



# Treball final de màster

**Diferència de gestió entre la NBA i l'ACB**



**UNIVERSITAT DE BARCELONA**

Juny de 2018

**Tutor: Jordi Martí Pidelaserra**

**Guillem Turró Miret**

## Índex

<b>0. Agraïments .....</b>	<b>4</b>
<b>1. Introducció .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Principals característiques.....</b>	<b>6</b>
<b>3. Finances .....</b>	<b>12</b>
3.1 Requisits dels equips.....	12
3.2 Fonts d'ingressos .....	18
3.3 Repartiment de beneficis.....	22
<b>4. Màrqueting.....</b>	<b>24</b>
4.1 Producte .....	24
4.2 Preu .....	28
4.3 Distribució .....	32
4.4 Comunicació .....	38
<b>5. Part empírica .....</b>	<b>42</b>
<b>6. DAFO dinàmic.....</b>	<b>48</b>
<b>7. Taula comparativa .....</b>	<b>51</b>
<b>8. Actuacions futures i aplicacions del projecte.....</b>	<b>52</b>
<b>9. Conclusions .....</b>	<b>53</b>
<b>10. Bibliografia .....</b>	<b>54</b>
<b>11. Annexos.....</b>	<b>58</b>

## Índex d'il·lustracions

Il·lustració 1. Quadre dels Playoff de l'ACB temporada 2017-2018.....	6
Il·lustració 2. Quadre dels Playoffs de la NBA temporada 2017-2018.....	9
Il·lustració 3. Evolució del límit salarial de la NBA.....	14
Il·lustració 4. Contractes més alts en \$ NBA temporada 2016 – 2017.....	14
Il·lustració 5. Ingressos de l'ACB durant els últims 5 anys.....	19
Il·lustració 6. Ingressos de la NBA en mil milions de dòlars les últimes 17 temporades.....	21
Il·lustració 7. Assistència mitja als pavellons dels equips de l'ACB.....	25
Il·lustració 8. Assistència mitja als pavellons dels equips de la NBA.....	27
Il·lustració 9. Televisions on es pot veure l'ACB per països.....	34
Il·lustració 10. Evolució jugadors estrangers durant els últims vint anys a la NBA.....	37
Il·lustració 11. Impacte dels esports americans a Instagram.....	40

### 0. Agraïments

Agraeixo als meus pares pel recolzament rebut durant tot el màster, tant econòmic com emocional, sense el qual hagués estat impossible la consecució del màster i del present treball.

També, agrair als particulars i professionals de las entitats protagonistes d'aquest treball, per la seva disposició a qualsevol tipus de dubte que m'hagi pogut sortir durant el transcurs del present treball.

A més a més, agrair al tutor del treball el temps invertit en ajudar-me per resoldre totes aquelles qüestions que han anat sorgint i per guiar-me cap a la direcció correcta.

Per finalitzar, agrair el recolzament de la universitat durant aquest any i a totes les persones que m'han ajudat durant aquest curs acadèmic.

## 1. Introducció

El desenvolupament d'aquest treball es basa en la idea d'estudiar la gestió de l'ACB (Asociación de Clubes de Baloncesto), que és la lliga espanyola de bàsquet, i de la NBA (National Basketball Association), que és la lliga dels Estats Units, amb l'excepció dels Toronto Raptors.

L'objectiu d'aquest treball és treure a la llum les principals característiques de gestió d'ambdues lligues amb diferents objectius. Primer de tot per analitzar quins són els punts forts i punts dèbils de cada una. Després, és interessant veure si aquestes característiques guarden relació amb el pensament dels aficionats o si només són tòpics. També és important estudiar les situacions d'aquestes associacions per veure si són antagòniques o poden complementar-se i si es poden ajudar agafant una de l'altre el que millor saben fer. En aquest sentit, un dels objectius és que es puguin extreure conclusions per aplicar-les a aquestes dues lligues.

Estudiar com són les lligues és essencial per poder tirar endavant aquest treball, però no és suficient. En aquest sentit, es pot observar un treball més empíric, més de treball de camp, parlant amb persones influents que coneixen aquest món des de petits i que el viuen i l'han viscut. Totes les observacions que aquestes persones aportin al treball, les tindrè molt en consideració. En el moment de les converses, vaig comprendre que, encara que per molt que pugui semblar contradictori, són mons diferents però que dels dos pots treure experiències i situacions molt bones. Cada lliga t'ensenya coses diferents.

A més a més, és una magnífica oportunitat de poder seguir coneixent el món del basquetbol, un món apassionant i que no para de créixer malgrat totes les dificultats que ha viscut aquests últims anys. També, recalcar que endinsar-se al món del basquetbol i de l'esport, a més de realitzar un treball d'aquestes magnituds és molt motivador i interessant.

## 2. Principals característiques

### ACB

#### Format

La lliga ACB està formada per 18 equips del territori espanyol, amb excepcions com la del Bàsquet Andorra. Té dos fases molt diferenciades: La lliga regular, on es decideixen els equips que entren a la fase final i els que descendeixen i els Playoff, on es decideix el campió.

#### Lliga Regular

Durant els primers mesos de competició, els equips disputen la fase regular que consta de 34 partits, 17 que es juguen a la primera volta i els 17 restants que es juguen a la segona volta.

Durant aquesta fase es decideixen els equips que baixaran de categoria (els dos últims) i els que jugaran els Playoff (els vuit primers).

#### Playoff

Els vuit primers classificats a la fase regular aconseguixen el dret de jugar la fase final. Durant els quarts de final (al millor de tres partits), el 1r s'enfronta al 8è, el 2n al 7è, el 3r al 6è i el 4t al 5è. Els guanyadors s'enfronten a semifinals (al millor de cinc partits) per un lloc a la final. Els vencedors juguen la final (també a cinc partits) i els millors classificats assoleixen les places per jugar l'Eurolliga i també premis econòmics.

#### Il·lustració 1: Quadre dels Playoff de l'ACB temporada 2017-2018



Font: Web ACB

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

A més a més, els vuit primers equips classificats a l'acabar la primera volta es classifiquen per jugar la Copa del Rei, que es disputa durant un cap de setmana a mitjans de febrer amb una seu diferent cada any (l'organitzador té plaça assegurada).

### Equips

Un dels principals requisits per poder jugar a la principal lliga espanyola de basquetbol és tenir una solvència financera molt forta. Per aquest motiu, molts dels últims equips que en l'àmbit esportiu van assolir l'ascens a l'ACB, no el van poder formalitzar en els despatxos. Això no només és injust per aquests equips, sinó que també desvirtua la competició. En els següents apartats tractarem aquest tema més en profunditat.

Un altre tema que és molt important és la formació dels jugadors. A partir d'aquí, l'ACB regula aquestes situacions amb les següents normatives respecte els jugadors de formació.

Cada equip ha de tenir la següent composició:

- Mínim 4 jugadors de formació.
- Màxim 2 jugadors extracomunitaris.
- Es poden tenir tants jugadors comunitaris com es vulguin respectant les altres normes.

### **Jugadors de formació**

#### Què és un jugador de formació?

Un jugador de formació és aquell jugador comunitari que s'ha format al territori espanyol en l'àmbit esportiu.

#### Requisits

- 1) Formar part d'un equip de bàsquet a Espanya a partir de la categoria infantil.
- 2) Mínim de 3 temporades.
- 3) Mínim de 6 mesos en cada una d'aquestes temporades.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### Regles

Les regles del bàsquet europeu es regeixen per la normativa FIBA (International Basketball Federation) que marca les grans pautes a seguir a nivell de normes del joc. Tot i així, l'ACB ha modificat algunes de les normatives per intentar fer el joc més espectacular.

### **Normativa FIBA**

La FIBA decideix les regles oficials de basquetbol, que són les úniques regles del bàsquet reconegudes internacionalment i que aborden tots els aspectes relacionats amb les normes del joc.

### **Excepcions**

Hi ha certes excepcions que s'han aplicat durant els últims anys:

- La primera norma afecta la línia de triples. S'allunya fins els 6,75 metres, mig metre més que abans (6,25 metres). L'aspecte d'aquesta línia canvia ja que els laterals estan paral·lels a la línia de banda.
- L'altra canvi és l'eixamplament de la zona, que passa de tenir forma d'ampolla a tenir forma de rectangle, com en les pistes de la NBA. A més a més, a sota de la cistella compta amb un semicercle on després del qual no es podran assenyalar faltes en atac si el defensor està plantat sota cistella i l'atacant intenta penetrar.

Les competicions espanyoles estan regulades pel Reglament general i de competicions que es va aprovar per comissió directiva, actualitzat per última vegada el 20 de desembre de 2013.



## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### NBA

#### Format

La NBA està formada per 29 equips dels Estats Units més l'equip de Toronto (Canadà). Com l'ACB, té dos fases molt diferenciades: La lliga regular, on es decideixen els equips que entren a la fase final (ningú perd la categoria) i els Playoff, on es decideix el campió. Hi ha dues conferències (l'OEST i l'EST) amb 15 equips a cada una.

#### Lliga Regular

Durant els primers mesos de competició, els equips disputen la fase regular que consta de 82 partits, jugant més partits contra els equips de la mateixa conferència.

#### Playoff

Els vuit primers classificats a la fase regular aconseguixen el dret de jugar la fase final. Es juga per conferència. Totes les eliminatòries són al millor de 7 partits i hi ha quatre rondes: Quarts de final, semifinals, final de conferència i, els dos guanyadors de cada conferència es disputen el títol de campió a les finals de la NBA, els partits més esperats de tota la temporada.

#### Il·lustració 2: Quadre dels Playoff de la NBA temporada 2017-2018



Font: Web NBA

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### Equips

Abans d'entrar a fons en les característiques dels equips, és molt important destacar que a diferència del bàsquet europeu no hi ha lligues inferiors, el que comporta que no hi hagi equips que pugin o descendeixin de categoria. L'única manera de poder jugar a la NBA és comprant una franquícia de les existents.

Encara que més endavant tractarem aquest tema amb molta més profunditat, la característica principal a la qual s'han d'adaptar els equips de la NBA és la part financera.

Aquesta part no només marca el present i com els equips s'adapten a ella, sinó que també marca el futur, ja que s'ha de tenir un poder adquisitiu molt alt per poder comprar una franquícia i d'aquesta manera tenir un equip a la teva ciutat.

En relació al format dels equips, les plantilles estaran composades per un mínim de 13 jugadors, un dels quals serà a la llista d'inactius. Addicionalment, es pot tenir fins a 3 jugadors més en la aquesta llista de jugadors no actius. Per tant, el màxim durant la lliga serà de 16, encara que es podran tenir més durant la postemporada.

Durant el transcurs de la lliga es podrà tenir un mínim d'11 jugadors com a màxim per a dues setmanes. Es podran tenir addicionalment jugadors amb contractes de 10 dies (de 3 partits) en igual nombre al nombre de jugadors que estiguin a la llista d'inactius fins a un màxim de 3.

Per exemple, en una plantilla de 13 jugadors (12 + 1 inactiu) només es podrà tenir 1 jugador amb contracte temporal, mentre que en una plantilla de 14 jugadors (12 + 2 inactius), es podrà tenir 2 jugadors amb contracte temporal.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### Regles

La NBA és un món a part en molts sentits i les regles són un dels que més controvèrsia provoca. Encara que hi hagi normes que es comparteixen entre els dos tipus de basquetbol, hi ha moltes que difereixen, dintre les quals són destacables:

<b>NORMA</b>	<b>NBA</b>	<b>ACB</b>
<b>Temps de joc</b>	4 quarts de 12 minuts.	4 quarts de 10 minuts.
<b>Línia de 3 punts</b>	7,25 metres de la cistella.	6,75 metres de la cistella.
<b>Temps morts</b>	6 llargs i 2 de 20 segons.	2 a la primera meitat i 3 a la segona.
<b>Salt entre dos</b>	Salt entre dos.	Fletxa que alterna les possessions.
<b>Faltes individuals</b>	Màxim 6 faltes.	Màxim 5 faltes.
<b>Faltes d'equip</b>	Tirs lliures a partir 5a falta o 2 faltes en últims 2'.	Es castiga amb tirs lliures a partir de la 5a falta.
<b>Defensa en zona</b>	Legal amb restriccions.	Legal.

### 3. Finances

#### 3.1 Requisits dels equips

##### ACB

Després de molt de temps amb litigis als tribunals, l'ACB va retirar les condicions que requeria als equips per poder jugar a la màxima lliga del bàsquet espanyol, després de la resolució de la Comissió Nacional dels Mercats i la Competència (CNMC). Aquestes condicions eren:

- Quota d'entrada: La quantitat d'aquesta partida pujava fins els 3.129.398€ + IVA.
- Fons de regulació d'ascensos i descensos: Quantitat que pujava fins els 1.564.697€ + IVA (a retornar en cas de descens).
- Quota de participació: La quantitat d'aquesta partida pujava fins els 115.000€ IVA inclòs.

