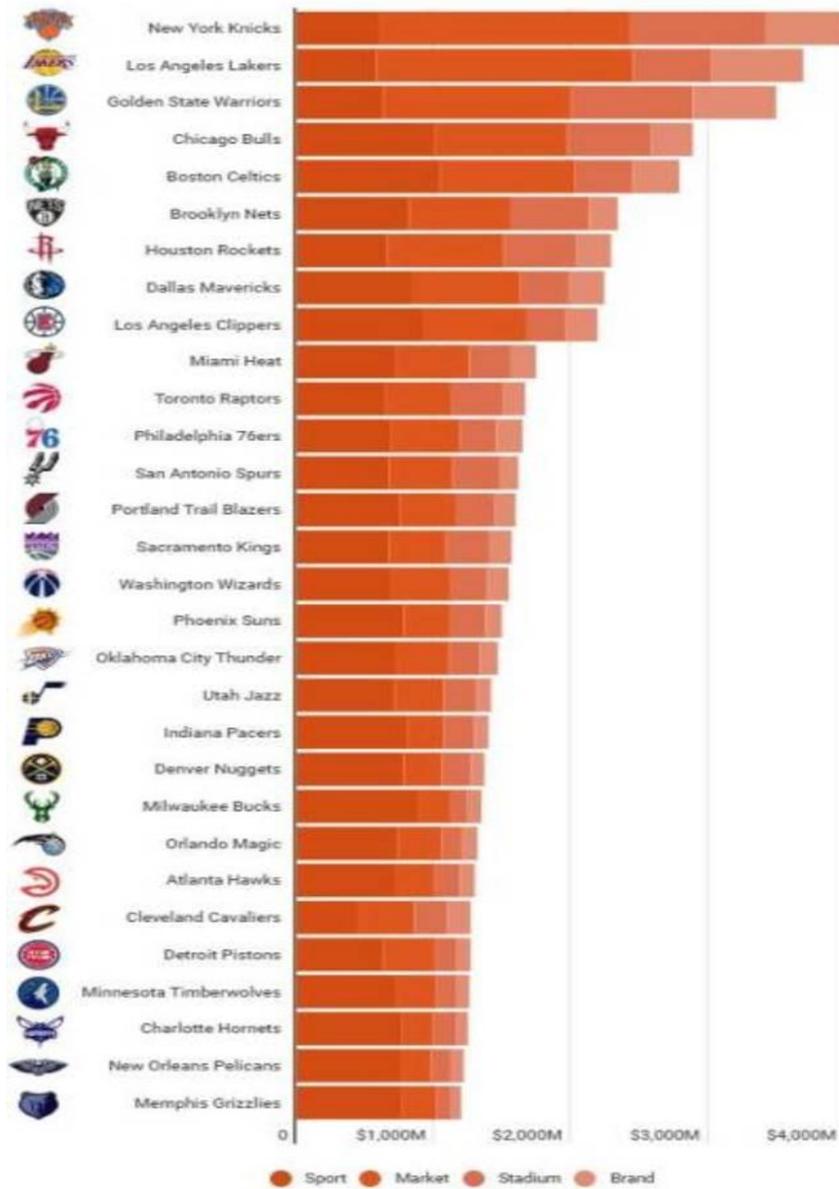


Imagen 27. Valor de las franquicias NBA desagregado en sus cuatro componentes

Fuente: elconfidencial.com

5.1. VALOR DE LAS FRANQUICIAS: VALOR DEPORTIVO

FRANQUICIA	VALOR DEPORTIVO
1. Boston Celtics	1,051 billones \$
2. Chicago Bulls	1,015 billones \$
3. Los Ángeles Clippers	927.000 millones \$
4. Dallas Mavericks	850.000 millones \$
5. Brooklyn Nets	830.000 millones \$
6. Milwaukee Bucks	819.000 millones \$
7. Indiana Pacers	816.000 millones \$
8. Denver Nuggets	785.000 millones \$
9. Phoenix Suns	783.000 millones \$
10. Memphis Grizzlies	780.000 millones \$
11. Charlotte Hornets	777.000 millones \$
12. New Orleans Pelicans	767.000 millones \$
13. Portland Trail Blazers	760.000 millones \$
14. Orlando Magic	751.000 millones \$
15. Miami Heat	741.000 millones \$
16. Atlanta Hawks	727.000 millones \$
17. Minnesota Timberwolves	727.000 millones \$
18. Oklahoma City Thunder	725.000 millones \$
19. Utah Jazz	718.000 millones \$
20. Philadelphia 76ers	694.000 millones \$
21. Washington Wizards	685.000 millones \$
22. San Antonio Spurs	679.000 millones \$
23. Sacramento Kings	675.000 millones \$
24. Houston Rockets	668.000 millones \$
25. Toronto Raptors	654.000 millones \$
26. Detroit Pistons	634.000 millones \$
27. Golden State Warriors	633.000 millones \$
28. New York Knicks	611.000 millones \$
29. Los Ángeles Lakers	587.000 millones \$
30. Cleveland Cavaliers	449.000 millones \$
TOTAL	22,318 billones \$
VALOR MEDIO	743.933 millones \$

Tabla 15. Valor deportivo de las franquicias NBA.

Fuente: Forbes

El primero de los valores analizados es el valor deportivo. En él entra en juego temas como la plantilla, los contratos o todo lo que tiene que ver con el transcurso de la competición.

En este apartado sobresalen dos franquicias por encima del resto cuyo valor deportivo es superior al billón de dólares. Estas dos franquicias hacen referencia al equipo más laureado de la NBA, como es el caso de los Boston Celtics, y al gran dominador de la década de los 90, como son los Chicago Bulls, donde la historia va acorde a su valor.

Sin embargo, resulta llamativo que Los Ángeles Lakers, otro equipo histórico casi a la par que los Celtics y los Golden State Warriors ocupen una de las últimas posiciones según esta lista. Estos dos equipos tienen un valor deportivo muy bajo pese a haber hecho historia en dos momentos distintos, lo que puede ser debido a la bajada en su rendimiento de los últimos años, ya que los Warriors no han podido revalidar el título esta temporada y el equipo angelino no se clasifica para los PlayOff desde la temporada 2012-2013, lo que afecta deportiva y mediáticamente a la segunda franquicia más laureada de la historia.

El total de valor deportivo que poseen las franquicias de la NBA es de más de 22 billones de dólares y como media, un equipo de la NBA tiene 743.333 millones de dólares de valor deportivo.

5.2. VALOR DE LAS FRANQUICIAS: VALOR DE MERCADO

FRANQUICIA	VALOR DE MERCADO
1.Los Ángeles Lakers	1,866 billones \$
2.New York Knicks	1,831 billones \$
3.Golden State Warriors	1,376 billones \$
4.Boston Celtics	976.000 millones \$
5.Chicago Bulls	965.000 millones \$
6.Houston Rockets	848.000 millones \$
7.Dallas Mavericks	785.000 millones \$
8.Los Ángeles Clippers	756.000 millones \$
9.Brroklyn Nets	732.000 millones \$
10.Miami Heat	521.000 millones \$
11.Philadelphia 76ers	505.000 millones \$
12.Toronto Raptors	472.000 millones \$
13.San Antonio Spurs	465.000 millones \$
14.Washington Wizards	453.000 millones \$
15.Sacramento Kings	419.000 millones \$
16.Cleveland Cavaliers	415.000 millones \$
17.Oklahoma City Thunder	388.000 millones \$
18.Detroit Pistons	373.000 millones \$
19.Utah Jazz	360.000 millones \$
20.Phoenix Suns	351.000 millones \$
21.Orlando Magic	314.000 millones \$
22.Minnesita Timberwolves	300.000 millones \$
23.Atlanta Hawks	283.000 millones \$
24.Denver Nuggets	281.000 millones \$
25.Indiana Pacers	258.000 millones \$
26.Milwaukee Bucks	250.000 millones \$
27.Memphis Grizzlies	245.000 millones \$
28.Charlotte Hornets	221.000 millones \$
29.New Orleans Pelicans	215.000 millones \$
30.Portland Trail Blazers	215.000 millones \$
TOTAL	17,439 billones \$
VALOR MEDIO	581.300 millones \$

Tabla 16. Valor de mercado de las franquicias de la NBA.

Fuente: Forbes

El valor de mercado, que es el que muestra cuál debería ser la cantidad a desembolsar por la compra de determinada franquicia según su comportamiento en el mercado, se corresponde mucho más directamente con el valor total de las franquicias.

Por eso, las 5 más valiosas son las que han marcado más historia en la NBA. Los Ángeles Lakers, que ocupa la primera posición con más de 1,8 billones de dólares, son un equipo con 16 campeonatos de la NBA en su casillero. Después, los Knicks, con su trayectoria memorable yendo unas décadas atrás, se sitúan con un valor muy cercano.

Seguido a estas aparecen los Warriors. Son el equipo que más presencia en las finales ha tenido en los últimos años, ganando la mayoría de ellas, y por ello es un equipo que se cotiza muy alto porque en él está escrito el presente de la NBA. Por detrás, vuelta a la historia de la liga con los Bulls y los Celtics.

En las últimas posiciones se encuentran los Pelicans y los Trail Blazers, que por tanto son franquicias de mucho menos valor a la hora de fijar su precio de compra o venta.

El total de dólares que suman los valores de mercado de las franquicias es menor al del valor deportivo, ascendiendo a un total de más de 17 billones. En cuanto a la media, el valor de mercado por franquicia es de 581.300 millones de dólares.

