



**TRABAJO FIN DE GRADO  
GRADO EN MARKETING  
CURSO ACADÉMICO 2023  
CONVOCATORIA MARZO**

**MARKETING EN LA NBA, ANÁLISIS DE LA ESTRATEGIA DE MIAMI HEAT**

AUTOR: Jiménez Guadalajara, Jorge

DNI: 03483734Q

En Madrid, a 29 de febrero de 2024

## Resumen:

Trabajo de investigación para comprender el funcionamiento de la National Basketball Association, desarrollada como negocio y marca, ahondando en la franquicia Miami Heat como catalizadora de las estrategias que lideran el sector y permiten el desarrollo del mercado, a través del análisis de datos, campañas, estudio de recursos y creación de métricas. Se estudiará el sector de forma exógena hasta las acciones concretas de forma endógena, analizando el mercado bajo el prisma del marketing deportivo y se expondrán los efectos derivados de la estrategia corporativa de la franquicia.

## Abstract:

Research to understand the operating role of the National Basketball Association, developed as a business and brand, focusing into the Miami Heat franchise as a catalyst for the leading strategies in the sector and enabling market development through data analysis, campaigns, resource study and metric creation. The sector will be studied externally up to specific actions internally, analyzing the market through the lens of sports marketing, and the effects stemmed from the franchise's corporate strategy will be exposed.

## Palabras Clave:

Marketing deportivo, Análisis Corporativo NBA, Estrategias de Marketing, Estrategia Corporativa, Marketing y Comunicación de Miami Heat.

## Keywords:

Sports Marketing, NBA Business Analysis, Marketing Strategies, Corporate Strategy Effects, Miami Heat Marketing and Communication.

## Tabla de contenido

<b>1. PARTE INTRODUCTORIA .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Introducción .....</b>	<b>3</b>
1.1.1. Objetivos de la investigación .....	3
1.1.2. Problemas de la investigación .....	3
1.1.3. Glosario .....	3
1.1.4. Explicación del estado actual del sector que vamos a tratar .....	4
<b>1.2. Justificación del trabajo.....</b>	<b>4</b>
<b>2. PARTE GENERAL.....</b>	<b>5</b>
<b>2.1 Entorno General.....</b>	<b>5</b>
2.1.1. Funcionamiento de la NBA .....	5
2.1.2. Funcionamiento interno de la NBA .....	8
2.1.2.1. Draft .....	8
2.1.2.2. All Star Weekend.....	9
2.1.2.3. Límite salarial .....	11
2.1.3. Etapas de la NBA .....	11
2.1.3.1. Década 1970 .....	11
2.1.3.2. Década 1980 .....	12
2.1.3.3. Década de los 90 .....	13
2.1.3.4. Siglo 21.....	14
<b>2.2. Entorno competitivo .....</b>	<b>17</b>
2.2.1. Matriz DAFO .....	17
2.2.2. Fuentes de ingresos y análisis económico - financiero .....	21
2.2.3. Análisis situación actual Miami Heat.....	24
2.2.3.1. La franquicia.....	24
2.2.3.2. La marca.....	24
2.2.3.3. El estadio.....	26
2.2.3.4. Los patrocinadores.....	27
2.2.3.5. El equipo .....	28
2.2.3.6. Cobertura mediática .....	29
2.2.3.7. Cultura.....	29
2.2.3.8. Comunidad y fans .....	30
<b>3. EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
<b>3.1. Análisis estrategia Miami Heat .....</b>	<b>32</b>
3.1.1. Análisis de la estrategia Web .....	32
3.1.2. Análisis Redes Sociales .....	35
3.1.3. E-mail Marketing .....	43
3.1.4. Conclusión estrategia .....	44
<b>3.2. Evolución estrategias. ....</b>	<b>45</b>
<b>3.3. Ejemplo campaña: White Hot .....</b>	<b>48</b>
<b>3.4. Previsión futura .....</b>	<b>50</b>
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>51</b>
<b>4.1. Limitaciones.....</b>	<b>52</b>
<b>4.2. Sugerencias.....</b>	<b>52</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>54</b>