Mantenint la resta de condicions que ja estaven previstes, es van introduir dos nous conceptes:

- Adquisició del "valor de la participació" a l'ACB: Per a la temporada 2017-2018 puja a un total de 1.616.084€ + IVA, abonables al llarg de quatre temporades. Aquesta quota s'ha de decidir cada temporada a través de l'Assemblea General. En cas de descens, els clubs tindran dret a la devolució de la quota aportada en aquest concepte.
- Pressupost mínim: Per a la temporada 2017-2018, el pressupost mínim per a tots els equips puja a 2.000.000€.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### Salari mínim

EDAT	SALARI MÍNIM PER TEMPORADA
Fins els 19 anys	20.500€
20 - 21 anys	34.200€
22 – 23 anys	41.000€
23 – 24 anys	54.700€
26 anys o més	68.400€

### Fons social

El Fons social és la principal font d'ingressos de l'ABP (Asociación de Baloncestistas Profesionales), que és el sindicat de jugadors del bàsquet espanyol. Durant els últims anys hi ha hagut molts conflictes pels diners que l'ACB donava a aquest sindicat i, fins i tot, es va arribar a convocar una vaga de jugadors durant aquesta temporada. Molts d'aquests problemes provenen del fet que l'ABP no té obligació de justificar a on destina els diners.

Des del 2013, la lliga ha pagat més d'1,5 milions d'euros a l'ABP, més de 300.000€ per temporada, el que ens fa veure que ha d'haver-hi bona relació entre les dues organitzacions pel bé del bàsquet espanyol. Molts dels jugadors han mostrat el seu rebuig a la proposta ja que d'aquesta manera hi havia un augment dels jugadors extracomunitaris. Tot això fa que les relacions siguin molt febles i que en qualsevol moment es puguin tornar a trencar. En definitiva, si els jugadors i els clubs volen tenir un bàsquet de qualitat, per molt de temps i amb els millors jugadors, han d'arribar a acords que assegurin la continuïtat del bàsquet espanyol a l'elit.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### NBA

Els requisits dels equips a la NBA son molt diversos, però la gran part estan relacionats amb els diners que reben els jugadors i, en conseqüència, hi ha diferents aspectes que es poden definir com característiques principals:

#### Límit salarial






El límit salarial (*salary cap* en el llenguatge del bàsquet americà) es fixa en % segons els ingressos mitjans de la lliga durant els últims anys. Després de finalitzar la temporada, es fixa el de l'any següent.

#### Il·lustració 3. Evolució del límit salarial de la NBA en dòlars



Font: Web El Independiente

#### Il·lustració 4. Contractes més alts en dòlars NBA temporada 2016 - 2017

-  **1.- LeBron James | Cleveland Cavaliers**  
30.963.450 Puntos Por Partido: 25,3
-  **2.- DeMar DeRozan | Toronto Raptors**  
26.540.100 PPP: 23,5
-  **3.-Russell Westbrook | Oklahoma City**  
26.540.100 PPP: 23,5
-  **4.- Mike Conley | Memphis Grizzlies**  
26.540.100 PPP: 15,3
-  **5.- James Harden | Houston Rockets**  
26.540.100 PPP: 29

Font: Web El Independiente

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### Impost de luxe

El límit (*tax cap*) per no pagar l'impost de luxe (*luxury tax*) es fixa, com el límit salarial, en % segons els ingressos mitjans de la lliga durant els últims anys (sempre una mica superior al límit salarial). L'equip que excedeixi aquest límit al final de la lliga regular pagarà un milió de dòlars per cada milió que hagi superat.

### **Excepcions**

Es podrà superar el límit salarial fins arribar al límit per no pagar l'impost de luxe només quan es produeixin certes situacions:

- Excepció “nivell mitjà” (*Mid-Level Exception*): Encara que un equip sobrepassi el límit establert, se li permet signar un jugador amb un contracte equivalent a la mitjana salarial de la lliga. L'exemple més important és el del jugador Antonio McDyess amb els Detroit Pistons la temporada 2003-2004.
- Excepció “bianual”: Aquesta excepció permet contractar jugadors si no s'ha utilitzat l'excepció “nivell mitjà”. No pot ser utilitzada en temporades consecutives i els contractes dels jugadors poden ser de més de dos anys, sempre i quan no hi hagi un increment de més del 4,5% entre les temporades. L'exemple més important és el del jugador Karl Malone amb Los Angeles Lakers la temporada 2003-04.
- Excepció “Larry Bird”: Larry Bird va ser el primer jugador que es va acollir a aquesta excepció, d'aquí el nom de la mateixa. Aquesta excepció permet renovar el contracte a un jugador que estigui com agent lliure (que no tingui contracte amb cap equip), sempre i quan el jugador hagi estat mínim tres anys en situació de negociar amb el seu club sense haver estat acomiadat ni canviar d'equip. Durada màxima de 6 anys.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

Trobem altres excepcions a les que els clubs es poden acollir, encara que no són tan famoses (excepció del salari mínim, excepció del jugador traspasat i excepció del jugador incapacitat).

Els diners que són recaptats per la lliga americana es distribueixen de la següent manera:

1. La quantitat total de diners es divideix entre el total d'equips que formen part de la competició (30 equips en total, 15 a cada conferència) i a cada equip que no superi el límit per pagar impost de luxe li correspon una part d'aquests diners.
2. La resta de diners que no es reparteixen en la primera situació, es distribueixen a parts iguals entre tots els equips de la lliga. Una part de l'impost que ja s'ha pagat anteriorment es tornarà a invertir en aquells equips que hagin pagat el mateix depenent del número d'equips que estiguin per sota del límit per pagar l'impost de luxe.
3. Tot i que pugui semblar estrany, existeix un límit mínim de salaris que els equips han d'abonar als jugadors, que correspon al 75% del límit salarial. Si un equip no arriba a aquesta despesa total al llarg de la temporada, al final de la lliga regular haurà de pagar la diferència fins a arribar al 75%, que s'abonarà al fons de pensions.



### Salaris

#### Com funcionen?

##### 1. Salaris mínims

Els salaris mínims a la NBA es marquen en funció del número d'anys que un jugador hagi estat a la lliga. Encara que hi ha aquesta regla, com que una part del salari mínim dels jugadors veterans la paga la NBA (per promoure la contractació d'aquest tipus de jugadors), la forma de calcular la quantitat a abonar als jugadors es simplifica i s'agafa el salari mínim universal que correspon després d'haver jugat dues temporades a la lliga.

##### 2. Salaris màxims

- Per als jugadors amb 6 o menys anys d'experiència, el salari màxim serà el 25% del límit salarial de la NBA.
- Per als jugadors entre 7 i 9 anys d'experiència, el salari màxim serà el 30% per del límit salarial de la NBA.
- Per als jugadors amb 10 o més anys d'experiència, el salari màxim serà el 35% del límit salarial de la NBA.

Aquest salari màxim correspon al primer any de contracte i, per tant, es pot superar amb els increments salarials corresponents. Sempre i quan no hi hagi l'ús d'alguna de les excepcions que s'han plantejat prèviament, l'increment en el salarial anual serà com a màxim del 8%.

En relació als salaris dels jugadors *rookies* (jugadors de primer any) que surtin escollits en la primera ronda del *draft* hauran de seguir el mateix nivell que s'indiqui a l'escala de la NBA.

### 3.2 Fonts d'ingressos

#### ACB

##### Equips

Els equips ingressen majoritàriament per dues bandes:

1. **Patrocini:** Les xifres dels clubs en relació al patrocini dels seus equips és la més alta dels últims temps. El F.C.Barcelona Lassa (amb el patrocini de les altres seccions professionals) és un dels equips que més ingressa per patrocini.
2. **Ticketing:** Després d'unes temporades en descens, la mitjana d'espectadors que assisteixen als partits de la màxima competició del bàsquet espanyol ha tornat a pujar lleugerament i part dels equips s'estan beneficiant.

##### Lliga

#### Drets de patrocini i publicitat

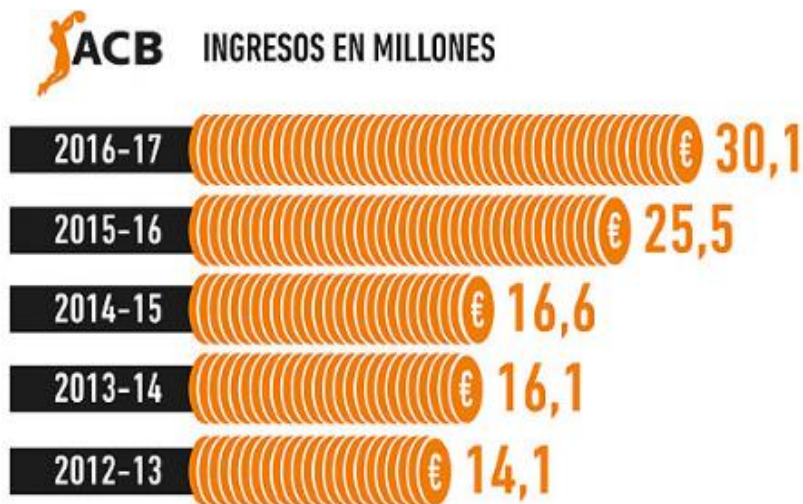
##### Patrocinador principal

La principal font d'ingressos de la lliga espanyola de bàsquet és el que paga el patrocinador principal de la competició. El 2011 es va arribar a un principi d'acord amb Endesa perquè l'elèctrica fos el patrocinador principal. Durant els últims anys, aquest acord de patrocini es va tornar a firmar amb una previsió de futur a llarg termini i amb una quantitat on hi ha un petit descens respecte el primer acord.

##### Patrocinadors oficials

A més a més d'Endesa com a patrocinador principal, trobem altres empreses com a patrocinadors oficials, que en conjunt també aporten una gran quantitat de diners, com per exemple el Corte Inglés (que estarà present en totes les competicions a part de la lliga), Plátano de Canarias, Bifrutas, KIA, Oscar Mayer, DKV Seguros, Orange, Unicef, etc.

Il·lustració 5. Ingressos de l'ACB durant els últims 5 anys



Font: Web ACB

**Drets televisius**

Movistar+, que es una plataforma de televisió de pagament que supera els quatre milions d'abonats, l'any 2015 va posar presentar una oferta de 46 milions d'euros per adquirir els drets de les retransmissions durant les següents temporades, començant a la 2015-2016.

Evolució positiva dels ingressos

En resum, hi ha diversos factors que han influït en aquesta evolució positiva dels ingressos:

1. L'ACB segueix creixent gràcies a Movistar+. El que paga la plataforma de pagament és bastant més superior que el que pagava TVE.
2. La competició s'ha beneficiat d'una major implicació per part de CaixaBank, i de l'entrada d'altres patrocinadors.
3. Es preveu una millora d'ingressos per esdeveniments, ja que durant la Copa del Rei cada any hi ha una quantitat més alta d'espectadors.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### **NBA**

#### Equips

##### **Patrocinadors**

Des de la temporada 2017 – 2018, els equips poden dur patrocinador a les samarretes. Les franquícies poden negociar un espai publicitari amb unes mesures determinades (6,35 x 6,35 cm) a les samarretes oficials. La NBA es converteix en el primer esport professional als Estats Units que introdueix la publicitat a les samarretes de joc.

Els ingressos que poden arribar a tenir els equips gràcies a aquesta publicitat es situen entre els quatre i els sis milions de dòlars anuals, el que significaria per a la lliga uns ingressos d'entre 120 i 180 milions de dòlars, inclosos en els ingressos que es donen durant l'any i que després es reparteixen també entre els jugadors. El comissionat de la NBA, Adam Silver, defensa que l'objectiu és que hi hagi més inversió en els equips i en els jugadors i que la imatge de la NBA tindrà més promoció a través de tot el món, el que permetrà seguir incrementant els ingressos de la lliga.

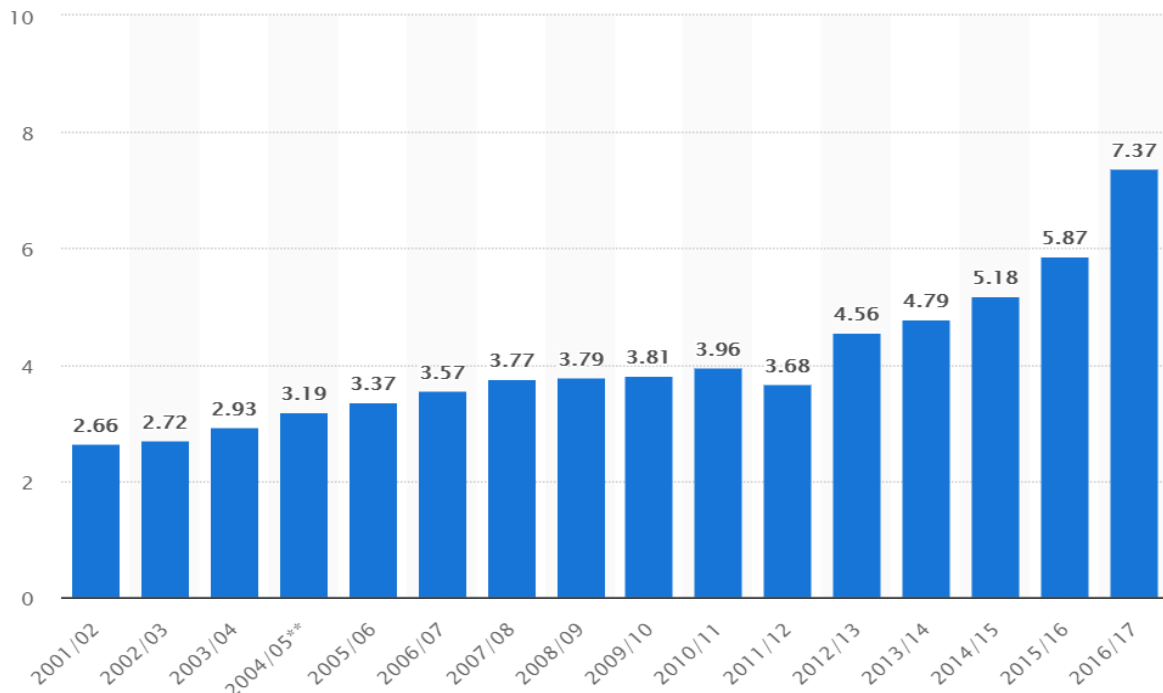
##### **Ticketing**

L'evolució de la NBA en aquest sentit és molt positiva. Els estadis s'omplen cada temporada més i això fa que els equips puguin ingressar més diners. En aquest sentit, és una mica diferent al bàsquet europeu, ja que és més difícil mantenir un seient fixe en temporades consecutives, el que obliga a aprofitar tots els partits al màxim.