5.3. VALOR DE LAS FRANQUICIAS: VALOR DEL ESTADIO

FRANQUICIA	VALOR DEL ESTADIO
1.New York Knicks	995.000 millones \$
2.Golden State Warriors	884.000 millones \$
3.Chicago Bulls	604.000 millones \$
4.Brooklyn Nets	577.000 millones \$
5.Los Ángeles Lakers	573.000 millones \$
6.Houston Rockets	530.000 millones \$
7.Boston Celtics	433.000 millones \$
8.Toronto Raptors	384.000 millones \$
9.Dallas Mavericks	360.000 millones \$
10.San Antonio Spurs	346.000 millones \$
11.Sacramento Kings	312.000 millones \$
12.Miami Heat	301.000 millones \$
13.Los Ángeles Clippers	283.000 millones \$
14.Portland Trail Blazers	279.000 millones \$
15.Philadelphia 76ers	265.000 millones \$
16.Washington Wizards	258.000 millones \$
17.Phoenix Suns	245.000 millones \$
18.Cleveland Cavaliers	244.000 millones \$
19.Indiana Pacers	232.000 millones \$
20.Oklahoma City Thunder	231.000 millones \$
21.Utah Jazz	231.000 millones \$
22.Denver Nuggets	203.000 millones \$
23.Atlanta Hawks	180.000 millones \$
24.Charlotte Hornets	176.000 millones \$
25.Detroit Pistons	155.000 millones \$
26.New Orleans Pelicans	152.000 millones \$
27.Orlando Magic	150.000 millones \$
28.Minnesota Timberwolves	139.000 millones \$
29.Milwaukee Bucks	115.000 millones \$
30.Memphis Grizzlies	110.000 millones \$
TOTAL	9,947 billones \$
VALOR MEDIO	331.566 millones \$

Tabla 17. Valor del estadio de las franquicias de la NBA.

Fuente: Forbes

Los estadios de la NBA son un mundo aparte respecto a los pabellones existentes en Europa. La capacidad de los estadios de la NBA se sitúa en torno a los 20.000

espectadores, siendo el más pequeño el Golden 1 Center de Sacramento donde los Kings disputan sus encuentros ante como máximo 17.500 espectadores.

En el caso opuesto se encuentran los Chicago Bulls, donde los jugadores del equipo local pueden ver como en las gradas se encuentran 21.700 espectadores presenciando el encuentro.

En los pabellones cubiertos de la NBA, los partidos se viven de una manera mucho más pausada que en el resto del mundo. El partido se concibe como un espectáculo para toda la familia, en el que los espectadores pueden cenar mientras ven el encuentro.

Los estadios suelen presentar taquillas con casi todas las localidades vendidas, siendo los playoff los momentos en los que es más difícil encontrar una entrada para ver las jornadas en directo.

Sin embargo, además de partidos de la NBA, en los pabellones se suelen disputar encuentros de otras modalidades, como hockey, y suelen acoger conciertos de artistas de talla mundial que buscan vender muchas entradas. Además, suelen estar llenos de locales explotados por diferentes empresas. Son, en definitiva, un espacio de ocio más que un pabellón deportivo.

Quien se lleva la palma en este aspecto es la franquicia de los New York Knicks, que disputan sus encuentros en el Madison Square Garden situado en dicha ciudad. Es un espacio emblemático, el pabellón de la NBA por antonomasia, donde todos sueñan jugar.

Pero, además, acoge multitud de eventos culturales y es una visita obligada para todos los turistas que tengan el placer de perderse por sus calles. Por ello, con casi 1 billón de dólares, el Madison Square Garden es el estadio con más valor de la NBA.



Imagen 28. Concierto del DJ Armin Vn Buuren en el Madison Square Garden en 2013

Fuente: *dbr.fm*

En segundo lugar, aparece el estadio de los Warriors. Al no ser un estadio con mucha fama, cabe hacer un matiz que explica por qué este equipo está en el segundo lugar de la lista.

Esto es debido a que los Golden State Warriors han abandonado Oakland y su Oracle Arena para mudarse a una ciudad ya conocida para ellos como es San Francisco. Sin salir del estado de California, ahora tendrán como casa el Chase Center. Al ser de reciente creación, una inversión de 1000 millones de dólares tan actual, unido al crecimiento a nivel publicitario del equipo, le hace situarse tan arriba en la clasificación⁶¹.

En el extremo contrario de la lista aparecen los Memphis Grizzlies, cuyo FedEx Forum tiene un valor cercano a los 100.000 millones de dólares, una cifra ínfima comparada con el Madison o el Staples y que indica que el pabellón no supone mucho interés para los posibles inversores que quieran comprarlo o abrir un local en sus terrenos. Caso muy parecido al de Milwaukee, donde el buen hacer de su equipo la última temporada no va a la par del valor de su Fiserv Forum.

⁶¹Expansión.com. (2019). *Chase Center, el coliseo que disparó el valor de los Golden State Warriors*. [online] Disponible en: <http://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2017/02/14/58a2026546163f93638b469a.html>

No se aprecia una relación entre la capacidad del estadio con su valor, porque pese a que las diferencias llegan a ser de más de 4000 espectadores entre el de mayor capacidad, Rocket Mortgage Fieldhouse, y los que cuentan con menos aforo, Fiserv Forum y Golden 1 Center.

Sin embargo, sí parece existir cierta norma para determinar el valor del estadio, que agrupa en el sector de los estadios de propiedad privada a los pabellones con mayor valor de mercado, como el Madison Square Garden, el TD Garden, el Staples Center o el Chase Arena, ya que, de los 5 primeros de la lista, tan solo el estadio de los Brooklyn Nets, es de propiedad pública.

En el caso de los estadios de propiedad privada, son inversores (no necesariamente coinciden con los dueños de las franquicias) y sus empresas los que son propietarios del pabellón, mientras que los de propiedad pública pertenecen bien a la ciudad donde se ubica el estadio, o bien al estado donde está situada la ciudad.

EQUIPO	ESTADIO	CAPACIDAD	INAUGURACIÓN	PROPIEDAD
Atlanta Hawks	State Farm Arena	18.118	1999	Privada
Boston Celtics	TD Garden	18.624	1995	Privada
Brooklyn Nets	Barclays Center	17.732	2012	Privada
Charlotte Hornets	Spectrum Center	19.077	2005	Pública
Chicago Bulls	United Center	20.917	1994	Privada
Cleveland Cavaliers	Rocket Mortgage Fieldhouse	20.562	1994	Pública
Dallas Mavericks	American Airlines Center	19.200	2001	Pública
Denver Nuggets	Pepsi Center	19.155	1999	Privada
Detroit Pistons	Little Caesars Arena	20.491	2017	Pública
Golden State Warriors	Chase Center	18.064	2019	Privada
Houston Rockets	Toyota Center	18.055	2003	Pública
Indiana Pacers	Bankers Life Fieldhouse	18.165	1999	Pública

Los Angeles Clippers	Staples Center	19.067	1999	Privada
Los Angeles Lakers	Staples Center	19.067	1999	Privada
Memphis Grizzlies	FedEx Forum	18.119	2004	Pública
Miami Heat	American Airlines Arena	19.600	1999	Pública
Milwaukee Bucks	Fiserv Forum	17.500	2018	Pública
Minnesota Timberwolves	Target Center	19.356	1990	Pública
New Orleans Pelicans	Smoothie King Center	16.867	1999	Pública
New York Knicks	Madison Square Garden	19.812	1968	Privada
Oklahoma City Thunder	Chesapeake Energy Arena	18.203	2002	Pública
Orlando Magic	Amway Center	18.846	2010	Pública
Philadelphia 76ers	Wells Fargo Center	20.478	1996	Privada
Phoenix Suns	Talking Stick Resort Arena	18.055	1992	Pública
Portland Trail Blazers	Moda Center	19.441	1995	Privada
Sacramento Kings	Golden 1 Center	17.500	2016	Pública
San Antonio Spurs	AT&T Center	18.418	2002	Pública
Toronto Raptors	Scotiabank Arena	19.800	1999	Privada
Utah Jazz	Vivint Smart Home Arena	19.911	1991	Privada
Washington Wizards	Capital One Arena	20.356	1997	Privada

Tabla 18. Estadios de las franquicias de la NBA

Fuente: hispanosnba.com

5.4. VALOR DE LAS FRANQUICIAS: VALOR DE LA MARCA

FRANQUICIA	VALOR DE LA MARCA
1.Los Ángeles Lakers	674.000 millones \$
2.Golden State Warriors	606.000 millones \$
3.New York Knicks	563.000 millones \$
4.Boston Celtics	337.000 millones \$
5.Chicago Bulls	316.000 millones \$
6.Houston Rockets	254.000 millones \$
7.Dallas Mavericks	254.000 millones \$
8.Los Ángeles Clippers	235.000 millones \$
9.Brooklyn Nets	211.000 millones \$
10.Miami Heat	186.000 millones \$
11.Philadelphia 76ers	186.000 millones \$
12.Sacramento Kings	169.000 millones \$
13.Cleveland Cavaliers	166.000 millones \$
14.Toronto Raptors	164.000 millones \$
15.Washington Wizards	154.000 millones \$
16.Portland Trail Blazers	152.000 millones \$
17.San Antonio Spurs	135.000 millones \$
18.Oklahoma City Thunder	131.000 millones \$
19.Phoenix Suns	121.000 millones \$
20.Utah Jazz	116.000 millones \$
21.Atlanta Hawks	110.000 millones \$
22.Orlando Magic	109.000 millones \$
23.Detroit Pistons	107.000 millones \$
24.Denver Nuggets	106.000 millones \$
25.Milwaukee Bucks	95.000 millones \$
26.Indiana Pacers	94.000 millones \$
27. Minnesota Timberwolves	94.000 millones \$
28.New Orleans Pelicans	85.000 millones \$
29.Charlotte Hornets	76.000 millones \$
30.Memphis Grizzlies	66.000 millones \$
TOTAL	6,072 billones \$
VALOR MEDIO	202.400 millones \$

Tabla 19. Valor de la marca de las franquicias de la NBA.

Fuente: Forbes

El valor de la marca se asocia al del nombre que acompaña al de la ciudad en la denominación del equipo. Como se explicó anteriormente, lo que compran los

inversores son las marcas de las diferentes franquicias que componen la NBA, como por ejemplo Lakers o Celtics.