## Índice Imágenes

<b>Imagen 1.</b> Mapa de Estados Unidos con la localización de cada franquicia.....	6
<b>Imagen 2.</b> Clasificación Playoffs Oeste 2022. ....	6
<b>Imagen 3.</b> Clasificación Playoffs Este 2022.....	6
<b>Imagen 4.</b> Cuadro de Playoff tras el Play-In.....	7
<b>Imagen 5.</b> Cuadro Playoffs 2022.....	8
<b>Imagen 6.</b> Anuncio del modelo Jordan en el catálogo de Nike 1985. ....	14
<b>Imagen 7.</b> Índice de relevancia de las grandes ligas deportivas en 2018. ....	19
<b>Imagen 8.</b> Dinero que generó cada liga deportiva en 2017.....	19
<b>Imagen 9.</b> Anuncio del nuevo uniforme como una oda a la franquicia y a la excelencia competitiva.....	25
<b>Imagen 10.</b> Mantra 2023 a pie de pista.....	25
<b>Imagen 11.</b> Imagotipo representativo de la marca Miami Heat.....	26
<b>Imagen 12.</b> Variantes uniformes 2023-2024. ....	27
<b>Imagen 13.</b> Big 3 de Miami Heat. Portada revista SLAM.....	28
<b>Imagen 14.</b> Roster Miami Heat 2022.....	28
<b>Imagen 15.</b> Página Web Miami Heat. ....	35
<b>Imagen 16.</b> Comparativa Redes Sociales. ....	39
<b>Imagen 17.</b> Contenido E-mail. ....	44
<b>Imagen 18.</b> Concurso para la elección de logo 1988.....	46
<b>Imagen 19.</b> Miami Mashup Banner. ....	47
<b>Imagen 20.</b> Cancha con motivos Miami Mashup. ....	47
<b>Imagen 21.</b> Miami Mashup Imagotipo. ....	47
<b>Imagen 22.</b> Programa personalización Jerseys.....	47

## Índice Gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Número de visualizaciones del All-Star Game en Estados Unidos en los últimos 20 años. ....	10
<b>Gráfico 2.</b> Audiencia de la WNBA desde 1997 hasta 2023. ....	17
<b>Gráfico 3.</b> Índice de popularidad grandes ligas 2022. ....	20
<b>Gráfico 4.</b> Fuentes de ingresos de la NBA 2022. ....	22
<b>Gráfico 5.</b> Ubicación Keywords en SERP. ....	33
<b>Gráfico 6.</b> Authority Score Miami Heat. ....	34
<b>Gráfico 7.</b> Engagement Facebook. ....	41
<b>Gráfico 8.</b> Comparativa seguidores franquicias NBA. ....	43

## Índice Tablas

<b>Tabla 1.</b> Franquicias NBA por conferencia. ....	5
<b>Tabla 2.</b> Lista de ganadores del premio MVP 2019-2023. ....	15
<b>Tabla 3.</b> Matriz DAFO. ....	18
<b>Tabla 4.</b> Lista mercados con más engagement 2021. ....	21
<b>Tabla 5.</b> Sponsors de la NBA para la temporada 2022-2023. ....	24
<b>Tabla 6.</b> Actividad promocional de Miami Heat en 2023. ....	28
<b>Tabla 7.</b> Canales de transmisión de contenido de Miami Heat. ....	29
<b>Tabla 8.</b> Análisis Engagement Instagram. ....	37
<b>Tabla 9.</b> Análisis Engagement X. ....	39