#### Lliga

Fins la temporada passada, el patrocinador principal de la NBA era el banc espanyol BBVA, que sortia als principals espais de la lliga. Abonava al voltant d'uns 20 milions d'euros cada temporada i ha estat present durant 7 anys. De moment, la lliga americana encara no ha trobat un substitut a la marxa del seu patrocinador principal. Tot i això, la NBA segueix mantenint altres patrocinadors amb menys importància, però que ajuden al finançament de la lliga.

### Il·lustració 6. Ingressos de la NBA en mil milions de dòlars les últimes 17 temporades



Font: Web Statista

### Drets televisius

Després de dures negociacions, el 2014 la NBA va anunciar la renovació del contracte televisiu amb Disney (propietària d'ESPN i ABC) i amb Turner (propietària de TNT). El contracte és d'una durada de nou anys i 24.000 milions de dòlars (el que suposa uns 2.670 milions de dòlars a l'any) i que va entrar en vigor la temporada 2016/2017, quan va expirar el contracte que estava vigent.

Durant el contracte anterior, la NBA va ingressar més de 900 milions de dòlars procedents d'aquestes dues companyies, distribuïts de diferent forma (485 milions de Disney i 445 de Turner). Una xifra que pot semblar gran, però que quedava petita al costat dels 4.500 milions que ingressa el futbol americà o els 1.500 que s'emporta el beisbol. Al final, pràcticament va triplicar els seus ingressos: De 7.400 milions en vuit anys (2008-2016) a ingressar-ne 24.000 en nou (2016-2025).

### 3.3 Repartiment de beneficis

#### ACB

Aquesta temporada es va aprovar el repartiment econòmic per a la temporada que es va basar l'anomenat "model solidari" molt similar al de la passada campanya, tot buscant tenir una lliga el més igualada possible, pel que hi ha pocs canvis de gran magnitud.

D'aquesta manera, el repartiment de beneficis queda així:

1. El campió de la lliga rebrà un 6% dels beneficis.
2. Els classificats del 2n fins al 8è rebran un 5,65%.
3. Els classificats del 9è fins al 18è rebran un 5,45%.

Com hem vist abans, el Fons Social, que és l'aportació econòmica que els clubs de l'ACB realitzen al sindicat de jugadors, és la clau del conflicte en relació al conveni col·lectiu entre clubs i jugadors que s'ha estat negociant aquestes últimes temporades.

Part dels beneficis de l'ACB es destinen a aquest fons, per tant s'ha de tenir en compte a l'hora de fer el repartiment. Pels jugadors és tant important que fins i tot van convocar una vaga per la Copa del Rei d'aquesta temporada.

Els diners del Fons Social neix dels jugadors, es vehicula a través de l'ACB però és dels jugadors, ja que són la principal atracció de la competició. És una petita part dels recursos que ells generen. És una relació difícil, que mai ha estat bona i que té un futur complicat, però que com s'ha comentat abans ha de tirar endavant pel bé del bàsquet espanyol a l'elit.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### NBA

El sistema amb el que opera la NBA és un sistema anomenat d'intercanvi d'ingressos. Aquest sistema no és nou a les grans lligues americanes, ja que també s'utilitza a la lliga de beisbol (Major League Baseball) i a la lliga de futbol americà (National Football League).

El repartiment d'ingressos de la NBA té en compte les diferents circumstàncies que hi ha entre les franquícies més petites i les més grans. En aquest sentit, tots els equips agrupen els seus ingressos i després es redistribueixen des dels equips més grans fins als equips més petits per tenir una lliga més igualada.

D'aquesta manera, cada equip rebrà ingressos iguals al límit salarial d'aquest any. Per rebre els beneficis per compartir els ingressos, l'estructura d'ingressos requereix que els equips petits del mercat generin ingressos equivalents almenys al 70% de la mitjana de la lliga, sinó no podran rebre els diners quan es faci la redistribució.

Complementant la redistribució de beneficis en relació als salaris que hem vist anteriorment, podem observar la redistribució a partir de la divisió del BRI (Basketball Related Income), que són els beneficis relacionats directament amb les activitats de bàsquet.

A partir de la regla general de que el repartiment es farà al 50% per a jugadors i propietaris: El repartiment es reajustarà en base als comptes anuals de resultats, amb major percentatge per als jugadors en cas que el BRI augmenti o menor si aquest disminueix, sempre entre el 49 i el 51%.

En aquests ingressos es troben, per exemple, la venda d'entrades, els drets de retransmissió de partits, el marxandatge, la venda de menjar i begudes durant els partits, etc.

## 4. Màrqueting

### 4.1 Producte

#### ACB

##### Objectiu

L'ACB té un problema molt gran i és que no té clar què és el que vol vendre, per tant fins que no hi hagi un consens clar de com ha de ser la competició, serà molt difícil que el nivell de la lliga sigui alt perquè no es sabrà exactament quines són les decisions que s'han de prendre en cada moment segons la situació en la que estigui la competició.

##### Fidelitat

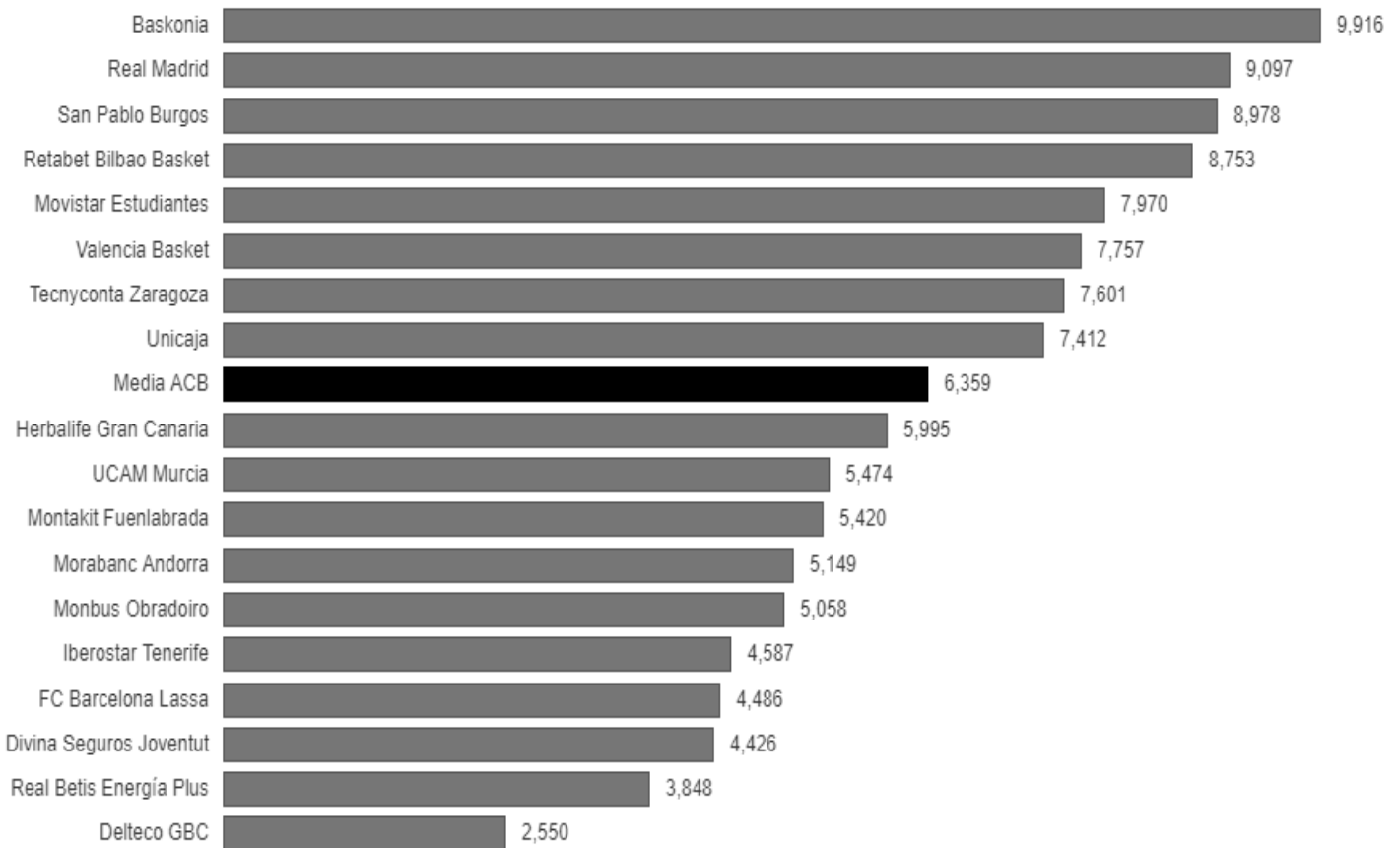
La fidelitat a l'ACB va molt lligada a la fidelitat a la lliga de futbol professional. La majoria de seguidors veuen les dues competicions perquè hi són els seus equips preferits (Barça i Madrid) i poca gent la veu perquè la competició sigui atractiva, ja que en el cas de l'ACB és una lliga desigual i a més a més amb partits poc atractius en relació a l'espectacle. Una solució seria redistribuir els diners de forma que la lliga fos més igualada. En aquest sentit, tots els equips tindrien possibilitats de competir i els aficionats veurien més partits. També és completament necessari canviar la normativa per fer els partits més entretinguts.

##### Equips

Els equips són, normalment, societats anònimes que tenen el seus propietaris, excepte els grans clubs amb les seves seccions. Qualsevol equip, si per mèrits esportius així s'ho mereix, sempre i quan compleixi amb els requisits financers establerts, podrà jugar a la màxima lliga de bàsquet d'Espanya, pujant des de les categories inferiors fins arribar a l'ACB.



### Il·lustració 7. Assistència mitja als pavellons dels equips de l'ACB



Font: Web Palco 23

Aquesta imatge ens diu que l'assistència als pavellons depèn de molts factors i no només de si els equips estan jugant bé. Per tant, els problemes els tenen els clubs, però sobretot la lliga, ja que és una cosa general.

Motius pels quals hi ha baixa assistència:

- 1) Els partits no són entretinguts.
- 2) La fidelitat no és a la lliga ni a l'esport, sinó als grans equips.
- 3) Hi ha equips històrics (Barça, Penya...) que han baixat molt el nivell.
- 4) Els espectadors consideren que la lliga regular no és divertida.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### NBA

#### Objectiu

La NBA està formada per 30 equips dels Estats Units (també forma part de la lliga els Toronto Raptors de Canadà). Té dos fases molt diferenciades: La lliga regular, on es decideixen els equips que entren a la fase final sense que cap equip descendeixi i els Playoffs, on es decideix el campió.

#### Fidelitat

La fidelitat a la NBA és molt diferent a la de la màxima competició del bàsquet espanyol. Els aficionats tenen un equip al que recolzen durant la temporada, però no és una passió descontrolada com ho és la passió pel Barça o pel Madrid. En el cas que una franquícia es traslladés a una altra ciutat, els seguidors que ja no tenen equip seguirien mirant la lliga. A l'ACB, si el Barça o el Madrid no juguessin a la lliga professional de l'Estat espanyol, la gran majoria dels espectadors deixarien de mirar la competició perquè ja no tindria la mateixa expectació. En aquest sentit, la fidelitat a l'ACB és més als equips i a la NBA la fidelitat és totalment a la lliga.

#### Equips

Els equips són franquícies gestionades pels seus propietaris. Els mèrits esportius no són ni de lluny tan recompensats com a l'ACB, ja que no hi ha ascensos i descensos. Els pitjors equips se'ls hi dona més opcions de tenir la millor elecció en el *draft* de la següent temporada.

En aquest sentit, tots els equips agrupen els seus ingressos i després es redistribueixen des dels equips més grans fins als equips més petits per tenir una lliga molt més igualada.