En cuanto a este valor, la marca Lakers destaca por encima del resto. Los aficionados de este deporte saben que las camisetas más probables de ver puestas por la gente en las calles son las de este equipo. Una historia repleta de éxitos y haber contado en sus filas con jugadores de la talla de “Magic” Johnson, Shaquille O’Neal, Kobe Bryant o Lebron James en esta temporada les asegura un ingreso por ventas de productos con su marca muy por encima del resto de franquicias. De hecho, la camiseta de este último ha sido la que más unidades ha vendido en la temporada 2018-2019⁶².



Imagen 29. Camiseta de Lebron James

Fuente: www.nike.com

Después aparecen los Warriors, donde el fenómeno Stephen Curry ha servido para que el equipo coleccionase anillos a la vez que su marca ganaba mucha notoriedad.

En las siguientes posiciones aparece el trío de equipos históricos, con permiso de los Lakers, de la NBA, con los New York Knicks, los Boston Celtics y los Chicago Bulls demostrando que su marca es aún muy fuerte y que están un peldaño por encima del resto.

En contraposición a estas franquicias están los Memphis Grizzlies, los New Orleans Pelicans y los Charlotte Hornets, con un valor de marca que no llega a los 100.000 millones de dólares, por los más de 700.000 de los Knicks. En estas franquicias se da una causa común, y es que son equipos sin éxito y sin el suficiente peso para que los

⁶² Gigantes del Basket. (2019). *LeBron James, la camiseta más vendida de la NBA*. [online] Disponible en: <https://www.gigantes.com/nba/lebron-james-la-camiseta-mas-vendida-de-la-nba/>

aficionados se identifiquen con ellos, bien por ser de bastante reciente creación o por haber sufrido numerosos cambios en la localidad donde se ubican y en el nombre del equipo.

Por ello, las diferencias en este punto son muy grandes, y al igual que en el valor del estadio y el de mercado, las franquicias exitosas deportivamente hablando se sitúan en la parte alta de la tabla, lo que arrastran al dato del valor total de las franquicias de la NBA.

5.5. CONTRATOS ENTRE JUGADORES Y FRANQUICIAS

La NBA es una competición en la que cohabitan numerosos tipos de contratos en función de la experiencia del jugador en la competición, de su duración y del grado de unión del jugador al equipo. En función de estos parámetros se pueden distinguir:

5.5.1. TIPOS DE CONTRATOS

- Contrato estándar: Es la modalidad de contrato más habitual en la NBA. Puede extenderse como máximo a cuatro temporadas o cinco en el caso de que el jugador no haya sido despedido ni haya cambiado de equipo de manera voluntario en los tres años previos o que sea un novato renovado por el equipo.⁶³

El jugador puede ganar una cantidad fija cada año o ver como en cada temporada se le suben sus emolumentos con un máximo del 4,5% de lo ganado en su primer año de contrato o 7,5% si ha permanecido en un equipo durante tres años consecutivos sin ser traspasado de manera voluntaria.⁶⁴

⁶³ hispanosnba.com. (2019). *Duración máxima de los contratos*. [online] Disponible en: <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas/duracion-maxima-contrato>

⁶⁴ hispanosnba.com. (2019). *Incremento salarial anual máximo*. [online] Disponible en: <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas/incremento-salarial-anual-maximo>

Si los contratos son de la duración máxima, pueden extenderse antes de que termine la vinculación al finalizar la tercera temporada de unión. En caso de que sea un contrato por tres temporadas o menos no se puede aplicar esta acción.⁶⁵

La máxima cantidad que puede cobrar un jugador depende de sus años en la liga, pero será siempre un porcentaje concreto del límite salarial que tiene fijado la franquicia. Los jugadores que lleven hasta seis años en la liga pueden cobrar hasta el 25% del límite salarial, los que llevan entre siete y nueve el 30% y los que llevan más de 10 años el 35%.⁶⁶

Como el límite salarial ha ido en aumento en los últimos años, esta ha sido la evolución del salario máximo:

Años en la liga/ Temporada	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19
0-6	13,7	14,7	16,4	22,1	24,8	25,5
7-9	16,4	17,7	19,7	26,5	29,7	30,6
10	19,2	20,6	23	31	34,7	35,7

* Cantidades expresadas en millones de \$

Tabla 20. Evolución del salario máximo de la NBA en las últimas 6 temporadas.

Fuente: HispanosNBA

En ocasiones, un jugador con más de 10 años en la liga y que sea una estrella reconocida, puede superar el 35% del límite salarial, puesto que un equipo puede ofrecerle a un jugador el 105% de lo que venía cobrando en su anterior contrato.

También las franquicias de la NBA deben hacer frente a un salario mínimo de los jugadores del cual no está permitido bajar, y que será mayor cuantos más años lleve el jugador en la liga y progresivo en casos de contratos con más de un año

⁶⁵ hispanosnba.com. (2019). *Extensiones de contrato y renovaciones*. [online] Disponible en: <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas/extensiones-contrato>

⁶⁶ hispanosnba.com. (2019). *Salario máximo en la NBA*. [online] Disponible en: <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas/salario-maximo-nba>

de duración. El salario más bajo de todos es el de un jugador de primer año, que debe cobrar como mínimo 834.646 dólares por la temporada.⁶⁷

Teniendo en cuenta el aumento o disminución según la experiencia y la progresividad en contratos de larga duración, estas son las cantidades que se manejan en el salario mínimo:

Años en la liga/ Años de contrato	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
0	0,84				
1	1,35	1,42			
2	1,51	1,59	1,66		
3	1,57	1,65	1,72	1,80	
4	1,62	1,70	1,78	1,86	1,95
5	1,76	1,85	1,93	2,02	2,11
6	1,89	1,99	2,08	2,18	2,27
7	2,03	2,13	2,23	2,33	2,44
8	2,17	2,27	2,38	2,49	2,60
9	2,41	2,29	2,39	2,50	2,61
10 o más	2,55	2,51	2,63	2,75	2,87

*Cantidades expresadas en millones de dólares

Tabla 21. Salario mínimo de la NBA.

Fuente: Hispanos NBA

- Agentes libres: Un agente libre es un jugador que no pertenece a ningún equipo o que terminará su vinculación con el mismo a final de temporada. Tiene total libertad para llegar a un acuerdo con la NBA o para irse a buscar suerte a otra competición.
- Agentes libres restringidos: Un agente libre restringido es un jugador que termina contrato con su equipo a final de temporada, pero cuya franquicia tiene derecho de tanteo. Esto significa que, ante cualquier oferta de otro equipo, la franquicia puede igualar las condiciones que ofrece el equipo pujante. Este contrato solo está

⁶⁷ hispanosnba.com. (2019). *Salario mínimo NBA*. [online] Disponible en: <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas/salario-minimo-veterano>

disponible para los novatos o jugadores que hayan disputado menos de tres temporadas en la NBA.⁶⁸

Para convertir a un jugador de la plantilla en agente libre, el equipo debe realizar una oferta cualificada por una sola temporada y por el importe mayor del 125% del salario que tenía en el contrato o por el salario mínimo del jugador más 200.000 dólares.

El agente libre restringido puede renovar su contrato, negociar con otra franquicia para incorporarse durante dos o más temporadas siempre y cuando su equipo no ejecute la opción de tanteo en un plazo de 48 horas⁶⁹ o aceptar la oferta y jugar en el nuevo equipo una temporada para posteriormente salir al mercado de agentes libres no restringidos.

- Contratos de novato: Estos contratos se ofrecen a los 30 jugadores elegidos en la primera ronda del Draft y vinculan al jugador por 2 años fijos y otros 2 en los que el equipo tiene permiso para quedárselo o desprenderse del jugador.

Estos salarios se regulan en el convenio de la NBA y son descendentes desde la primera hasta la última elección del Draft. Sobre esta cantidad, se puede negociar para cobrar entre el 80 y el 120% de su importe, y cada año va en aumento la cuantía.

En ocasiones este tipo de contratos supone una desventaja para el jugador, ya que es preferible no acudir al *draft* o ser elegido entre los 30 de la segunda ronda, puesto que de esta manera se abren más posibilidades a la hora de efectuar un contrato y tener mejores condiciones.⁷⁰

⁶⁸ hispanosnba.com. (2019). *Agentes libres y restringidos*. [online] Disponible en: <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas/agentes-libres-restringidos>

⁶⁹ NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. (2019). *Diccionario de términos de la agencia libre 2019: espacio salarial, sign&trade, agente libre restringido...* | NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. [online] Disponible en: <https://es.nba.com/news/diccionario-de-terminos-de-la-agencia-libre-2019-espacio-salarial-signtrade-agente-libre-restringido/bn2i6qii8uqg14y54mp63km51>)

⁷⁰ hispanosnba.com. (2019). *Contratos de novato*. [online] Disponible en: <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas/contratos-novato>

- Contratos de 10 días: Son contratos que vinculan a jugador y franquicia durante 10 días o el período en que el equipo disputa 3 encuentros y que suelen tramitarse para probar jugadores de cara al futuro o para cubrir bajas por lesión y estar siempre en los límites de jugadores permitidos.

Se pueden realizar estos contratos desde el 5 de enero hasta 10 días antes de que termine la temporada regular y solo se permite 1 por cada jugador inactivo.

Un jugador solo podrá firmar 2 contratos de 10 días con la misma franquicia. A partir de ahí, o se le hace contrato hasta final de temporada o no puede reincorporarse a la plantilla.

El importe a cobrar por parte del jugador es la parte proporcional de 10 días en un año respetando su antigüedad en la liga. Si la franquicia decide romper el contrato antes de su fin, el jugador debe recibir la totalidad del mismo.⁷¹

- Contratos two-way o duales: Es un tipo de contrato por el cual un jugador pertenece a la plantilla de una franquicia NBA y al de su equipo filial que disputa la G-League (liga de equipos filiales). Este jugador puede dedicarse íntegramente durante 45 días a la actividad con el equipo de la NBA.

Son contratos exclusivos para jugadores con 3 o menos años de experiencia en la NBA y pueden convertirse en contratos normales en cualquier momento.