## 1. PARTE INTRODUCTORIA

### 1.1 Introducción

La explicación del campo de estudio viene dada por mi afición hacia este deporte y concretamente a la franquicia Miami Heat de la cual soy seguidor, pero para dotar de mayor exactitud a la razón del planteamiento de este estudio, debo exponer una pregunta subyacente a la que debo retrotraerme años atrás para dar respuesta:

*¿Como me pude aficionar a un equipo de un deporte que ni seguía, que nunca ha sido una tendencia y además se sitúa geográficamente en el otro extremo del mundo?*

La solución a dicha pregunta va mucho más allá de los resultados meramente deportivos, es por ello por lo que, para obtener una respuesta, se ha realizado esta investigación con el objetivo de estudiar y entender su estrategia de marketing, que desde luego conmigo funcionó.

#### 1.1.1. Objetivos de la investigación

Tras un análisis de la competición deportiva NBA se expondrán los resultados en los ámbitos de marketing y comunicación a través del ejemplo de una de sus franquicias más populares y rentables.

Se expondrá como Miami Heat no para de crecer y mantiene una base de seguidores que convierte en clientes con cierta facilidad, una vez se haya entendido el funcionamiento del mercado NBA, destacar como Miami Heat sobresale gracias a sus estrategias corporativas y como afecta en los resultados extradeportivos.

El objetivo principal del trabajo es poner en valor el elemento diferenciador que es el marketing y más en el ámbito deportivo.

Ejemplificar y asociar los resultados con campañas concretas realizadas por la franquicia Miami Heat y mostrar la evolución de dichas estrategias teniendo en cuenta el funcionamiento y los recursos de la NBA, que es el mercado en el que se desarrolla.

#### 1.1.2. Problemas de la investigación

Para abordar el problema de comprensión de varios términos tanto por la diferencia de lenguaje como por el uso generalizado de términos coloquiales se dispone de un glosario con terminología referida a la NBA.

#### 1.1.3. Glosario

NBA: National Basketball Association.

Franquicia: Franquicia privada que posee un equipo en la competición, hay 30 franquicias dentro de la NBA.

Superestrella: Jugadores del más alto nivel que año tras año presenta un gran rendimiento y resultados.

MVP: *Most Valuable Player*, premio oficial otorgado por la NBA al mejor jugador en una temporada.

Contender: Equipo aspirante a ganar un título en la NBA.

Anillo: Título que otorga la liga a una franquicia al proclamarse campeona y ganar las finales de la NBA, coloquialmente llamado *Ring* o *Chip*.

Hall of Fame: Salón de la fama del Baloncesto, entidad independiente que otorga un título personal galardonando a jugadores o entrenadores, una vez retirados, por su éxito o contribución a la liga, es el mayor reconocimiento posible dentro del baloncesto mundial.

Highlights: Momentos en el tiempo destacables, frecuentemente utilizados como reclamo al exponer contenido muy vistoso y atractivo.

Sold Out: Estado de un producto, un servicio o un evento que se encuentra agotado, habiéndose vendido todas las existencias.

#### 1.1.4. Explicación del estado actual del sector que vamos a tratar

La NBA y en general cualquier competición deportiva cuenta con un gran éxito entre la audiencia, esto se debe al gusto generalizado por el deporte en cuestión, pero también por la gran exposición de esta audiencia a las estrategias de marketing y comunicación.

Para poder visualizar y medir dichos efectos, se realizará un análisis del mercado actual de la NBA, una explicación del funcionamiento interno de la liga, cómo se expone al exterior y llega a los consumidores, es decir, el modelo de comercialización de la liga, destacando varios conceptos como la venta y cesión de derechos televisivos o los patrocinios, así como un análisis pormenorizado de su valor y la situación económico-financiera de la NBA.

Se estudiarán varios conceptos íntimamente ligados a las estrategias de marketing, ya que han sido clave para el posicionamiento de la liga en el mercado actual, como el *personal branding*, *co-branding* o la responsabilidad social corporativa.