**Il·lustració 8. Assistència mitja als pavellons dels equips de la NBA**

2018 Attendance			
RK	TEAM	TOTAL	AVG
1	Bulls	851,824	20,776
2	Cavaliers	843,042	20,562
3	76ers	833,503	20,329
4	Raptors	813,431	19,839
5	Mavericks	811,453	19,791
6	Heat	785,250	19,631
7	Warriors	803,436	19,596
8	Trail Blazers	795,328	19,398
9	NY Knicks	792,608	19,331
10	Lakers	776,327	18,934
11	Celtics	744,960	18,624
12	Spurs	754,562	18,403
13	Thunder	746,323	18,203
14	Wizards	718,946	17,973
15	Jazz	734,806	17,922
16	Rockets	716,008	17,900
17	Magic	715,728	17,893
18	Kings	649,571	17,555
19	Pistons	713,945	17,413
20	Nuggets	702,796	17,141
21	Timberwolves	699,308	17,056
22	Clippers	697,812	17,019
23	Suns	674,655	16,866
24	Bucks	685,303	16,714
25	Pelicans	673,920	16,437
26	Hornets	671,404	16,375
27	Pacers	658,119	16,051
28	Grizzlies	653,863	15,947
29	Nets	622,278	15,556
30	Hawks	590,769	14,409

Font: Web ESPN

Aquesta taula ens mostra que el nivell de l'equip no influeix tant com podria pensar-se en l'assistència dels espectadors als partits de casa, ja que el 40% dels equips del Top 10 no han jugat els Playoffs.

### 4.2 Preu

#### ACB

Una de les principals fonts d'ingressos dels equips de la lliga espanyola de bàsquet són els diners que els aficionats paguen per veure els partits. Aquests diners els podríem dividir en dos grups, els ingressos per *ticketing* i els ingressos pels drets que paguen les televisions per emetre els partits.

#### Ticketing

El tema de la venda d'entrades a l'ACB és una situació força complicada d'entendre. Primer de tot, hi ha equips que estan perdent espectadors partit rere partit. D'altra banda, hi ha equips que estan augmentant dia darrera dia els espectadors a les seves pistes.

Per tant, com hem vist abans, l'assistència als pavellons depèn de molts factors i no només de si els equips juguen a bon nivell. En aquest sentit, el preu de les entrades als pavellons dels equips de la màxima lliga a l'Estat espanyol de bàsquet són bastant barats. Per exemple, ens podem trobar el cas del Barça, on el Palau Blaugrana no s'omple i el club posa a disposició dels seus aficionats entrades a partir de 5€ en molts partits.

#### Abonaments

Els abonaments es podrien definir com els "*ticketing* anuals". Això t'assegura que hi haurà gent que tindrà l'oportunitat de venir a cada partit, però com té el lloc assegurat no li dóna importància si falta a molts partits.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### Paquet televisiu

La plataforma de televisió de pagament Movistar+, que té uns quatre milions d'abonats, va adquirir fa unes temporades els drets per emetre les retransmissions de l'ACB, amb una oferta de 46 milions d'euros per tres temporades. La proposta inclou també patrocini, el que farà augmentar els ingressos de la lliga a llarg termini.

Té coses bones i dolentes. És evident que no tots els espectadors que veien l'ACB en obert podran seguir les retransmissions a partir d'ara en tancat. També és veritat que és molt difícil emetre retransmissions esportives en obert i mantenir una gran qualitat de retransmissió. En aquest sentit, amb Movistar+ s'ha donat un pas endavant i les retransmissions dels partits de la lliga de bàsquet espanyola han millorat notablement.

Encara que a la primera temporada que es va oferir en tancat l'audiència va baixar de forma notable, després dels primers anys l'ACB creix en espectadors que veuen els partits per la televisió. L'audiència de l'ACB va créixer més d'un 16% durant la primera volta d'aquesta temporada respecte el mateix període de l'any passat. Des dels òrgans de direcció de la lliga estan satisfets perquè des de Movistar+ destaquen que el bàsquet és l'esport que més ha crescut en aquesta plataforma de tots els esports.

Per suplir els problemes d'emetre en una plataforma de televisió de pagament, Telefónica ha posat en marxa un perfil de Twitter, que ha ajudat a l'exposició digital de la lliga. A Internet també hi ha hagut una bona resposta, com per exemple podem veure dades com que s'han vist aproximadament 40 milions de vídeos als canals que té l'ACB a les diferents xarxes socials, doblant l'exposició de l'any passat.

A partir de les noves normatives que s'han anat introduint els últims anys, pot haver-hi un canvi en l'anotació dels equips, ja que la temporada passada es van superar per primer cop en molt de temps els 80 punts de mitja, el que faria pujar el nombre d'espectadors que segueixen els partits.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### NBA

Una de les principals fonts d'ingressos dels equips de la NBA són els diners que obté la lliga dels aficionats que veuen els partits dels equips que en formen part. Com a l'ACB, els diners els podríem dividir en dos grups, els ingressos per *ticketing* i els ingressos pels drets que paguen les televisions per emetre els partits.

#### Ticketing

Al contrari que a l'ACB, els equips omplen els seus pavellons. No només l'assistència és bona, sinó que també hi ha molts més partits, el que fa que els clubs ingressin molts més diners. La tendència d'espectadors que van als pavellons dels equips a veure els partits és clarament positiva.

El preu de les entrades als pavellons dels equips de la millor lliga del món són cars. Cada temporada han anat creixent i són, juntament amb els de la NFL, els preus més cars dels quatre grans esports professionals als Estats Units. Un equip com els Chicago Bulls, que ha tingut una temporada molt dolenta, ha sigut l'equip que més espectadors ha portat a la seva pista, amb més de 20.770 espectadors.

#### Abonaments

Els abonaments funcionen diferent a l'ACB. En aquest sentit, els clubs que formen part de la millor lliga del món posen en venta abonaments anuals, però que són molt més difícils de renovar de cara a la pròxima temporada. Per tant, pels espectadors és una oportunitat que no poden deixar escapar perquè pot ser que no puguin tornar la temporada següent. Això fa que visquin els partits amb molta més intensitat.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### Paquet televisiu

Com hem vist abans, la NBA va anunciar fa uns anys la renovació del contracte televisiu amb Disney i amb Turner. El nou contracte, amb una durada de nou anys, va entrar en vigor la temporada 2016-2017.

A simple vista, podria semblar que si les televisions paguen més diners això podria repercutir als espectadors que veuen els partits per televisió. Les cadenes que emeten els partits de la NBA paguen més pels drets de la lliga perquè cada cop hi ha més gent interessada a veure els partits, amb el que pugen el nombre d'abonats i els ingressos que obtenen les empreses que són propietàries dels drets dels partits.

Ja fa temps que la NBA s'emet en tancat i això no ha suposat una pèrdua d'audiències excessiva, de fet, cada any hi ha més espectadors que segueixen la lliga a través dels seus televisors.

### **Com afecta a la lliga?**

Per exemple, al tenir més ingressos, la NBA augmenta el límit salarial i, d'aquesta forma, els jugadors s'esperen a negociar els contractes quan es firmi el nou contracte de amb les cadenes que emetran els partits de la NBA. En els últims 5 anys el límit salarial ha pujat en més de 20 milions de dòlars.

En aquest sentit, la lliga americana hauria de tenir controlat aquests moviments perquè arribarà un moment en el qual els ingressos ja no podran pujar i els clubs tindran salaris molts alts que no podran assumir perquè no tindran tanta capacitat d'ingressar diners. En aquest sentit, la lliga hauria de tenir un pla de contingència per què els clubs tinguessin un model per poder seguir i preparar-se si els ingressos baixen de forma considerable. És important tenir en compte tots els escenaris per poder prendre les decisions que toquin el més ràpid possible.

### 4.3 Distribució

#### ACB

El que busca l'ACB és un retorn global, no només guanyar diners, sinó que també busquen sortir de les pistes i poder estar al costat de la societat. Saben que part de la societat encara s'ha d'involucrar molt a la lliga i busquen accions perquè s'apropin al bàsquet espanyol. En aquest sentit, l'ACB té acords amb escoles perquè transmetin els valors del bàsquet i de l'ACB, amb locals perquè s'emetin els partits, amb centres comercials per promocionar la lliga... Entre ells destaca l'ACBNext, que és un programa per a l'escoles que pretén traslladar els valors d'aquest esport a les aules.

#### ACBNext

És un programa que, en edat escolar, busca explicar els valors positius que té el bàsquet i que aquesta formació els pugui ajudar al seu desenvolupament durant l'etapa escolar. Aquest programa està enfocat a nens de 10 a 14 anys. Els principals valors són el treball en equip, el respecte i el joc net entre d'altres, sent representatius del bàsquet. El bàsquet pot ser una gran eina per ajudar a difondre els valors educacionals.

La pràctica de l'esport i, en concret, la pràctica del bàsquet, és un dels objectius que té el programa. També té un objectiu més inclusiu que permet que tots els infants es relacionin i puguin participar de les activitats de la societat. L'ACBNext també gestiona programes socials i educatius, col·laborant amb institucions públiques d'aquest àmbit.

#### Acords televisius i comercials

Tant els ingressos comercials com els ingressos televisius són essencials per al manteniment de la sostenibilitat de la màxima lliga espanyola de bàsquet. En aquest sentit, l'ACB aposta per arribar a acords amb aquelles empreses que promoguin els valors del bàsquet i de l'ACB.



## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### Organització

És molt difícil poder gestionar bé la teva lliga amb polèmiques pel mig. Una d'aquestes és la que enfronta l'Eurolliga amb la FIBA per la gestió de la màxima competició europea de clubs de bàsquet. En aquest sentit, l'ACB hauria d'adoptar una posició neutral i centrar-se en millorar la seva competició.

### Relacions internacionals

Donant un valor afegit a les televisions, és treballa perquè molts turistes puguin veure partits de l'ACB en directe perquè els hi agradi la competició i així puguin emetre els partits al seu país. L'objectiu és fer créixer als patrocinadors, no només localment, sinó també internacionalment, com per exemple portant partits a un altre país. És important que es pugui acostar el bàsquet espanyol als aficionats, siguin d'on siguin.

### Drets televisius a fora d'Espanya

L'ACB es pot veure per televisió pràcticament a 140 països. Amb la firma de l'últim acord amb l'empresa Kuwait Sport TV, es cobreix tot l'Orient Mitjà. Arribar a tants països és un èxit gràcies altres acords que s'han assolit al Nord d'Àfrica, Gran Bretanya, Geòrgia, etc.

Després de molt de temps intentant internacionalitzar-se, la temporada 2017-2018 ha estat la temporada amb més presència de països estrangers. Una gran part de l'èxit es deu a que l'ACB ha potenciat enormement la senyal internacional amb els grafismes amb anglès.

Amb la cobertura europea més que assegurada amb la retransmissió de partits en 22 països, a més de l'Estat espanyol i el Principat d'Andorra, també s'ofereix una difusió a l'Àfrica i Amèrica gràcies a 3 grans internacionals: FOX Àfrica, FOX Llatinoamèrica i NCTC.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### Il·lustració 9. Televisions on es pot veure l'ACB per països