Una misma franquicia solo puede disponer de dos jugadores en esta situación al mismo tiempo, pudiendo estar en la plantilla un total de 17 jugadores contando a los dos con el contrato dual.⁷²

⁷¹ nbamaniacs. (2019). *Contratos de 10 días en la NBA*. [online] Disponible en: <https://www.nbamaniacs.com/glosario-nba/funcionan-los-contratos-de-10-dias/>

⁷² nbamaniacs. (2019). *Los contratos duales o 'two-way contracts'*. [online] Disponible en: <https://www.nbamaniacs.com/glosario-nba/los-two-way-contracts-los-contratos-duales-la-nba/>

- Contratos Exhibit 9 o contratos de verano: Son contratos elaborados para jugadores que se incorporan en el verano para realizar la pretemporada con un equipo con la intención de convencer al cuerpo técnico y quedarse para toda la temporada.

Tienen un año de duración, pero permiten a la franquicia despedirle en caso de lesión sin pagarle el salario estipulado, solo 6.000 euros en materia de compensación.

Solo se permiten en el caso de que la plantilla tenga ya 14 jugadores, para completar la decimoquinta ficha y no arriesgarse a tener un jugador inactivo durante la temporada.⁷³

- Contratos no garantizados: Son los contratos que permiten a una franquicia despedir a su jugador antes de que llegue a su fin el contrato sin abonarle la totalidad del salario previsto.

Lo más normal es que se fije una fecha a partir de la cual el contrato esté garantizado (si no está fijada en el contrato) se usa obligatoriamente la fecha del 10 de enero) y si se produce un despido, el jugador cobrará todo lo concerniente a esa temporada y a las posteriores que tuviera comprometidas. En definitiva, se paga todo lo pactado.

Si es antes de esa fecha, el equipo no tiene que pagar a su jugador absolutamente nada, aunque puede desembolsar lo correspondiente al prorrateo de la estancia del jugador en la plantilla.⁷⁴

⁷³ nbamaniacs. (2019). 'Exhibit 9 Contracts' en la NBA. [online] Disponible en: <https://www.nbamaniacs.com/glosario-nba/exhibit-9-contracts/>

⁷⁴ hispanosnba.com. (2019). Salarios garantizados y no garantizados. [online] Disponible en: <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas/salarios-garantizados>

5.5.2. OPCIONES EN LOS CONTRATOS

En un contrato de la NBA pueden aparecer dos tipos de opciones que se pueden ejecutar en un momento dado, como son las siguientes:⁷⁵

- Opción de equipo: Es una cláusula que se incluye en los contratos por la cual una franquicia NBA tiene el derecho de extender el contrato a un jugador durante una temporada más.

Suponiendo un contrato de dos años, con un tercer año supeditado a la opción de equipo, el equipo puede ejecutar la opción y extender el contrato un año más. En caso de no aplicar la opción, el jugador termina su contrato y se convierte en agente libre para firmar con cualquier equipo.

Un contrato solo puede contener una opción de equipo por un año, excepto en los contratos de novatos donde se puede ejecutar para el tercer y cuarto año, como se describe en el apartado de “Contratos de jugadores”.

Además, el salario a percibir en el año extendido tiene que ser igual o superior al cobrado en el año anterior por el jugador.

- Opción de jugador: Es una cláusula semejante a la opción de equipo, pero que en esta ocasión da la potestad al jugador de elegir qué quiere hacer con su equipo, si permanecer durante una temporada más o terminar su vinculación pasando a ser agente libre.

⁷⁵ NBA.com. (2019). *Free Agency Explained* / NBA.com. [online] Disponible en: <https://www.nba.com/free-agency-explained#team>

Suponiendo el mismo caso que el anterior, pero cambiando la opción, es decir, un contrato de dos años, con un tercer año supeditado a la opción de jugador, el jugador puede ejecutar la opción y extender el contrato un año más. En caso de no aplicar la opción, el jugador termina su contrato y se convierte en agente libre para firmar con cualquier equipo.

La opción de jugador solo puede ser aplicable para un año más de extensión, excepto los contratos de novatos, en los que puede alargarse el vínculo para los años tercero y cuarto.

Al igual que en la opción de equipo, el salario a percibir por el jugador no puede ser inferior al que venía cobrando.

- Opción *early termination*: Es una opción que permite al jugador terminar su contrato de manera anticipada sin incurrir en ningún tipo de compensación o indemnización al equipo.

Esta cláusula solo se puede aplicar en los contratos que sean de una duración de cinco años y se permite su ejecución exclusivamente a partir del final de la cuarta temporada firmada en su contrato. Si no se lleva a cabo, el jugador debe jugar su quinta temporada con su equipo y con las condiciones estipuladas en su contrato.

5.5.3. TRASPASOS DE JUGADORES

Como se ha venido describiendo en los apartados previos, la NBA es una liga que difiere mucho del resto de competiciones mundiales no solo en el ámbito del baloncesto sino de cualquier deporte. En el apartado de traspasos, también existe una diferencia muy grande y es que no se desembolsa dinero de un equipo a otro por la contratación de un jugador.

En la NBA se trata a los jugadores prácticamente como si fueran cromos a la hora de cambiar de equipo. Un jugador con contrato se verá obligado a ir a jugar a otro equipo si su franquicia se lo indica. Así, aunque pudiera parecer que se está tratando con mercancía,

los propios jugadores son los primeros en aceptarlo y hacerse a la idea de que en cualquier momento pueden tener que buscar casa en una nueva ciudad de un día para otro. Pese a su nula capacidad de decisión en una negociación de suma importancia para su carrera profesional y para su vida personal, los traspasos forzados se entienden como algo natural desde el comienzo de la liga.

Los traspasos en la NBA se hacen mediante un trueque entre varios jugadores. Si una franquicia envía a un jugador a otro equipo, recibirá jugadores del equipo a donde traspasa a su jugador.

Los intercambios pueden hacerse 1 jugador por 1 jugador, 1 jugador por 2 jugadores, 1 jugador por 3 jugadores, 2 jugadores por 3 jugadores o los que sumen ese salario. Por ejemplo, si los Boston Celtics envían a Utah Jazz un jugador con un salario de 20 millones de dólares, Utah Jazz puede enviarle 2 jugadores con un salario alrededor de 10 millones. No tiene que ser así exactamente, ya que hay equipos que les beneficia que el total del salario de sus jugadores disminuya para adaptarse al límite.⁷⁶

En caso de traspaso, no se negocia el contrato, sino que el equipo que recibe al jugador debe mantener las condiciones del contrato que el jugador tenía en su equipo previo. Por eso existen los contratos garantizados explicados en el apartado de “Contratos de jugadores”. Además de incluir jugadores en la operación, las franquicias pueden añadir elección de jugadores en las rondas del Draft de la siguiente temporada. Esto es una buena opción para que los equipos que tengan elecciones tempranas en primera ronda puedan negociar sin deshacerse de una gran cantidad de jugadores.

Para realizar traspasos hay una fecha límite, conocida como “trade deadline”, a partir de la cual no se pueden acometer traspasos. Esta fecha es el 7 de febrero⁷⁷.

La otra opción para contratar jugadores es esperar a que sean agentes libres y enviarles ofertas, pero esto no se considera traspaso ya que el jugador no pertenecía ya a ningún equipo. En las contrataciones de agentes libres, no opera el deadline. Sin embargo, hay

⁷⁶ Espaciodeportes.com. (2019). *¿Cómo funcionan los traspasos en la NBA?* - Espaciodeportes.com. [online] Disponible en: <http://espaciodeportes.com/como-funcionan-los-traspasos-en-la-nba/>

⁷⁷ NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. (2019). *Las fechas clave y momentos más importantes de la temporada NBA 2018-2019* | NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. [online] Disponible en: <https://es.nba.com/news/fechas-claves-mas-importantes-temporada-2018-2019-nba/15x9wnktkfnvt1hfehtm438rqs>

unos límites para los equipos que vayan a jugar Playoff. Para poder incorporar a un agente libre para disputar el Playoff, éste debe haber sido “cortado” (despedido) por su anterior equipo antes del 1 de marzo. Además, su contratación debe hacerse antes del 12 de abril, fecha en la que deben quedar cerradas las plantillas de cara a las eliminatorias por el título.

5.5.4. LÍMITE SALARIAL

El límite salarial es el tope de presupuesto que puede destinar una franquicia al pago de todos los salarios de sus jugadores. Es una manera de igualar a todos los equipos, ya que, fijando esta restricción, no hay un equipo que pueda contar con un equipo plagado de estrellas, sino que todas deberán realizar las combinaciones de jugadores que les permita tener la plantilla más compensada posible.

El límite salarial está en aumento en los últimos años, y para la temporada actual es de 109 millones de dólares. Si un equipo posee jugadores cuya suma total de salarios exceda de esta cantidad, se verá obligado a prescindir de ellos si no quiere verse obligado a no poder fichar en el próximo período o a que sus jugadores se conviertan en agentes libres.

La cantidad fijada como límite salarial va en aumento, ya que en la temporada anterior era de 101,8 millones de dólares, siendo la primera vez que superaba la centena de millones de la divisa norteamericana, y este año es de 109. Este aumento permite que las franquicias puedan pagar más a sus jugadores y por ello muchas estrellas buscan convertirse en agentes libres para ganar más dinero en otros equipos.

Este límite se calcula en base al BRI (Basketball Related Income), que es la suma de todos los ingresos de las franquicias de la NBA por sus actividades relacionadas con el baloncesto⁷⁸. El BRI se compone de estas ganancias relacionadas con el transcurso de la temporada desde el punto de vista meramente deportivo⁷⁹:

⁷⁸ Medium. (2019). *¿Cómo funciona la NBA? Tope salarial, traspasos, contratos y draft*. [online] Disponible en: <https://medium.com/@kanelonmonger/c%C3%B3mo-funciona-la-nba-tope-salarial-traspasos-contratos-y-draft-f025c01c8064>

⁷⁹ Basketamericano.com. (2019). *¿Qué es el BRI? – Basket Americano*. [online] Disponible en: <http://www.basketamericano.com/que-es-bri/>

- Entradas de los partidos de la liga regular y PlayOffs
- Derechos televisivos
- Entradas de partidos amistosos o de exhibición y torneos
- Venta de concesiones por las tiendas oficiales
- Billetes de parking de los pabellones
- Dinero obtenido del patrocinio de los equipos
- Dinero obtenido de la publicidad de los equipos
- Ganancias de los campus de verano
- Ganancias por el uso de las mascotas
- Ganancias de venta de comida y bebida durante los partidos
- Derechos de los nombres de los estadios
- Ingresos por publicidad en los estadios

Como en los últimos años los ingresos han aumentado, la NBA ha subido el límite salarial cada año.

Una vez calculado el BRI, este dato se multiplica por un porcentaje (en los últimos años el 44,74%) y el resultado se divide entre los 30 equipos.

Es un límite considerado como blando, en relación al impuesto en la NFL y NHL, ya que se puede superar en numerosas excepciones, como en renovaciones a jugadores que lleven 3 años en la franquicia, en la contratación de algunos agentes libre o en el salario pagado a novatos de primera ronda.

Sin embargo, existe otro límite monetario a partir del cual un equipo es sancionado con el pago del impuesto de lujo. Este tope se determina como el 53,51% del BRI de los equipos de la liga.⁸⁰ Para la temporada 2019/2020 es de 132 millones de dólares.

En este límite no hay excepciones y todo aquel que lo traspase debe abonar a la NBA una cantidad progresiva, fijándose el impuesto de esta manera:

⁸⁰ Confilegal. (2019). *Cuáles son los límites salariales en la NBA y en qué consiste el llamado "impuesto de lujo"*. [online] Disponible en: <https://confilegal.com/20181031-cuales-son-los-limites-salariales-en-la-nba-y-en-que-consiste-el-llamado-impuesto-de-lujo/>

Cantidad que supera el umbral/ Cantidad a pagar	
0-5 millones \$	1,5\$ por 1\$ de exceso
5-10 millones \$	1,75\$ por 1\$ de exceso
10-15 millones \$	2,5\$ por 1\$ de exceso
15-20 millones \$	3,25\$ por 1\$ de exceso

Tabla 22. Impuesto de lujo

Fuente: nbamaniacs.com

Este límite permite a la NBA conseguir financiación adicional si algún equipo, con la capacidad suficiente del inversor como para hacer frente al impuesto de lujo por contratar a una estrella, supera el límite.

Si por el contrario, los inversores ordenan no pasarse del límite y atenerse a su tope salarial en todo momento, la NBA se garantiza una liga mucho más competitiva, ya que las grandes franquicias no podrán hacerse con los mejores jugadores.

5.5.5. EL DRAFT

El draft de la NBA es un evento celebrado al final de cada temporada en la cual los equipos eligen a los mejores jugadores menores de 23 años que no han jugado nunca en la liga para formar parte de sus plantillas para la próxima temporada.

Las 30 franquicias tienen dos rondas para escoger un jugador en cada una de ellas, por lo que en total 60 jóvenes baloncestistas son reclutados por la mejor liga del mundo. El orden de estas rondas depende de la clasificación de la franquicia la temporada pasada.

Los siete equipos de cada conferencia que se quedan fuera de los Playoff entran en un sorteo para determinar las primeras rondas de elección. De esta manera se fijan los 14 primeros turnos.⁸¹

Este sorteo se denomina “Lotería del Draft” y no es un sorteo puro. Se introducen en un bombo 1001 pelotas de ping pong. Cada equipo tiene una combinación de bolas asignadas de manera inversamente proporcional a su clasificación. El último equipo 140 combinaciones posibles, y en función del puesto inferior de cada equipo disminuyen las

⁸¹ 20minutos.es - Últimas Noticias. (2019). *Qué es el draft de la NBA*. [online] Disponible en: <https://www.20minutos.es/deportes/noticia/que-es-draft-nba-3072158/0/>

combinaciones. Según se sube en la clasificación, disminuyen las pelotas de cada equipo y por tanto su probabilidad.⁸²

Este sorteo se realiza en una sala privada sin acceso de cámaras con la presencia de representantes de la NBA, de los equipos y periodistas acreditados.⁸³

Las otras 16 se reparten de manera inversa a su puesto en la temporada regular, de tal manera que el equipo que había terminado en primer lugar tras los 82 partidos, será el último equipo en escoger y por tanto, suya es la 30ª elección.

Se mantiene el turno para ambas rondas, por tanto, el que elige primero en la primera ronda, elige también primero en la segunda.

Uno de los objetivos del Draft, además de captar talentos precoces para su competición, es mejorar la competitividad de la liga, y por eso los peores equipos pueden hacerse con los mejores jugadores nuevos.

Para presentarse a este evento, los jugadores deben haber completado su formación universitaria en el caso de los estadounidenses o tener entre 19 y 22 años si proviene del baloncesto extranjero.

Pese al sorteo y a la importancia de la clasificación de la temporada pasada, en todos los años se producen excepciones ya que una manera de negociar un traspaso con otra franquicia es entregar la elección de primera o segunda ronda. Así, en el Draft de la siguiente temporada la franquicia receptora de la elección elegirá en el turno de quien se la cede. Por tanto, el orden que toca no es el que a la hora de la verdad se lleva a cabo.

El Draft es una oportunidad para las franquicias de hacerse con el que se cree que será el mejor jugador del futuro, y al que los ojeadores de la franquicia ven como el que más potencial tiene, en el caso del *pick 1* (primera elección) y poder construir el equipo en base a sus cualidades. Sin embargo, otras franquicias usan a estas promesas para incluirlas en traspasos de jugadores ya pertenecientes a la liga y poder hacerse con ellos

⁸² Playground. (2019). *¿Cómo funciona el Draft de la NBA?*. [online] Disponible en: https://www.playgroundmag.net/sports/como-funciona-draft-nba-doncic-ayton-baloncesto_29921596.html

⁸³ Pozo, A. (2019). *El nuevo sistema del NBA 'Draft Lottery' 2019 - SportBall*. [online] SportBall. Disponible en: <https://www.sportball.es/el-nuevo-sistema-del-nba-draft-lottery-2019/>

5.6. ANÁLISIS ESTADÍSTICO

Con el fin de contratar parcialmente algunas de las afirmaciones relativas a los recursos y capacidades recogidas en el apartado anterior, se procedió a construir una base de datos en la que se incorporaron todos los equipos que compiten en la NBA.

Este análisis empírico se lleva a cabo a través del programa SPSS donde se introducen los datos recopilados y se realizan las diferentes pruebas estadísticas.

En primer lugar, para poder comprender el análisis de los resultados, se muestra un listado por orden alfabético con los términos que representan las variables introducidas en el estudio con respecto al nombre con el que se denominan en la tabla.

Nombre SPSS	Nombre tabla
ANILLOS	Anillos
ANTIGUED	Antigüedad
AÑOPER	Años de permanencia en la ubicación actual
ASISTPORC	% de asistencia 18/19
ASISTTOT	Asistencia total 18/19
MARCA	Valor de la marca
POBLAC	Población de la ciudad
VALORDEP	Valor deportivo
VALOREST	Valor del estadio
VALORFRQ	Valor de la franquicia
VALORMCDO	Valor de mercado

Tabla 23. Variables introducidas en el SPSS

Fuente: Elaboración propia

Los valores de estas variables para cada una de las 30 franquicias han sido enumerados en los distintos apartados anteriores, a excepción de los relativos a la asistencia de aficionados a su pabellón, los cuales se muestran en la siguiente tabla.

Equipo	AÑOPER	ASISTTOT	ASISTPORC
Atlanta Hawks	51	628.440	15.327
Boston Celtics	73	763.584	18.624
Brooklyn Nets	7	612.597	14.941
Charlotte Hornets	31	676.570	16.501
Chicago Bulls	53	823.475	20.084
Cleveland Cavaliers	49	793.337	19.349
Dallas Mavericks	39	820.569	20.013
Denver Nuggets	52	756.457	18.450
Detroit Pistons	62	675.963	16.486
Golden State Warriors	0	803.436	19.596
Houston Rockets	49	740.392	18.058
Indiana Pacers	52	689.310	16.812
Los Ángeles Clippers	35	710.327	17.325
Los Ángeles Lakers	59	778.877	18.940
Memphis Grizzlies	18	607.564	15.578
Miami Heat	31	805.264	19.640
Milwaukee Bucks	51	721.692	17.602
Minnesota Timberwolves	30	627.543	15.305
New Orleans Pelicans	17	656.183	16.004
New York Knicks	73	779.087	19.002
Oklahoma City Thunder	11	746.323	18.203
Orlando Magic	30	720.024	16.075
Philadelphia 76ers	56	838.092	20.441
Phoenix Suns	51	627.023	15.293
Portland Trail Blazers	49	799.345	19.496
Sacramento Kings	34	700.975	17.096
San Antonio Spurs	46	750.616	18.307
Toronto Raptors	24	812.822	19.824
Utah Jazz	40	750.546	18.306
Washington Wizards	22	716.996	17.487

Tabla 24. Datos sobre la asistencia

Fuente: nbamaniaacs

A continuación se exponen los principales resultados obtenidos del análisis:

	N	Media	Desviación estándar	Mínimo	Máximo
VALORFRQ	30	1883333,33	778629,802	1200000	4000000
VALORDEP	30	743933,33	120529,273	449000	1051000
VALORMCDO	30	581533,33	442182,263	215000	1870000
VALOREST	30	331566,67	215458,882	110000	995000
MARCA	30	202400,00	155911,027	66000	674000

Tabla 25. Estadísticos descriptivos

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, se calcularon las medidas de cada uno de los valores de las franquicias, para comprender las diferencias existentes entre las mismas. Se calcula la media y la desviación estándar, además de determinar el valor mínimo y máximo para cada una de las variables.

Como es obvio, el valor de las franquicias es el que presenta unas cifras mayores, tanto de media como de desviación estándar, debido a que engloba o abarca todas las cantidades y desviaciones individuales de las otras variables.

Analizando separadamente cada variable, según son mayores los valores mínimo y máximo, y por tanto la media, aumento la desviación estándar, excepto en el valor deportivo, ya que los registros de las franquicias en este aspecto son más homogéneos.