País	Cadena	País	Cadena
Argelia	Kuwait Sport TV	Kenia	FOX Africa, MCS
Alemania	DAZN	Kosovo	Arena Sport
Angola	FOX Africa, MCS	Kuwait	Kuwait Sport TV
Anguilla	SportMax	Kyrgyzstan	United Sports Content
Antigua y Barbuda	SportMax	Letonia	Best4Sport.TV
Arabia Saudí	Kuwait Sport TV	Líbano	Kuwait Sport TV
Argentina	FOX Sports Latam	Liberia	FOX Africa, MCS
Aruba	SportMax	Libia	Kuwait Sport TV
Austria	DAZN	Lituania	Sport1 TV
Bahamas	SportMax	Luxemburgo	Eleven Sports Network
Barbados	SportMax	Madagascar	FOX Africa, MCS
Baréin	Kuwait Sport TV	Malasia	Eleven Sports Network
Bèlgica	Eleven Sports Network	Malawi	FOX Africa, MCS
Belice	FOX Sports Latam	Mali	FOX Africa, MCS
Benin	FOX Africa, MCS	Marruecos	Kuwait Sport TV
Bermuda	SportMax	Martinica	SportMax
Bolivia	FOX Sports Latam	Mauricio	FOX Africa, MCS
Bonaire	FOX Sports Latam	Mauritania	Kuwait Sport TV
Bosnia Herzegovina	Arena Sport	Mayotte	FOX Africa, MCS
Botsuana	FOX Africa, MCS	Mèxic	FOX Sports Latam
Brasil	FOX Sports Latam	Montenegro	Arena Sport
Bulgaria	Nova Sports	Montserrat	SportMax
Burkina Faso	FOX Africa, MCS	Mozambique	FOX Africa, MCS
Burundi	FOX Africa, MCS	Namibia	FOX Africa, MCS
Cabo Verde	FOX Africa, MCS	Nicaragua	FOX Sports Latam
Camerún	FOX Africa, MCS	Níger	FOX Africa, MCS
Chad	Kuwait Sport TV	Omán	Kuwait Sport TV
Chile	FOX Sports Latam	Palestina	Kuwait Sport TV
Chipre	CytaVision	Panamà	FOX Sports Latam
Colòmbia	FOX Sports Latam	Paraguay	FOX Sports Latam
Comores	FOX Africa, MCS	Perú	FOX Sports Latam
Congo	FOX Africa, MCS	Polonia	SportKlub - Poland
Costa de Marfil	FOX Africa, MCS	Qatar	Kuwait Sport TV
Costa Rica	FOX Sports Latam	Reino Unido	Premier Sports
Croàcia	Arena Sport	República Centrafricana	FOX Africa, MCS
Cuba	FOX Sports Latam	República Democràtica Congo	FOX Africa, MCS
Curaçao	SportMax	República Dominicana	FOX Sports Latam
Djibouti	Kuwait Sport TV	Reunió	FOX Africa, MCS
Dominica	SportMax	Ruanda	FOX Africa, MCS
Ecuador	FOX Sports Latam	Rumania	Playbook International
Egipte	Kuwait Sport TV	S. Helena	FOX Africa, MCS
El Salvador	FOX Sports Latam	S. Kitts & Nevis	SportMax
Emirats Àrabs Units	Kuwait Sport TV	S. Lúcia	SportMax
Eritrea	FOX Africa, MCS	S. Maarten	FOX Sports Latam
Eslovènia	Arena Sport	S. Vicente y Granadinas	SportMax
Estados Unidos	Eleven Sports Network USA	Senegal	FOX Africa, MCS
Etiòpia	FOX Africa, MCS	Sèrbia	Arena Sport
Finlàndia	Elisa	Sierra Leona	FOX Africa, MCS
FYROM (Macedonia)	Arena Sport	Singapur	Eleven Sports Network
Gabon	FOX Africa, MCS	Síria	Kuwait Sport TV
Gambia	FOX Africa, MCS	Somalia	Kuwait Sport TV
Geòrgia	Silknet	Sto. Tomé y Príncipe	FOX Africa, MCS
Ghana	FOX Africa, MCS	Suazilandia	FOX Africa, MCS
Granada	SportMax	Sudà	Kuwait Sport TV
Grecia	OTE Sport	Sudà del Sur	Kuwait Sport TV
Guadalupe	SportMax	Suriname	FOX Sports Latam
Guatemala	FOX Sports Latam	Taiwan	Eleven Sports Network
Guayana Francesa	FOX Sports Latam	Tanzania	FOX Africa, MCS
Guinea	FOX Africa, MCS	Togo	FOX Africa, MCS
Guinea Bissau	FOX Africa, MCS	Trinidad y Tobago	SportMax
Guyana	FOX Sports Latam	Tonès	Kuwait Sport TV
Haití	SportMax	Turks y Caicos	SportMax
Honduras	FOX Sports Latam	Turquia	Tivibu Spor
Irak	Kuwait Sport TV	Uganda	FOX Africa, MCS
Iran	Kuwait Sport TV	Uruguay	FOX Sports Latam
Islas Caimán	SportMax	Venezuela	FOX Sports Latam
Islas Vergenes Britàniques	SportMax	Yemen	Kuwait Sport TV
Israel	Chariton TV	Zàmbia	FOX Africa, MCS
Italia	Sportube-Eleven Sports Network	Zimbabwe	FOX Africa, MCS
Jamaica	SportMax		
Jordania	Kuwait Sport TV		

Font: Web ACB

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### NBA

La NBA, seguint la globalització que predomina en els últims anys, s'expandeix per tot el món. Durant els últims anys s'ha treballat en aquest sentit en la majoria dels espais de la NBA. El comissionat de la NBA ha treballat perquè això fos possible i s'ha arribat als següents acords:

#### Pretemporada

Molts dels partits de la pretemporada segueixen una estratègia expansiva, ja que amés a més d'anar a Europa, s'ha fet algun partit a l'Àfrica i a també a Àsia, per aprofitar el mercat xinès.

#### Lliga regular

La NBA està pensant en la possibilitat d'una expansió que no es produeix des de 2002 (quan va entrar a la NBA la franquícia dels New Orleans Hornets). A partir de la temporada 2019-2020 es possible que es vegin més equips a la NBA.

En aquests moments, hi ha tres localitzacions favorites per albergar equips NBA en un futur pròxim.

1. **Seattle:** És la ciutat amb més possibilitats de tornar a la lliga. Als espectadors no els hi va agradar que la franquícia (Supersonics) es traslladés a Oklahoma (Thunder).
2. **Ciutat de Mèxic:** Des de fa un anys es juga un partit de la lliga regular cada temporada i s'aposta per crear una franquícia en aquesta ciutat on hi ha molta afició al bàsquet.
3. **Louisville:** És la tercera ciutat amb més possibilitats, té molta tradició en el món del bàsquet i ja fa molt de temps que es parla que podria acollir un equip a la NBA.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### Playoffs

Encara que hi ha la intenció de traslladar algun partit dels Playoffs fora del territori americà, és molt difícil que es pugui dur a terme, ja que si un aficionat es perd un partit de lliga regular, no li molestarà perquè en podrà veure molts més. D'altra banda, durant els Playoffs es poden veure menys partits i a més a més tenen molta més importància.

### **D'on venen els jugadors?**

Per a la temporada 2017 – 2018, la NBA va anunciar que hi havia disponibles 108 jugadors internacionals de 42 països diferents, el que són xifres de rècord. Amb aquestes dades, aquesta és la quarta temporada consecutiva en la que hi ha més de 100 internacionals i en la que hi ha més de 30 equips que tenen almenys un jugador de fora dels EUA.

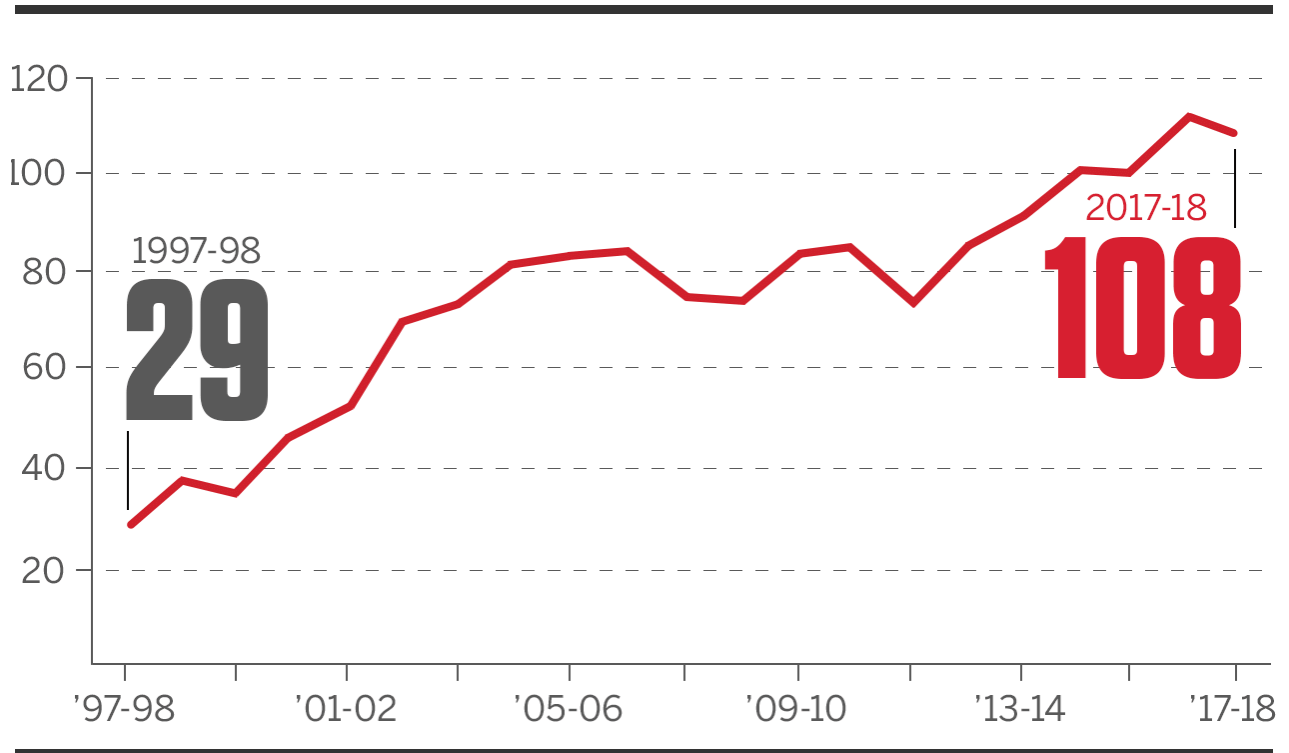
L'única temporada en la que es va superar aquesta xifra va ser la temporada passada, hi van haver 113 jugadors internacionals de 41 països diferents.

Els equips de la NBA poden inscriure jugadors de dues direccions durant la temporada. Aquests contractes permeten als jugadors estar amb el seu equip de la NBA durant un màxim de dies, passant la major part de la temporada a la lliga de desenvolupament, el que facilita que hi hagi jugadors estrangers que vinguin a la NBA i es quedin a la lliga de desenvolupament per millorar i arribar a jugar a la NBA.

Els països que més representació van tenir entre els 108 jugadors internacionals van ser:

- Canadà: 11 jugadors.
- França: 10 jugadors.
- Austràlia: Per primer cop va aportar 8 jugadors.
- Espanya: 7 jugadors.

**Il·lustració 10. Evolució jugadors estrangers durant els últims vint anys a la NBA**



Font: Web ESPN

**Per què aquest augment en els jugadors internacionals?**

Hi ha diversos factors que han promogut que hi hagi un augment tan significatiu amb els jugadors estrangers:

1. Oportunitat d'obertura als mercats dels països emergents.
2. Millora de la qualitat dels jugadors a Europa.
3. Crisi econòmica a Europa.
4. Més *scouting* dels equips de la NBA.

### 4.4 Comunicació

#### ACB

Després d'anys de patrocini amb empreses significatives a l'Estat espanyol, l'ACB i les empreses patrocinadores són molt més conegudes que abans, és a dir, ha estat una estratègia on totes les parts han sortit guanyant. Hi ha diversos índexs que corroboren aquesta situació de les empreses participants, com per exemple que la implantació en mitjans és d'un 80 o també que es duplica la valoració de notorietat i s'escalen posicions en el rànquing de notorietat. En aquest sentit, tots els implicats en la màxima competició del bàsquet espanyol són conscients que les empreses patrocinadores són necessàries i han fet tot el que era necessari perquè la seva notorietat fos més àmplia.

#### Xarxes socials

Les xarxes socials són necessàries per augmentar la notorietat d'una competició i també per interactuar amb les diverses opinions dels fans i donar-li protagonisme a la lliga de la que es parli en aquestes xarxes. En aquest sentit, l'ACB està present a Facebook, Twitter, Instagram i YouTube.

#### Copa del Rei

Crec que s'ha de fer una menció especial a l'esdeveniment de la Copa del Rei, ja que hi ha molts inputs interessants respecte a la política comunicativa. En els últims anys, els espectadors han pogut interactuar molt més, com per exemple, fer fotografies amb el hashtag de la copa i poder aparèixer al videomarcador o també escollir quina cançó ballen les animadores a la mitja part.

#### Premsa

Encara que si hi ha alguna normativa que regula l'atenció als mitjans de comunicació, no hi ha una política comunicativa clara i la NBA supera clarament a l'ACB en l'aspecte de la comunicació.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### NBA

La comunicació és un dels punts claus de la NBA. Aquesta comunicació és basada en una cultura que tots els implicats a la lliga americana entenen com a seva des del primer moment en el que entren a la competició. En el moment que entren, se'ls fa entendre que la informació és important per a tothom i que per això és necessària una alta exposició als mitjans de forma regular. Per a totes les persones implicades a la màxima competició de bàsquet del món és important que hi hagi contingut amb el que la NBA estigui present cada dia als mitjans de comunicació.

Si aquest model funciona és perquè tothom entén que és un benefici per a sí mateix. Sobretot per als jugadors, que els reforça la seva imatge i també ajuda a millorar la visibilitat dels seus equips i de la pròpia lliga, el que fa que tothom surti guanyant.

Aquest model no seria un èxit si no fos perquè la NBA segueix una direcció totalment unificada. La lliga i sobretot el comissionat, Adam Silver, són qui transmeten les decisions de les franquícies, dels canvis en el funcionament de la lliga, de les noves normatives, etc. El comissionat és el portaveu i el que anuncia les decisions, que després són secundades per les franquícies. És veritat que cada franquícia busca el seu interès propi, però en els temes generals la NBA només té un missatge. No només és un model que funciona internament per la lliga, sinó també funciona molt bé amb altres temes, com per exemple els seus programes solidaris.