Como indicador de los resultados de los equipos se tomó como referencia la variable ANILLOS, que refleja el número de anillos que ha ganado cada equipo a lo largo de su historia. Se trata de detectar con qué variables vinculadas a intangibles está correlacionada.

		ANILLOS	VALORFRQ	VALORDEP	VALORMCDO	VALOREST
ANILLOS	Correlación de Pearson	1	,620**	,142	,635**	,414*
	Sig. (bilateral)		,000	,454	,000	,023
	N	30	30	30	30	30
VALORFRQ	Correlación de Pearson	,620**	1	,040	,976**	,928**
	Sig. (bilateral)	,000		,835	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
VALORDEP	Correlación de Pearson	,142	,040	1	-,106	-,099
	Sig. (bilateral)	,454	,835		,577	,602
	N	30	30	30	30	30
VALORMCDO	Correlación de Pearson	,635**	,976**	-,106	1	,884**
	Sig. (bilateral)	,000	,000	,577		,000
	N	30	30	30	30	30
VALOREST	Correlación de Pearson	,414*	,928**	-,099	,884**	1
	Sig. (bilateral)	,023	,000	,602	,000	
	N	30	30	30	30	30

Tabla 26. Correlaciones

Fuente: Elaboración propia

Así, en la tabla anterior se muestran las correlaciones entre la variable ANILLOS y los distintos valores que tienen las franquicias según el coeficiente de correlación de Pearson. En este punto, y como la consecución de un título es lo más importante para un equipo, se trata de averiguar qué tipo de relación posee el hecho de tener un cierto valor con el de lograr un determinado número de anillos.

Según los resultados, la variable ANILLOS presenta una correlación positiva y significativa con el valor de la franquicia y el valor de mercado (0,620 y 0,635 respectivamente), por lo que las franquicias con mejores cifras en estos aspectos son los que tienen más anillos en sus vitrinas.

También existe relación positiva entre el número de anillos y el valor del estadio, pero en un valor algo menor (0,414) y entre los campeonatos ganados y el valor deportivo, si bien el 0,142 obtenido muestra que esta relación es mucho menos estrecha.

		MARCA	ANTIGUED	POBLAC
MARCA	Correlación de Pearson	1	,461*	,513**
	Sig. (bilateral)		,010	,004
	N	30	30	30
ANTIGUED	Correlación de Pearson	,461*	1	,177
	Sig. (bilateral)	,010		,350
	N	30	30	30
POBLAC	Correlación de Pearson	,513**	,177	1
	Sig. (bilateral)	,004	,350	
	N	30	30	30

Tabla 27. Correlaciones

Fuente: Elaboración propia

Las siguientes variables entre las que se buscan posibles correlaciones es el valor de marca, los años de antigüedad de la franquicia y la población de la ciudad donde se ubica actualmente.

Según los resultados recogidos en la tabla anterior, existe una correlación positiva entre las variables, especialmente entre MARCA y POBLAC, por lo que cuanto mayor es la población de la ciudad, mayor es el valor de marca, como ocurre por ejemplo en Nueva York y Los Ángeles, las dos ciudades con mayor número de habitantes. Se trata pues de una relación positiva.

Lo mismo sucede con el valor de la marca y la antigüedad, aunque en un grado menor que la relación entre las otras dos variables (0,414).

		VALORFRQ	VALORDEP	VALORMCDO	VALOREST	MARCA
VALORFRQ	Correlación de Pearson	1	,040	,976**	,928**	,961**
	Sig. (bilateral)		,835	,000	,000	,000
	N	30	30	30	30	30
VALORDEP	Correlación de Pearson	,040	1	-,106	-,099	-,148
	Sig. (bilateral)	,835		,577	,602	,436
	N	30	30	30	30	30
VALORMCDO	Correlación de Pearson	,976**	-,106	1	,884**	,974**
	Sig. (bilateral)	,000	,577		,000	,000
	N	30	30	30	30	30
VALOREST	Correlación de Pearson	,928**	-,099	,884**	1	,873**
	Sig. (bilateral)	,000	,602	,000		,000
	N	30	30	30	30	30
MARCA	Correlación de Pearson	,961**	-,148	,974**	,873**	1
	Sig. (bilateral)	,000	,436	,000	,000	
	N	30	30	30	30	30

Tabla 28. Correlaciones

Fuente: Elaboración propia

Las siguientes correlaciones que se estudian son las existentes entre las categorías de valores que se recogen en este trabajo: el valor de la franquicia, el deportivo, el de mercado, el del estadio y el de la marca.

En este sentido, se aprecia una correlación entre todos los valores positiva y significativa, especialmente, entre cada uno de ellos y el valor de la franquicia, lo cual es obvio puesto que este último se obtiene como suma de los demás. Sin embargo, tal y como se comentó con anterioridad, el caso del valor deportivo resulta llamativo, ya que la relación es negativa en todos los casos.

Este condicionante rompe el transcurso normal de las relaciones entre las variables analizadas, que resultan bastante lógicas, excepto en este punto.

Otra relación que puede resultar interesante conocer es la que se establece entre el valor de la franquicia y la asistencia media a su estadio en la temporada 18/19.

		VALORFRQ	ASISTMED
VALORFRQ	Correlación de Pearson	1	,444 [*]
	Sig. (bilateral)		,014
	N	30	30
ASISTMED	Correlación de Pearson	,444 [*]	1
	Sig. (bilateral)	,014	
	N	30	30

Tabla 29. Correlaciones

Fuente: Elaboración propia

Aquí, el resultado arroja la cifra de 0,444, lo que muestra una relación positiva entre ambas variables, pero quizás ligeramente inferior a lo que estamos acostumbrados en el deporte europeo, donde los equipos con mayor valor suelen tener los estadios con mayor capacidad y mayor nivel de asistencia, ya que además de sus propios aficionados son numerosos los turistas que pueblan sus gradas.

		ANTIGUED	ASISTTOT	ASISTPORC
ANTIGUED	Correlación de Pearson	1	,159	,058
	Sig. (bilateral)		,403	,759
	N	30	30	30
ASISTTOT	Correlación de Pearson	,159	1	,829**
	Sig. (bilateral)	,403		,000
	N	30	30	30
ASISTPORC	Correlación de Pearson	,058	,829**	1
	Sig. (bilateral)	,759	,000	
	N	30	30	30

Tabla 30. Correlaciones

Fuente: Elaboración propia

La tabla anterior muestra las correlaciones entre ANTIGUED, ASISTTOT Y ASISTPORC. Como es obvio, la relación entre las dos últimas variables es altamente positiva. En cambio, se pone de manifiesto que la fecha de fundación de la franquicia no tiene prácticamente ningún tipo de relación con la asistencia a su estadio durante los partidos, porque los resultados no llegan ni siquiera al 0,2.

		ASISTTOT	ASISTPORC	AÑOOPER
ASISTTOT	Correlación de Pearson	1	,829**	,249
	Sig. (bilateral)		,000	,185
	N	30	30	30
ASISTPORC	Correlación de Pearson	,829**	1	,118
	Sig. (bilateral)	,000		,533
	N	30	30	30
AÑOOPER	Correlación de Pearson	,249	,118	1
	Sig. (bilateral)	,185	,533	
	N	30	30	30

Tabla 31. Correlaciones

Fuente: Elaboración propia

Los resultados que se recogen en la tabla tienen una similitud muy grande con la anterior, y es que la única diferencia es que no figura la variable ANTIGÜEDAD y sí aparece AÑO PER, es decir, los años de permanencia de la franquicia en la ubicación actual.

Por eso mismo, sirve para completar la información recogida en el análisis anterior, ya que el resultado es similar, en la medida en que la relación con las variables que miden la asistencia es positiva, pero muy cercana a 0.

Por tanto, ni la antigüedad de la franquicia ni los años que lleva en la misma ciudad parecen tener capacidad explicativa para determinar el mayor o menor valor de dicha franquicia.

		ANILLOS	ANTIGUED
ANILLOS	Correlación de Pearson	1	,429*
	Sig. (bilateral)		,018
	N	30	30
ANTIGUED	Correlación de Pearson	,429*	1
	Sig. (bilateral)	,018	
	N	30	30

Tabla 32. Correlaciones

Fuente: Elaboración propia

		ANILLOS	POBLAC
ANILLOS	Correlación de Pearson	1	,090
	Sig. (bilateral)		,635
	N	30	30
POBLAC	Correlación de Pearson	,090	1
	Sig. (bilateral)	,635	
	N	30	30

Tabla 33. Correlaciones

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, a través de estas tablas 31 y 32, se trata de buscar la relación entre la antigüedad de las franquicias y la población de las ciudades con la consecución de títulos de liga. La población tiene una relación muy cercana a 0 (0,90), con lo que no guarda apenas relación con los anillos ganados.

Sin embargo, la antigüedad de la franquicia sí tiene una relación directa y significativa (0,429) con el hecho de ser campeón a final de temporada, por lo que se demuestra que los equipos históricos y con un amplio bagaje de partidos disputados a lo largo de la historia tienen un mayor número de competiciones ganadas durante su trayectoria.

6. CONCLUSIONES

La NBA es una de las competiciones deportivas más prestigiosas del mundo y que cuenta con mayor número de seguidores en todo el mundo. Así, cualquier pequeño movimiento que se produzca en el seno de la liga, tiene una repercusión muy amplia y origina el trasvase de millones de dólares.

En el seno de un equipo deportivo se han de tomar muchas decisiones que se alejan radicalmente del carácter competitivo que está asociado por regla general a cada club. Este hecho se magnifica en la NBA, puesto que no existen los clubes en el sentido a que estamos acostumbrados en las principales ligas europeas, sino que está integrada por franquicias que operan de manera semejante a lo que hacen organizaciones de ese tipo en otros mercados.

Las 30 franquicias de esta competición miden sus resultados a final de su ejercicio, en este caso la temporada de 82 partidos más los Play Offs, en función de su resultado deportivo, pero también del económico, siendo la conjunción ente ambas variables la que muestra cuáles son las franquicias más rentables.