### NBA Cares

L'NBA Cares és el programa solidari global de la lliga que es basa en solucionar problemes socials importants. Per exemple, aquests programes han creat més de 1.000 llocs per viure a famílies que no tenien on estar, han ajudat a nens a aprendre o els han facilitat espais perquè puguin jugar arreu del món. És una oportunitat perquè els jugadors es comprometin amb la gent i, d'aquesta manera, tenen l'opció de tornar a la comunitat tot el suport rebut. També és una oportunitat per transmetre els valors del bàsquet i de la lliga.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

Els grans programes del NBA Cares són cinc:

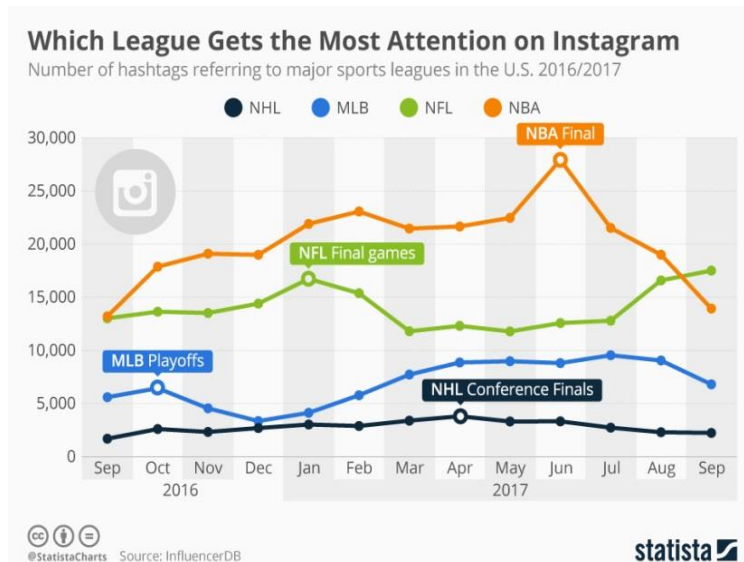
- “**NBA FIT**”: Promoció de l'exercici físic.
- “**NBA Green**”: Promoció del medi ambient.
- “**Season of Giving**”: Per ajudar les comunitats més desfavorides.
- “**My brother keeper**”: Per ajudar als joves dels EUA.
- “**Hoops for troops**”: Destinat als veterans nord-americans.

De fet, tant la NBA com la lliga femenina de bàsquet premien regularment el jugador més implicat amb aquests grans programes.

### Xarxes socials

La NBA està present a la majoria de xarxes socials, tant a Facebook, com a Twitter, com a Instagram, com a YouTube i altres xarxes. Té un discurs global en totes elles, però de tant en tant crea continguts diferents perquè la gent els segueixi en tots els seus perfils. A més a més, la NBA està present en les principals xarxes d'aquells països que no utilitzen les xarxes globals, com per exemple als països asiàtics.

### Il·lustració 11. Impacte dels esports americans a Instagram



Font: Web Statista

Aquesta imatge ens permet veure que la NBA, gràcies en una part a les seves finals, està per damunt de les altres grans lligues professionals americanes en mencions a Instagram, que és la xarxa social que més està creixent en els últims anys.



## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### Premsa

A nivell comunicatiu, entre Amèrica i Europa en relació a l'esport d'elit i, en concret, entre l'ACB i la NBA, qui marca les pautes a seguir és la política comunicativa que hi ha a cada una. La màxima diferència la trobem en com les seves estrelles atenen a la premsa.

La normativa de la NBA estableix uns espais per respondre als mitjans que són obligatoris. Per exemple, tots els jugadors han d'estar disponibles per a una entrevista just després d'acabar un entrenament i després dels partits els periodistes poden accedir durant uns minuts al vestidor dels dos equips. Tots els jugadors han de comparèixer mínim 5 minuts per respondre les preguntes que els mitjans considerin oportunes.

La lliga americana considera que és molt bo que parlin les seves estrelles, ja que els fans volen veure als millors jugadors i que puguin utilitzar els mitjans com un altaveu, ja que els directius consideren els jugadors com els representants de la lliga. Encara que sobretot està fet per a les estrelles, això és obligatori per a tots els jugadors.

En el cas que algun jugador s'hi negui, hi ha previstes sancions en el codi disciplinari, però el que ha aconseguit la NBA no ha estat per obligació, sinó que ha fet entendre que estar present en els mitjans també és bo per a ells, per lo que pràcticament no s'utilitza el codi disciplinari en aquest sentit. En tot cas, és molt fàcil aconseguir declaracions d'un jugador i molt complicat poder fer una entrevista en exclusiva.

Tot això forma part de la seva cultura. Els jugadors assumeixen la presència dels mitjans de manera natural, tenen molt respecte cap a la premsa i ho assumeixen com una part més de l'espectacle. Els jugadors són els principals interessats en que es parli de la lliga, en que surti als mitjans i per això actuen en favor de la NBA. La lliga americana ha anat modificat les seves polítiques comunicatives al llarg dels últims anys, atenent al canvi de model del mitjans de comunicació, per fer més accessibles els jugadors als mitjans.

### 5. Part empírica

Després d'analitzar en profunditat les dues millors lligues del món, considero que el treball s'ha de completar amb les opinions dels professionals que han treballat i treballen tant a l'ACB com a la NBA.

Tot sabent que és important tenir una visió profunda de les dues lligues, no se'ns escapa que la facilitat per poder contactar i parlar en profunditat aquells temes que considero més importants, és més gran amb gent relacionada amb l'ACB o el bàsquet espanyol, tant per proximitat, com per obertura de les lligues i també per relació personal amb les persones que he entrevistat. Per tant, si que hi ha una petita diferència amb la quantitat d'informació que he obtingut de l'ACB en comparació a la informació que he obtingut de la NBA.

Un cop he entrevistat les persones relacionades amb les dues lligues (les entrevistes completes estan disponibles als annexos), després d'una breu informació sobre la vida professional de cada persona, de cada entrevista he intentat treure els punts més importants perquè sigui molt més visual el treball realitzat a la part empírica i perquè aquests punts principals puguin nodrir els propers apartats del treball, tenint en compte la importància que té aquesta part.

Tota la informació extreta de les entrevistes, l'he complementada amb la informació de l'estudi que he realitzat prèviament en profunditat i acaba mostrant-se en la part més pràctica del treball, a través d'un DAFO dinàmic, un resum de les dues lligues i un apartat on s'expliquen quines aplicacions futures pot tenir el treball sobre la gestió de l'ACB i de la NBA.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### *Joan Pardina*

Va néixer a Barcelona l'any 1993. Des de petit va començar a jugar a bàsquet i poc a poc va anar pujant de categoria. Va passar per les categories inferiors del JAC Sants, F.C.Barcelona i el Club Bàsquet Argentona. També va formar part de les preseleccions espanyoles sub 18 i sub 20.

En l'actualitat juga al Guipuzkoa Basket Club de l'ACB, on porta dues temporades i ha renovat recentment per continuar al club basc més anys. Cada cop té més minuts i es converteix en una peça de la rotació de l'equip.

### Punts claus de l'entrevista

- L'ACB no ha cuidat el producte. Li falta valor.
- La crisi econòmica ha fet molt de mal als clubs i s'haurien de preparar per afrontar una altra situació com aquesta.
- L'ACB té molt bons jugadors, però no és suficient. Cal fer canvis per dinamitzar la lliga perquè sigui sent la millor lliga europea.
- És molt important que la lliga pugui assegurar que els equips que pugin ho puguin fer amb total normalitat.
- Els premis s'han de donar en funció de l'ordre dels equips sigui quina sigui la seva posició perquè així fins l'última jornada donaran el màxim a cada partit.
- La NBA està en el seu millor moment i saben vendre el producte.
- El *Draft* és la clau per reduir els desequilibris entre els equips.
- La NBA és la millor lliga del món amb diferència.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### **Mario Kasun**

Va néixer a Vinkovci l'any 1980. Des de petit va començar a jugar a equips de Croàcia, on després de jugar molt bé es van fixar en ell a l'equip KK Zrinjevac de Zagreb. Va continuar la seva formació com a jugador a la Universitat de Gonzaga, als Estats Units. Després d'uns anys jugant al bàsquet europeu, va anar a la NBA, on va ser escollit pels Los Angeles Clippers, encara que va jugar als Orlando Magic. Va tornar al bàsquet europeu i va acabar jugant al F.C.Barcelona. La seva posició és la de pivot. Va jugar a l'Eurobasket 2005 amb la selecció professional de Croàcia.

És una opinió que considero molt important i a la que li dono molt valor perquè ha jugat en les dues lligues, per tant ha vist com funcionen i quines són les característiques de cada una.

### Punts claus de l'entrevista

- L'experiència de l'ACB va molt més enllà de les pistes. El que t'ofereix la cultura espanyola no t'ho ofereix cap altra lliga del món.
- L'ACB és la millor lliga del món després de la NBA.
- Molts jugadors volen viure la experiència de jugar amb els millors del món. Va ser increïble.
- La NBA no té cap necessitat de fer grans canvis, ja que és amb diferència la millor del món.
- L'ACB hauria d'involucrar més als aficionats, que es sentin la lliga com seva, fer-la més atractiva en molts sentits, però sobretot fent el joc molt més dinàmic.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### **Lander Castro**

Va néixer a Sant Sebastià l'any 1987. És llicenciat en Ciències de l'Activitat Física i ha treballat com entrenador a la Lliga EBA, encara que la seva carrera professional l'ha fet majoritàriament com a preparador físic.

Ha treballat a equips com l'EASO Loquillo de la lliga EBA i actualment treballa al Guipuzkoa Basket Club de l'ACB.

### Punts claus de l'entrevista

- L'ACB està estancada.
- És necessari que l'ACB flexibilitzi els requisits perquè els equips que pugin ho puguin fer amb garanties.
- Tenir un *Draft* com a la NBA igualaria el nivell dels equips i l'ACB seria una lliga més competitiva.
- El que busca un preparador físic en el bàsquet europeu és sobretot evitar les lesions a partir del treball del CORE.
- La NBA és fascinant des del punt de vista físic, el ritme, la força amb la que es juga. El treball es fa sobretot en pretemporada, ja que durant la temporada no hi ha temps per entrenar.
- És molt difícil tenir a l'ACB un número de partits com els de la NBA.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### *Toni Caparrós*

Ha estudiat diverses carreres i estudis superiors, destacant que és Doctor en Educació Física per la Universitat de Barcelona i llicenciat en Educació Física i Esports per l'INEFC de Barcelona. Ha treballat 9 temporades al primer equip del Barça i als Memphis Grizzlies de la NBA, amb el que la seva opinió és molt bona perquè ha vist les dues lligues des de dins.

Actualment treballa com a preparador físic de la Selecció Espanyola i com a professor a l'Escola Superior de Ciències de la Salut TecnoCampus Mataró i a l'INEFC de Barcelona.

### Punts claus de l'entrevista

- L'ACB no està bé. L'esport professional és un negoci i l'ACB no acaba de ser del tot rentable per a tothom.
- L'ACB necessita més show, més espectacle. Ha de tenir qualitat, però també ha de tenir show. Un show per a tothom, no només per als de la primera fila.
- La NBA és un negoci, només pensen en guanyar els màxims diners possibles. Volen tenir les seves estrelles per als partits de casa principalment.
- La NBA ha de continuar amb la gestió de dades. També és important seguir fixant jugadors per obrir mercats emergents.
- Els preparadors físics al bàsquet europeu tenen menys recursos que a la NBA. Fan el que poden.
- A la NBA és molt important l'atenció individualitzada. Els preparadors físics no tenen cap limitació.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### *Pol Franquesa*

Va néixer a Barcelona l'any 1993. Va jugar en les categories inferiors del JAC Sants entre d'altres i durant la seva infància va tenir el bàsquet com un referent principal on treballar.

Actualment, combina altres feines amb la que la seva passió, la d'àrbitre de la lliga EBA. Va començar a arbitrar l'any 2011 i jugava també a bàsquet. Ho va deixar per centrar-se només en l'arbitratge quan va ascendir a 3a Catalana.

### Punts claus de l'entrevista

- L'ACB ha hagut de canviar coses per evitar que la NBA agafi més protagonisme del que ha anat agafant durant els últims anys.
- Entre moltes conseqüències, aquests canvis han provocat que hi hagi jugadors que abans ho haguessin tingut molt difícil per arribar a l'ACB.
- Està bé que el bàsquet europeu sigui més dinàmic, però sense perdre el bàsquet en el sentit més tècnic.
- Hi ha gent que li agrada molt el bàsquet en estat pur i no acaba d'agradar-lis una competició com la NBA.
- Molts canvis que ha de fer l'ACB passen per assemblar-se a la NBA, encara que no ha de ser una còpia.

### 6. DAFO dinàmic

La part empírica és molt important en el sentit que et dóna accés a una informació que només en recerca no podries trobar i això dóna una importància molt gran a aquesta part.

En aquest sentit, per donar-li una utilitat en el sentit més pràctic, he escollit el DAFO dinàmic, una eina que permet extreure les característiques de cada empresa a estudiar (Debilitat, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats) segons les variables del entorn que afectin a cada una d'aquestes lligues.

Ho he dividit en una eina per a cada lliga, de manera que queda:

- 1) **DAFO dinàmic per a l'ACB:** Per a l'ACB, sense deixar de banda la informació que he obtingut i que ja coneixia classificada en els primers apartats, degut a la quantitat d'informació extreta de la part empírica, aquesta part tindrà una importància més alta.
- 2) **DAFO dinàmic per a la NBA:** Per a la NBA, amb la dificultat de poder aprofundir més en la part empírica, la part de la recerca tindrà una importància més alta.