Con el fin de conocer el poder económico y financiero de una franquicia, debemos medirla en términos de su valor, que es el resultado de la suma del valor de mercado, el deportivo, el de marca y el de su estadio. Según se ha analizado, las franquicias que han ganado mayor número de campeonatos a lo largo de su historia, junto con las dominadoras de la época actual, son las que tienen un mayor valor, estando a la cola las más nuevas o que no han tenido buenas clasificaciones. En términos totales, la NBA tiene un valor acumulado en sus franquicias de más de 56 billones de dólares.

En términos de gestión de recursos humanos, y en concreto de sus jugadores, pese a que los salarios de las grandes estrellas llegan hasta los 40 millones de dólares por temporada en el caso del jugador mejor pagado, el 2 veces elegido MVP Stephen Curry, los traspasos se hacen mediante trueque de un día para otro y sin respetar la decisión de los jugadores.

En cuanto a su impacto social, los seguidores y adeptos con los que cuenta la liga son cada vez mayores en número, y por eso, la organización aprueba constantemente medidas

para acercar la NBA y la WNBA a los aficionados, adaptándose en horarios los fines de semana o disputando encuentros oficiales fuera de Estados Unidos.

En definitiva, en la NBA se juega el deporte de la canasta., pero también se vive en un ecosistema financiero en el que 30 empresas luchan por ser las mejores, pero también conjuntamente por hacer más grande lo que hasta el momento es una extraordinaria fuente de ingresos, la mejor liga de baloncesto del mundo.

7. BIBLIOGRAFÍA

AMIT,R., SCHOEMAKER, P. (1993) Strategic Assets and Organizational Rent, *Strategic Management Journal*, Vol.14, pág.37

ANAND, J., SINGH, H. (1997). Asset redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining industries. *Strategic Management Journal*, 18(S1), 99-118.

ANDERSON, K., BIRRER, E. (2011) “Creating a sustainable competitive advantage: A resource-based analysis of the Gonzaga University men’s basketball program”, *Journal of Sport Administration & Supervision*, p. 10.

BARNEY, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of management*, 27(6), 643-650.

COLLIS, D. J., MONTGOMERY, C. A. (2005). *Corporate strategy: A resource-based approach*. McGraw-Hill.

DOVEY, K., SINGHOTA J, (2005) “Learning and knowing in teams” Development and learning in organizations, número 3, página 19, Emerald Group Publishing Limited.

GRANT, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases edition*. John Wiley & Sons.

GRANT, R. M., JORDAN, J. J. (2015). *Foundations of strategy*. John Wiley & Sons.

HUERTA P., NAVAS J.E., ALMODÓVAR M. (2004) “La Diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades”, *Cuadernos Empresariales*, Número 14, página 87.

HALL, R. (1993) “A framework linking intangible resources and capabilities to sustainable competitive advantage”, *Strategic Management Journal*, Número. 14, páginas 607-618.

KELLER, H. (2014) “Is Team Based Tacit Knowledge Transferable? Players as Strategic Resources”, *Journal of Management Policy and Practice*, página 40

MAQUEIRA J., BRUQUE, S. (2014) *Gestión del talento en la empresa. Lecciones desde el ámbito deportivo: modelos Fútbol Club Barcelona ‘versus’ Real Madrid Club de Fútbol*, Vol. 3, Harvard Deusto Business Research.

MARTÍNEZ, F. J. F., CALLEJO, M. B. (2006). El Real Madrid Club de Fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España. *Universia Business Review*, (11), 36-61.

NAVAS, J.E., GUERRAS, L.Á. (2002) “Los recursos y capacidades de un equipo deportivo”, *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*, Thomson Reuters-Civitas, página 189

PENROSE, E. (1962). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford university press.

PRIEM, R. L., BUTTLER, J. E. (2001). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research?. *The Academy of Management Review*, 26(1), 22–40

RADICCHI, E. (2007). *Business Models in a New Media Context: Comparing Four US-based Sport Leagues* (Doctoral dissertation, Ph. D. Thesis, Università di Firenze).

TEECE, D. J., PISANO, G., SHUEN, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

VENTURA, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Editorial Paraninfo.

WERNERFELT, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.

Referencias bibliográficas extraídas de la web:

20minutos.es - Últimas Noticias. (2019). *Qué es el draft de la NBA*. [online] Disponible en: <https://www.20minutos.es/deportes/noticia/que-es-draft-nba-3072158/0/>

Advocate, b. (2019). *A tale of two cities: How New Orleans played key role in Oklahoma City Thunder's story 10 years ago*. [online] The Advocate. Disponible en: https://www.theadvocate.com/baton_rouge/article_72f7b2ae-96e9-5d14-a09c-5fc526b6400c.html

Aragonés (2019). *El cambio en Rusia: un oligarca playboy*. [online] La Vanguardia. Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/internacional/20120303/54263287611/cambio-rusia-oligarca-playboy.html>

- Basketamericano.com. (2019). *¿Qué es el BRI? – Basket Americano*. [online] Disponible en: <http://www.basketamericano.com/que-es-bri/>
- Basketball.realgm.com. (2019). *NBA Staff Members - RealGM*. [online] Disponible en: <https://basketball.realgm.com/nba/staff-members/16/General-Manager/Current>
- Business Insider. (2019). *The San Francisco Bay Area's economy is 'defying gravity' — and it reveals how powerful the tech industry has become*. [online] Disponible en: <https://www.businessinsider.es/san-francisco-area-best-us-economy-2018-4?r=US&IR=T>
- Cadena Ser (2019). *La NBA estrena nuevo sistema de votación para el All Star*. [online] Cadena SER. Disponible en: https://cadenaser.com/ser/2018/12/17/deportes/1545070300_226343.html
- Canal Historia. (2019). *Inauguración del Puente de la Bahía de San Francisco - Historia*. [online] Disponible en: <https://canalhistoria.es/hoy-en-la-historia/inauguracion-del-puente-de-la-bahia-de-san-francisco/>
- Código Único. (2019). *De seguir los pasos de Trump, a dueño de los Houston Rockets*. [online] Disponible en: <https://www.codigounico.com/business-class/fertitta-dueno-de-los-houston-rockets.html>
- Confilegal. (2019). *Cuáles son los límites salariales en la NBA y en qué consiste el llamado "impuesto de lujo"*. [online] Disponible en: <https://confilegal.com/20181031-cuales-son-los-limites-salariales-en-la-nba-y-en-que-consiste-el-llamado-impuesto-de-lujo/>
- Deporadictos. (2019). *Los nombres de los equipos NBA: Conferencia Oeste – Deporadictos*. [online] Disponible en: <http://deporadictos.com/el-nombre-de-las-franquicias-nba-la-conferencia-oeste/>
- Deporadictos. (2019). *Los nombres de los equipos NBA: Conferencia Oeste – Deporadictos*. [online] Disponible en: <http://deporadictos.com/el-nombre-de-las-franquicias-nba-la-conferencia-oeste/>
- Díaz Campos, J. (2012). *El modelo económico de la NBA*. EXtoikos, n° 8, pp.33-37 Disponible en: <http://www.extoikos.es/n8/pdf/extoikos8.pdf>
- Dlyted. (2019). *Landry's Restaurants*. [online] Disponible en: <https://www.dlyted.com/gift-cards/landrys-restaurants/>
- Ecodiario.eleconomista.es. (2019). *La llamada "ciudad del viento" no le debe su nombre a este elemento*. [online] Disponible en: <https://ecodiario.eleconomista.es/viralplus/noticias/8506764/07/17/La-llamada-ciudad-del-viento-no-le-debe-su-nombre-a-este-elemento.html>

El Confidencial. (2019). *La nueva lista Forbes de los equipos más valiosos de la NBA*. [online] Disponible en:

https://www.elconfidencial.com/deportes/baloncesto/nba/2019-02-06/nba-forbes-equipos-valor-euros-dolares-knicks_1809226/

Emol. (2019). *NBA: Celtics cambian de dueño* | Emol.com. [online] Disponible en:

<https://www.emol.com/noticias/deportes/2002/09/27/95435/nba-celtics-cambian-de-dueno.html>

Espaciodeportes.com. (2019). *¿Cómo funcionan los traspasos en la NBA?* -

Espaciodeportes.com. [online] Disponible en: <http://espaciodeportes.com/como-funcionan-los-traspasos-en-la-nba/>

ESPNDportes. (2019). *2018-19 Posiciones de la NBA* | ESPN. [online] Disponible

en: https://espndeportes.espn.com/basquetbol/nba/posiciones/_/grupo/division

Expansión. (2019). *El PIB per cápita en Madrid sube a 33.820 euros, casi el doble que en Extremadura*. [online] Disponible en:

<http://www.expansion.com/economia/2018/12/22/5c1d5b82468aebdc0b8b45e5.html>

Expansión.com. (2019). *Chase Center, el coliseo que disparará el valor de los Golden State Warriors*. [online] Disponible en:

<http://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2017/02/14/58a2026546163f93638b469a.html>

Forbes. (2019). *Micky Arison*. [online] Disponible en:

<https://www.forbes.com/profile/micky-arison/>

Forbes.com. (2019). *NBA Team Values 2019: Knicks On Top At \$4 Billion*. [online]

Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2019/02/06/nba-team-values-2019-knicks-on-top-at-4-billion/#28182e1ce667>

Franquicia.net. (2019). *Franquicias NBA, un modelo de éxito deportivo*|Artículos.

[online] Disponible en: <https://www.franquicia.net/articulos/franquicias-nba-un-modelo-de-exito-deportivo>

Gigantes del Basket. (2019). *El Team World se impone por 96 a 92 en el NBA*

Africa Game. [online] Disponible en: <https://www.gigantes.com/nba/el-team-world-se-impone-por-96-a-92-en-el-nba-africa-game/>

Gigantes del Basket. (2019). *LeBron James, la camiseta más vendida de la NBA*.