Un cop acabats els dos DAFO, resumiré les variables principals de les dues lligues mitjançant una taula, amb l'objectiu de sintetitzar les seves característiques principals i a quina distància estan l'una de l'altre.



TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

ACB

ENTORN	AMENACES	OPORTUNITATS	FORTALESES	DEBILITATS	ACCIONS A EMPRENDRE
<b>Voluntat pública</b>	Cada cop és més habitual que els organismes públics no donin ajuts.	És un bon moment per modificar l'estructura del club i fer-lo més solvent.	Hi ha diversos equips que depenen dels equips de futbol.		Fer un pla integral financer on obligui als clubs a tenir una solvència financera.
<b>Competència en el sector</b>	La NBA és una amenaça constant i se li ha de fer front.		Respecte les altres lligues europees, l'ACB és la millor posicionada.	Posició de feblesa respecte el futbol a Espanya.	Fer canvis per fer la lliga més dinàmica, però sense perdre el perfil.
<b>Publicitat</b>	Perdre espais de la lliga sense publicitat et fa perdre perfil.	Oportunitat de seguir creixent en patrocini i ingressar més diners.	Les empreses patrocinadores estan molt contentes.		Establir una marca de la lliga, però omplint tots els espais de publicitat.
<b>Expectatives de la població</b>		Com que la població no té una gran expectativa, és més fàcil millorar-la.		La població no té una gran expectativa sobre la lliga.	Fer canvis perquè la gent es senti identificada amb la lliga i la consideri com seva.

TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

NBA

ENTORN	AMENACES	OPORTUNITATS	FORTALESES	DEBILITATS	ACCIONS A EMPRENDRE
<b>Preu</b>	Possibilitat de que altres esports li agafin mercat per l'alt preu de la lliga.			És l'esport més car dels quatre grans esports americans juntament amb la NFL.	Fer estudis sobre la salut financera de la classe mitja i adequar els preus segons aquests resultats.
<b>Competència en el sector</b>	El <i>soccer</i> (futbol) està creixent molt i està arribant a la gran part del país.	Obrir els mercats dels països amb molt potencial d'espectadors.	Dins els 4 grans esports americans, la NBA és la que més creix. Gran posicionament.		Arribar a convenis amb escoles, clubs i governs de tot el món per promocionar la NBA.
<b>Publicitat</b>		Normatives que fan possible ampliar els espais on tenir més publicitat.	Rep molts ingressos per publicitat. Aquesta font d'ingressos és essencial per tirar endavant.	Risc de patrocini excessiu sense una normativa clara que reguli aquesta política.	Fer una normativa clara perquè es pugui posar publicitat, però sense perdre el perfil de la lliga.
<b>Expectatives de la població</b>	Quan es faci alguna cosa malament, les expectatives cauran.		La NBA està molt ben posicionada dins de la societat americana.		Seguir treballant en la qualitat de la lliga i en els programes solidaris.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

### 7. Taula comparativa

LLIGA	VARIABLES				
	Producte	Preu	Distribució	Comunicació	Finances
ACB	L'ACB no té clar què és el què ven, s'està discutint però de moment es prenen decisions contradictòries entre elles.	Preu just el que els aficionats paguen per veure partits en directe. Si els espectadors volen veure retransmissions de qualitat han de pagar.	En els últims anys, l'ACB ha aconseguit que les seves retransmissions arribin a més de 100 països de tot el món.	Ha millorat força en els últims anys. Està present a totes les xarxes socials i el seu punt dèbil és la relació amb els mitjans de comunicació.	Ingressos amb tendència positiva, però i clubs que no tenen una bona estructura financera.
NBA	Espectacle, show i diversió. La NBA té una visió clara sobre el que volen vendre i això ajuda després a l'aplicar les accions correctes.	A part de les quantitats generades amb els tiquets i els abonaments anuals (preu molt alt), el paquet televisiu ofereix molt contingut i no és car.	La NBA treballa molt bé aquest aspecte. Es pot veure a molts països, porta partits fora dels EUA i fitxa jugadors de països emergents.	Segueix sent un referent en política comunicativa. Està present a totes les xarxes socials i la relació amb els mitjans de comunicació és correcta.	Rècord d'ingressos i bona redistribució dels beneficis entre els equips de la lliga.
RESUM	La NBA té molt més clar què és el que vol vendre, per tant ho té molt més fàcil per comunicar. L'ACB ha de pensar quin ha de ser el model a seguir, per implementar les accions pertinents.	Com l'estat de la NBA és millor que l'estat de l'ACB, això és veu reflectit amb els ingressos de cada una, tant en els espectadors que veuen els partits als pavellons com els que veuen per la televisió.	Les dues lligues han treballat molt bé aquest aspecte. Tant l'ACB com la NBA han fet possible que els seus partits es vegin a la majoria de països del món.	Les dues lligues són un referent en la comunicació, sobretot en relació a les xarxes socials. Pel que fa a mitjans de comunicació, l'ACB hauria de millorar per arribar al nivell de la NBA.	En aquest sentit, la NBA està millor posicionada. En proporció, té més ingressos i els clubs són més viables, en part, gràcies a la igualtat de la lliga.

## 8. Actuacions futures i aplicacions del projecte

És de coneixement ampli que la majoria de les lligues europees de bàsquet, entre les quals es troba l'ACB, han tingut i continuen tenint un problema d'entreteniment durant els últims anys, sobretot si les comparem amb la NBA, la que és actualment la millor lliga del món.

Moltes d'elles intenten agafar els principals punts característics de la lliga americana per, directament, copiar-los. I sent aquest treball un estudi en profunditat de les dues lligues, els resultats que es puguin obtenir d'ell poden ajudar a que en les lligues europees es prenguin mesures per millorar l'entreteniment tenint un efecte positiu en la valoració dels amants al bàsquet.

Els resultats d'aquest treball també permetran fer una comparació de dos models que dins de les seves diferències, també comparteixen diferents característiques.

Hem de ser conscients que la NBA també té punts dèbils i aspectes a millorar. Hi ha “puristes” del bàsquet que no acaben de veure clares certes normes del seu joc o que, fins i tot, creuen que hi ha un excés de màrqueting.

### 9. Conclusions

Primer de tot, dir que, encara que el treball té com objectiu principal veure la diferència de gestió entre la NBA i l'ACB, aquest treball intenta buscar una visió de les característiques de les lligues des d'un punt de vista diferent i intenta donar respostes a les situacions que es plantegen en els pròxims anys.

Durant el treball es plantegen diverses opcions perquè les lligues siguin més competitives i que puguin, dins de les seves possibilitats de recursos humans i econòmiques, millorar la qualitat del producte. També és veritat que moltes de les accions que es plantegen per solucionar els problemes existents són complicades de dur a terme a la pràctica. La seva implementació depèn de la voluntat de les lligues d'invertir els recursos necessaris perquè tinguin un èxit considerable.

Un cop analitzats tots els punts del treball, podem veure que l'apartat financer té molta importància, ja que moltes de les accions a l'ACB passen perquè s'inverteixin molts més recursos per fer la lliga més igualitària i són urgents, per tant no s'ha de perdre temps en portar-les a terme.

A més, és important puntualitzar que és molt difícil, per no dir pràcticament impossible, tenir opinió de la gent relacionada amb la NBA, per tant, la recerca d'informació de la lliga americana ha estat més profunda i demostra, en part, que és una lliga més tancada en aquest sentit.

Per tot això, es pot arribar a la conclusió que les accions plantejades en el projecte tenen un futur prometedori. No obstant això, quan les lligues passen un bon moment, no s'haurien d'estancar i haurien d'implementar noves mesures, ja que s'ha de seguir millorant de forma regular per oferir en tot moment la millor competició per als espectadors.

## 10. Bibliografia

Diario AS [Recurs electrònic] *La NBA y los 24.000 millones de su nuevo acuerdo televisivo* [https://as.com/baloncesto/2014/10/06/nba/1412579862\\_026898.html](https://as.com/baloncesto/2014/10/06/nba/1412579862_026898.html)

Solo Basket [Recurs electrònic] *La asistencia a los pabellones ACB aumenta un 3.5%; Madrid, Vitoria y Bilbao, a la cabeza* <https://www.solobasket.com/liga-endesa/la-asistencia-los-pabellones-acb-aumenta-un-35-madrid-vitoria-y-bilbao-la-cabeza>

Palco 23 [Recurs electrònic] *La audiencia de la ACB crece un 16,8% en la primera vuelta de 2017-2018* <https://www.palco23.com/competiciones/la-audiencia-de-la-acb-crece-un-186-en-la-primera-vuelta-de-2017-2018.html>

Marca [Recurs electrònic] *La NBA piensa seriamente en la expansión: ¿Seattle y Mexico City?*  
<http://www.marca.com/baloncesto/nba/2017/01/16/587d2e02e5fdea385b8b4650.html>

Palco 23 [Recurs electrònic] *La ACB rebasa los 120.000 fans en TV cada jornada gracias a Barça y Madrid* <https://www.palco23.com/competiciones/la-acb-rebasa-los-120000-telespectadores-por-jornada-gracias-al-tiron-de-el-clasico.html>

Nobbot [Recurs electrònic] *Así usa la NBA la tecnología para enganchar a los fans* <https://www.nobbot.com/redes/asi-usa-la-nba-la-tecnologia/>

Deportes Inc. [Recurs electrònic] *La nueva era comercial de la NBA* <https://deportesinc.com/patrocinadores-en-los-uniformes-de-nba/>

Palco 23 [Recurs electrònic] *Del fútbol a la Administración: ¿Cuáles son los pilares que sustentan a los clubes de ACB?* <https://www.palco23.com/competiciones/del-futbol-a-la-administracion-cuales-son-los-pilares-que-sustentan-a-los-clubes-de-acb.html>

ACB [Recurs electrònic] *La #CopaACB se vive en las redes sociales* <http://www.acb.com/redaccion.php?id=120205>

ACB Next [Recurs electrònic] *Programa escolar ACB Next* <http://www.acbnextvalores.com/acb-next/>

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

Marca [Recurs electrònic] *140 países podrán ver la Liga Endesa esta temporada*  
<http://www.marca.com/baloncesto/acb/2017/10/13/59e0b3e2468aeba8328b468f.html>

NBA Cares [Recurs electrònic] *Mission* <http://cares.nba.com/mission/>

Statista [Recurs electrònic] *National Basketball Association (NBA) - Statistics & Facts*  
<https://www.statista.com/topics/967/national-basketball-association/>

Palco 23 [Recurs electrònic] *La NBA pulveriza asistencias, con 21,9 millones de aficionados en un año* <https://www.palco23.com/competiciones/la-nba-cierra-la-mejor-asistencia-a-los-pabellones-de-su-historia.html>

Palco 23 [Recurs electrònic] *La asistencia de la ACB se mantiene en 6.359 espectadores hasta diciembre pese a la caída del Betis* <https://www.palco23.com/competiciones/la-asistencia-de-la-acb-se-mantiene-en-6359-espectadores-hasta-diciembre-pese-a-la-caida-del-betis.html>

Investopedia [Recurs electrònic] *The NBA's Business Model*  
<https://www.investopedia.com/articles/investing/070715/nbas-business-model.asp>

Marca [Recurs electrònic] *Informe financiero de la NBA: Los 20.800 millones que hacen temblar a Europa*  
<http://www.marca.com/baloncesto/nba/2016/10/24/580d9e7ce5fdeac1348b458e.html>

NBA Maniacs [Recurs electrònic] *La NBA modifica ciertas reglas de la relación entre jugadores y medios de comunicación* <https://www.nbamaniacs.com/noticias/la-nba-modifica-ciertas-reglas-de-la-relacion-entre-jugadores-y-medios-de-comunicacion/>

Expansión [Recurs electrònic] *NBA y medios de comunicación, ¿un modelo a seguir?*  
<http://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2017/09/19/59c02d6a46163f34198b45db.html>

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

El Independiente [Recurs electrònic] *NBA o la mejor empresa del mundo*  
<https://www.elindependiente.com/economia/2016/10/23/mejor-empresa-mundo>

ACB [Recurs electrònic] *El Corte Inglés, patrocinador oficial ACB las próximas tres temporadas* <http://www.acb.com/redaccion.php?id=134920>

El Confidencial [Recurs electrònic] *La NBA triplicará sus ingresos televisivos y las grandes estrellas se frotan las manos*  
[https://www.elconfidencial.com/deportes/baloncesto/nba/2014-10-07/las-nba-triplicara-sus-ingresos-televisivos-y-las-estrellas-se-frotan-las-manos\\_228891/](https://www.elconfidencial.com/deportes/baloncesto/nba/2014-10-07/las-nba-triplicara-sus-ingresos-televisivos-y-las-estrellas-se-frotan-las-manos_228891/)

Cinco Días [Recurs electrònic] *El patrocinio a la europea le sienta bien a la NBA*  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/10/18/fortunas/1508341317\\_252635.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/10/18/fortunas/1508341317_252635.html)

Palco 23 [Recurs electrònic] *La ACB estabiliza sus ingresos en 29 millones de euros en 2016-2017* <https://www.palco23.com/competiciones/la-acb-estabiliza-sus-ingresos-en-29-millones-de-euros-en-2016-2017.html>