[online] Disponible en: <https://www.gigantes.com/nba/lebron-james-la-camiseta-mas-vendida-de-la-nba/>

hispanosnba.com. (2019). Extensiones de contrato y renovaciones. [online] Disponible en: <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas/extensiones-contrato>

hispanosnba.com. (2019). Salario máximo en la NBA. [online] Disponible en: <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas/salario-maximo-nba>

hispanosnba.com. (2019). Salario mínimo NBA. [online] Disponible en: <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas/salario-minimo-veterano>

hispanosnba.com. (2019). Salarios garantizados y no garantizados. [online] Disponible en: <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas/salarios-garantizados>

hispanosnba.com. (2019). *Agentes libres y restringidos*. [online] Disponible en: <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas/agentes-libres-restringidos>

hispanosnba.com. (2019). *Contratos de novato*. [online] Disponible en: <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas/contratos-novato>

hispanosnba.com. (2019). *Duración máxima de los contratos*. [online] Disponible en: <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas/duracion-maxima-contrato>

hispanosnba.com. (2019). *Incremento salarial anual máximo*. [online] Disponible en: <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas/incremento-salarial-anual-maximo>

Infobae. (2019). *La NBA anunció su regreso a México con dos partidos*. [online] Disponible en: <https://www.infobae.com/america/deportes/2019/06/07/la-nba-anuncio-su-regreso-a-mexico-con-dos-partidos/>

La Crónica Desde El Sofá. (2019). *El hermano pobre* | | *La Crónica Desde El Sofá*. [online] Disponible en: <https://lacronicadesdeelsafa.com/2010/10/31/el-hermano-pobre/>

La Vanguardia. (2019). *París acogerá en 2020 por primera vez un partido de temporada regular de NBA*. [online] Disponible en: <https://www.lavanguardia.com/deportes/20190328/461314040228/paris-acogera-en-2020-por-primera-vez-un-partido-de-temporada-regular-de-nba.html>

Laprensademn.com. (2019). *Minnesota, la tierra de 10 mil lagos* –. [online] Disponible en: <http://www.laprensademn.com/minnesota-la-tierra-de-10-mil-lagos/>

Lluisacura.org (2019). *Portland Trail Blazers* | *SER BALLER*. [online] Disponible en: <http://lluisacura.org/wpgm/am1acm25/2018/11/13/portland-trail-blazers/?lang=es>

Marca.com. (2019). *David Stern, el Michael Jordan de los despachos dice adiós a la NBA: 30 años en 30 historias - MARCA.com.* [online] Disponible en: <https://www.marca.com/2014/02/01/baloncesto/nba/noticias/1391246987.html>

Marca.com. (2019). *El voto chino puede llevar a un lesionado al All Star en lugar de Steve Nash - MARCA.com.* [online] Disponible en: <https://www.marca.com/2009/12/11/baloncesto/nba/1260518104.html>

Marca.com. (2019). *NBA: Los Utah Jazz cambian de propietario - Marca.com.* [online] Disponible en: <https://www.marca.com/baloncesto/nba/2017/01/23/5886746e268e3e6d678b459c.html>

Marca.com. (2019). *Playoffs NBA 2019: Así será el camino hacia el campeonato.* [online] Disponible en: <https://www.marca.com/baloncesto/nba/2019/04/11/5caecb57268e3e3d3e8b4627.html>

Medium. (2019). *¿Cómo funciona la NBA? Tope salarial, traspasos, contratos y draft.* [online] Disponible en: <https://medium.com/@kanelonmonger/c%C3%B3mo-funciona-la-nba-tope-salarial-traspasos-contratos-y-draft-f025c01c8064>

MuyHistoria.es. (2019). *James Naismith, el profesor que inventó el baloncesto.* [online] Disponible en : <https://www.muyhistoria.es/contemporanea/articulo/james-naismith-el-profesor-que-invento-el-baloncesto-341513334184>

NBA Events. (2019). *Homepage - NBA Events.* [online] Disponible en: <https://www.nbaevents.com/>

NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. (2019). *41 estadísticas que definen la legendaria carrera de Kobe Bryant con Los Angeles Lakers | NBA.com España | El sitio oficial de la NBA.* [online] Disponible en: <https://es.nba.com/news/41-estadisticas-que-definen-la-legendaria-carrera-de-kobe-bryant-con-los-angeles-lakers/jn0zrb63zvd919oj51yc6wf1j>

NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. (2019). *Bad Bunny encabeza la lista para el Celebrity Game del NBA All-Star Weekend 2019 | NBA.com España | El sitio oficial de la NBA.* [online] Disponible en: <https://es.nba.com/news/bad-bunny-encabeza-la-lista-para-el-celebrity-game-del-nba-all-star-weekend-2019/lyvsxo5vgnoh1ch3pm4dcnv49>

NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. (2019). *Diccionario de términos de la agencia libre 2019: espacio salarial, sign&trade, agente libre restringido... | NBA.com España | El sitio oficial de la NBA.* [online] Disponible en: <https://es.nba.com/news/diccionario-de-terminos-de-la-agencia-libre-2019-espacio-salarial-signtrade-agente-libre-restringido/bn2i6qii8uqg14y54mp63km51>

NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. (2019). *Guía NBA All Star 2019 de Charlotte: cómo votar, plazo para las votaciones, sistema y selección de jugadores...* | NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. [online] Disponible en: <https://es.nba.com/news/guia-nba-all-star-2019-charlotte-todo-necesitas-saber-votaciones-sistema-seleccion-jugadores/u3lveppm0i9tz22d9o5a4uvt>

NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. (2019). *La lista completa con los 108 jugadores extranjeros en la NBA 2018-2019* | NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. [online] Disponible en: <https://es.nba.com/news/la-lista-completa-con-los-108-jugadores-internacionales-en-la-nba-2018-2019/17jpcgcdngha9lnlgjq0k3gweh>

NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. (2019). *Las fechas clave y momentos más importantes de la temporada NBA 2018-2019* | NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. [online] Disponible en: <https://es.nba.com/news/fechas-claves-mas-importantes-temporada-2018-2019-nba/15x9wnktkfnvt1hfehtm438rqs>

NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. (2019). *Luka Doncic confirmado para el NBA Rising Stars Challenge del All-Star 2019: estos son los equipos* | NBA.com España | El sitio oficial de la NBA. [online] Disponible en: <https://es.nba.com/news/luka-doncic-confirmado-para-el-nba-rising-stars-challenge-del-all-star-2019-estos-son-los-equipos/kx3ie1vh53ud1ufluge75jo4l>

NBA.com. (2019). *Free Agency Explained* | NBA.com. [online] Disponible en: <https://www.nba.com/free-agency-explained#team>

Nba.com. (2019). *NBA.com - History of Basketball in Canada*. [online] Disponible en: https://www.nba.com/canada/History_of_Basketball_in_Canada_Generic_Article-18023.html

nbamaniacs. (2019). *Adam Silver, hasta 2024: renueva como comisionado de la NBA*. [online] Disponible en: <https://www.nbamaniacs.com/noticias/adam-silver-hasta-2024-renueva-como-comisionado-de-la-nba/>

nbamaniacs. (2019). *Calendario NBA: temporada, playoffs, Draft y más*. [online] Disponible en: <https://www.nbamaniacs.com/calendario-nba/>

nbamaniacs. (2019). *Contratos de 10 días en la NBA*. [online] Disponible en: <https://www.nbamaniacs.com/glosario-nba/funcionan-los-contratos-de-10-dias/>

nbamaniacs. (2019). *'Exhibit 9 Contracts' en la NBA*. [online] Disponible en: <https://www.nbamaniacs.com/glosario-nba/exhibit-9-contracts/>

nbamaniacs. (2019). *Límites de jugadores en las plantillas*. [online] Disponible en: <https://www.nbamaniacs.com/glosario-nba/limites-jugadores-las-plantillas/>

nbamaniacs. (2019). *Los contratos duales o 'two-way contracts'*. [online] Disponible en: <https://www.nbamaniacs.com/glosario-nba/los-two-way-contracts-los-contratos-duales-la-nba/>

Opendatanetwork.com. (2019). *Open Data Network*. [online] Disponible en: <https://www.opendatanetwork.com/>

Oroinformación. (2019). *El verdadero valor del anillo de oro y diamantes de los campeones de la NBA*. [online] Disponible en: <https://oroinformacion.com/el-verdadero-valor-del-anillo-de-oro-y-diamantes-de-los-campeones-de-la-nba/>

PlayGround. (2019). *¿Cómo funciona el Draft de la NBA?*. [online] Disponible en: https://www.playgroundmag.net/sports/como-funciona-draft-nba-doncic-ayton-baloncesto_29921596.html

Pozo, A. (2019). *El nuevo sistema del NBA 'Draft Lottery' 2019 - SportBall*. [online] SportBall. Disponible en: <https://www.sportball.es/el-nuevo-sistema-del-nba-draft-lottery-2019/>

Quicken Loans Pressroom. (2019). *Dan Gilbert - Quicken Loans Pressroom*. [online] Disponible en: <https://www.quickenloans.com/press-room/leader/dan-gilbert/>

Remembertheaba.com. (2019). [online] Disponible en: <http://www.remembertheaba.com/>

Saberia. (2019). *¿Cuándo se fundó la NBA?* - Saberia. [online] Disponible en: <http://www.saberia.com/cuando-se-fundo-la-nba/>

Santos, D. (2019). *¿Quiénes son los dueños de la NBA? (I) | Sports made in USA*. [online] Sports made in USA. Disponible en: <http://sportsmadeinusa.com/baloncesto/nba/quienes-son-los-duenos-de-la-nba/>

Seis kilos y medio de plata y oro de 24 quilates, el trofeo de la NBA. [online] Disponible en: <https://oroinformacion.com/Seis-kilos-y-medio-de-plata-y-oro-de-24-quilates-el-trofeo-de-la-NBA/>

Solobasket. (2019). *"Bad Boys", los matones que tiranizaron la NBA*. [online] Disponible en: <https://www.solobasket.com/nba/bad-boys-los-matones-que-tiranizaron-la-nba>

uncomo.com. (2019). *Cómo se desarrolla la temporada de la NBA*. [online] Disponible en: <https://deporte.uncomo.com/articulo/como-se-desarrolla-la-temporada-de-la-nba-16123.html>