Palco 23 [Recurs electrònic] *La ACB sube un 10% el salario mínimo y eleva a 1,6 millones el fondo social* <https://www.palco23.com/entorno/la-acb-sube-un-10-el-salario-minimo-y-eleva-a-16-millones-el-fondo-social.html>

ABP [Recurs electrònic] *III CONVENIO COLECTIVO ACB-ABP*  
<http://www.abp.es/convenio-colectivo/convenio-colectivo-acb-abp/>

El Confidencial [Recurs electrònic] *Qué es el Fondo Social y por qué ha provocado una huelga en el baloncesto*  
[https://www.elconfidencial.com/deportes/baloncesto/acb/2018-02-11/que-es-fondo-social-abp-acb-huelga-jugadores-copa-rey\\_1520005/](https://www.elconfidencial.com/deportes/baloncesto/acb/2018-02-11/que-es-fondo-social-abp-acb-huelga-jugadores-copa-rey_1520005/)

Marca [Recurs electrònic] *La ACB mejora sus propuestas a los jugadores para el nuevo convenio colectivo*  
<http://www.marca.com/baloncesto/acb/2018/02/05/5a78cf8022601dc3158b4652.html>



## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

Sport [Recurs electrònic] *Nuevos cambios en los cupos ACB*  
<https://www.sport.es/es/noticias/acb/nuevos-cambios-los-cupos-acb-3387542>

Gigantes [Recurs electrònic] *Las nuevas ideas de Silver para la NBA: All-Star, Playoffs y expansión*  
<http://www.gigantes.com/nba/las-nuevas-ideas-silver-la-nba-all-star-playoffs-expansion/>

Expansión [Recurs electrònic] *El plan de la ACB para hacer crecer el baloncesto*  
<http://www.expansion.com/directivos/deporte-negocio/2016/06/17/576409e9e2704eee658b462d.html>

Palco 23 [Recurs electrònic] *Movistar+ ofrece 46 millones a la ACB por los derechos de TV hasta 2018*  
<https://www.palco23.com/marketing/movistar-ofrece-46-millones-a-la-acb-por-los-derechos-de-tv-en-tres-anos.html>

NBA Maniacs [Recurs electrònic] *Glosario NBA: así funciona la Liga*  
<https://www.nbamaniacs.com/glosario-nba/>

RTVE [Recurs electrònic] *El fondo social, la clave del conflicto entre ACB y jugadores*  
<http://www.rtve.es/deportes/20180208/fondo-social-clave-del-conflicto-entre-acb-jugadores/1676358.shtml>

## 11. Annexos

### *Entrevista amb Joan Pardina*

**- Quant fa que jugues a bàsquet?**

Fa 17 anys que vaig començar a jugar a bàsquet.

**- Quantes hores entrenes a la setmana?**

Doncs depèn una mica de la setmana, si juguem a casa o fora, però aproximadament unes 18 hores a la setmana mes el partit.

**- Quina valoració fas de l'evolució de l'ACB els últims anys?**

En la meua opinió crec que la lliga ha perdut una mica de valor ja que no s'ha sabut vendre bé el producte i cuidar-lo. La crisi econòmica també ha afectat i ja no es mouen els diners que es movien abans i això provoca que molts jugadors tinguin altres opcions més atractives. Tot i així segueixo pensant que globalment és la millor lliga europea.

**- Com veus l'ACB actualment?**

La veig en un moment d'indecisió i estancament. En la meua opinió per seguir sent la millor competició europea hauria de prendre decisions i afegir canvis a la competició per fer-la més seriosa i atractiva tant per als equips com pels espectadors. S'ha d'aprofitar les coses bones que hi ha com són molts jugadors bons, ciutats on es viu el bàsquet i afegir altres coses que dinamitzin i facin donar un plus a la lliga.

**- Què creus que serà positiu per l'ACB en un futur?**

Fent referència al que deia abans jo crec que la viabilitat per a que cada any hi hagi ascensos i descensos és bàsica. Al mateix temps per fer-la més atractiva canviaria el format de classificació i calendari, ja que sinó els equips que competeixen l'Eurolliga perdran l'al·licient de competir i possiblement abandonin la lliga.

## TREBALL FINAL DE MÀSTER – DIFERÈNCIA DE GESTIÓ ENTRE LA NBA I L'ACB

A més a més donaria beneficis a cada equip en funció a la seva classificació final ja que això faria que tots els equips tinguessin un atractiu per competir totes les jornades fins la última.

Un altre aspecte es el fet de que cada cop hi ha menys jugadors nacionals i amb els que els espectadors s'identifiquin. Per tant posaria una norma més estricta que la actual en la qual els equips han d'estar formats per la meitat de jugadors nacionals nascuts a Espanya i que sempre hi haguessin dos a pista. Aquest fet podria donar a pensar que devaluaria el nivell de la lliga però a Espanya hi ha molt talent que es perd per no donar oportunitats i al final això faria que el club apostes per gent de la casa identificada amb l'equip i el públic en part ho agrairia.

### - Com veus la NBA actualment?

La NBA crec que està en el seu millor moment des de que jo la segueixo. Té jugadors amb un talent descomunal, aquest any sembla que hi ha més equilibri entre els equips tot i que alguns tenen masses estrelles i cada any tenen més ingressos de màrqueting.

Tenen una política de funcionament molt intel·ligent i aprofiten qualsevol esdeveniment o causa per a vendre el producte i això provoca el gran seguiment que té no només als Estats Units sinó arreu del món aquesta lliga.

Aquest equilibri dels equips fa que cada any un equip es pugui revaloritzar mitjançant el *draft* o amb fitxatges ja que existeix un màxim salarial per equip i un equip que un any queda últim l'any següent pot jugar play-off perfectament. Això a Espanya és gairebé impossible i per això la NBA, tot i que molts opinen que durant la temporada regular és avorrida, segueix sent la millor lliga professional de bàsquet amb molta diferència.

***Entrevista a Mario Kasun (traduïda del anglès)***

**- Quants anys has jugat a bàsquet?**

He jugat a bàsquet des del 13 anys fins als 34.

**- Com va ser la teva experiència a l'ACB?**

La meva experiència va ser molt bona. Vaig aprendre una altra cultura, un altre bàsquet, sobre el treball en equip, etc. També vaig conèixer gent espectacular. En resum, un país increïble.

**- Què penses de l'ACB ara?**

És la millor lliga d'Europa. Tenen molt jugadors amb un talent increïble i, en la meva opinió, després de la NBA, és la millor lliga del món.

**- Com va ser la teva experiència a la NBA?**

La NBA és un món diferent. Jugues molts partits i no tens temps de pensar en el partit que acabes de perdre, només penses en preparar el pròxim partit i en seguir millorant dia darrere dia. Va ser una experiència espectacular, vaig jugar amb els millors jugadors del món. Va ser un somni fet realitat.

**- Què penses de la NBA ara?**

La evolució de la NBA no ha estat tant gran com la del bàsquet europeu. És molt semblant a abans, molt interessant, amb molts partits i gran jugadors. Segueixen sent la millor lliga del món i considero que haurien de continuar pel mateix camí.

**- Què haurien de fer els clubs i managers europeus per fer més interessant el joc?**

Crec que haurien d'involucrar més als aficionats, canviant el joc cap una forma més dinàmica. També podrien incentivar el bàsquet a les escoles i programes socials de bàsquet per a crear una gran comunitat de bàsquet. Les altres accions crec que són correctes.

***Entrevista a Lander Castro (traduïda del castellà)***

**- Com veus l'ACB actualment?**

Bona pregunta... Et diria que la veig una mica estancada, poc atractiva en el format.

**- Què creus que seria positiu per a l'ACB en un futur?**

Veig com una cosa molt positiva el fet que els requisits que se'ls imposen als equips que ascendeixen siguin menys estrictes. Això fa que els equips de sota hagin de triar encara millor als seus jugadors ja que el descens (materialitzat) és una realitat. El sistema NBA de límit salarial crec que seria un gran punt a favor, (parlo com a aficionat ara mateix) que no sempre siguin els mateixos dos equips els que es disputen tots els títols. Un sistema que permeti a altres equips accedir a la Copa, Playoff, etc. Així com un *draft*. Això obriria molt la competició.

**- Què busca un preparador físic en el bàsquet europeu?**

Doncs depèn del preparador físic i de l'equip en el qual treballi. Jo li dono molta importància a la prevenció de lesions i al treball de força tenint com a premissa que tot parteix des del CORE. A dia d'avui els "prepas" (preparadors físics) busquem que el nostre equip tingui una forma física bona tot l'any i excepcional en moments puntuals.

**- Com veus la NBA actualment?**

Em resulta una lliga fascinant des del punt de vista d'un preparador físic. El ritme, la força amb què es juga i el treball preventiu que les franquícies han de desenvolupar em sembla molt interessant. A nivell d'aficionat, sóc una mica de la vella escola. No m'agraden aquests "Big Threes" que s'estan muntant els equips.

**- Seria viable en el bàsquet europeu una mitjana de partits com a la NBA? Què implicaria en la planificació dels equips?**

Viable podria ser-ho, encara que canviaria per complet les planificacions dels equips. Passaries de jugar 1-2 partits per setmana a jugar 3-4. Això ho canvia tot. Maduresa física de l'equip, la importància del treball preventiu i regeneratiu seria vital. Hi hauria poc espai per al treball durant la temporada, el que fa que la pretemporada hagi de ser diferent en durada i en continguts i es tornaria més important si cap. Crec que, tot i que viable, encara no estem preparats per a un canvi com aquest.

### **Entrevista a Toni Caparrós**

#### **- Com veus l'ACB actualment?**

Sincerament, no la veig bé. Per a mi, l'esport professional és un negoci i aquest (l'ACB) no acaba de ser del tot rentable. Personalment, no em motiva anar a un partit per moltes coses. L'ACB té un problema general. L'únic interessant són els partits que es juguen durant el Playoff. En canvi, l'Eurolliga és molt diferent.

#### **- Què creus que seria positiu per l'ACB en un futur?**

L'ACB necessita més show, espectacle. Els amants del bàsquet busquen qualitat i és un fet que ha de tenir segur, però si aquesta qualitat no ve acompanyada de show no funciona. El show no ha d'anar destinat només als espectadors de la primera fila, sinó que ha de ser un show per a tothom.

#### **- Com veus l'NBA actualment?**

La veig com un negoci. Només pensen en el *ticketing*, en guanyar el màxim de diners possibles i que quan es jugui a casa tot funcioni bé. El que em demanaven sempre era que treballés per a que els jugadors estrelles estiguessin sempre disponibles a casa.

#### **- Què creus que seria positiu per l'NBA en un futur?**

Treballar la gestió de dades. Cada cop es pot fer més a temps real i això significa treure avantatge. En aquest sentit el futbol americà va més avançat. Serà un canvi molt potent, un punt d'inflexió. Seguir obrint mercat, fitxatges del jugadors on el bàsquet està creixent molt.

#### **- Què busca un preparador físic en el bàsquet europeu?**

Fas el que pots. Tens menys recursos que al bàsquet americà. És tot molt burocràtic. Costa molt més demanar coses que necessites.

#### **- Què busca un preparador físic en el bàsquet NBA?**

És molt important l'atenció individualitzada, és un treball molt específic. No hi cap tipus de limitació.

### ***Entrevista a Pol Franquesa***

#### **- Com veus l'evolució de l'ACB en els últims anys?**

En els últims anys la NBA està collant molt i això fa que l'ACB hagi hagut de modificar les estratègies per intentar que els jugadors no marxin a la NBA. En aquest sentit, ha introduït "cupos" de jugadors formats a Espanya perquè els joves tinguin protagonisme i no marxin cap a la NBA.

#### **- Com veus l'ACB actualment?**

Tots aquests canvis fan que l'ACB d'ara sigui diferent. Segurament, fa 15 anys molts jugadors joves ho haurien tingut molt més difícil per arribar a la màxima categoria del bàsquet espanyol. A nivell d'arbitratge, de reglament i de joc, tant la Federació Espanyola com l'ACB són de les entitats que tenen millor nivell de bàsquet de tot el continent europeu. Són el trampolí per a la NBA.

#### **- Cap a on haurien d'anar les regles del joc al bàsquet europeu per fer-lo més entretingut?**

Els passos que s'estan donant són els correctes, però encara queda molta feina a fer. S'aposta molt per el joc dinàmic, que el bàsquet en el sentit més espectacular predomini per sobre de tot, però a la vegada es perd el món més tècnic d'aquest esport, aquells partits més intensos on predominaven les defenses i s'anotaven 50-60 punts per equip. S'hauria d'utilitzar més la falta antiesportiva com a càstig per tallar els contraatacs.

#### **- Com veus la NBA?**

En la meva opinió, encara que no sóc un gran expert, és una lliga que com a espectador no gaudeixo, perquè sóc fan del bàsquet pur, encara que com a àrbitre m'encantaria.

#### **- És possible canviar algunes normes per donar-li més dinamisme al joc sense haver-se de semblar a la NBA o el canvi passa per copiar les normes d'aquesta lliga?**

Gran parts dels canvis que s'estan fent passen per assemblar-se a la NBA, encara que no ha de ser una còpia. Seguir amb aquest camí i introduir modificacions regularment.