#### 1.2. Justificación del trabajo

Como una estrategia de marketing puede hacer que una franquicia en una competición deportiva destaque sobre las demás en términos de popularidad y compromiso sin ser la mejor deportivamente hablando.

La hipótesis planteada se basa en la premisa de la creación de marca, en un mercado tan dinámico y volátil como lo es la NBA, en el que en cuestión de días se puede crear una nueva tendencia, un equipo debe estar preparado y utilizar las herramientas a su alcance para seguir en la vanguardia y no quedarse atrás.

En este caso, Miami Heat ha logrado de manera sólida posicionarse en el mercado y mantenerse atractivo siendo una marca líder dentro del sector deportivo y en la NBA.

## 2. PARTE GENERAL

### 2.1 Entorno General

#### 2.1.1. Funcionamiento de la NBA

La NBA es una liga deportiva estadounidense que nace en 1946 y tras años de desarrollo acaba convirtiéndose en la actualidad en el mayor exponente mundial del baloncesto masculino y está catalogada como la mejor liga del mundo (NBA ID, 2022)

En esta liga cerrada, compiten 30 franquicias que se sitúan por toda Norteamérica y que se dividen geográficamente en subdivisiones territoriales dando lugar a 2 conferencias, Este y Oeste.

La Conferencia Este tiene 15 franquicias y la Oeste las 15 restantes, diferenciándose por una línea divisoria imaginaria que cruza longitudinalmente el territorio.

Conferencia Este	Conferencia Oeste
Toronto Raptors	Los Ángeles Clippers
Brooklyn Nets	Los Ángeles Lakers
New York Knicks	Golden State Warriors
Boston Celtics	Phoenix Suns
Philadelphia 76ers	Sacramento Kings
Indiana Pacers	San Antonio Spurs
Chicago Bulls	Houston Rockets
Cleveland Cavaliers	Memphis Grizzlies
Detroit Pistons	Dallas Mavericks
Milwaukee Bucks	New Orleans Pelicans
Miami Heat	Oklahoma City Thunder
Washington Wizards	Portland Trail Blazers
Charlotte Hornets	Minnesota Timberwolves
Atlanta Hawks	Denver Nuggets
Orlando Magic	Utah Jazz

**Tabla 1.** Franquicias NBA por conferencia. Fuente: Nba



Imagen 1. Mapa de Estados Unidos con la localización de cada franquicia. Fuente: Zhihu

De esta forma, los equipos compiten en 82 partidos cada uno, jugando contra todos los equipos de la liga en repetidas ocasiones, tanto de forma local como visitante, este periodo se denomina temporada regular. Transcurrida esta parte de la campaña, los 6 mejores equipos de cada conferencia, es decir, los equipos con mejor récord durante la temporada regular se clasifican para los Playoffs, la parte final de la temporada en la que se juegan series de partidos a modo de torneo.

NBA STANDINGS		
EASTERN CONFERENCE		
THROUGH APR. 9 GAMES		
PLAYOFFS	AT&T PLAY-IN TOURNAMENT	
1  58-24 x	7  44-38 pi	11  35-47 o
2  57-25 x	8  41-41 pi	12  35-47 o
3  54-28 x	9  41-41 pi	13  34-48 o
4  51-31 x	10  40-42 pi	14  27-55 o
5  47-35 x		15  17-65 o
6  45-37 x		

Imagen 3. Clasificación Playoffs Este 2022. Fuente: NBA

NBA STANDINGS		
WESTERN CONFERENCE		
THROUGH APR. 9 GAMES		
PLAYOFFS	AT&T PLAY-IN TOURNAMENT	
1  53-29 x	7  43-39 pi	11  38-44 o
2  51-31 x	8  42-40 pi	12  37-45 o
3  48-34 x	9  42-40 pi	13  33-49 o
4  45-37 x	10  40-42 pi	14  22-60 o
5  44-38 x		15  22-60 o
6  44-38 x		

Imagen 2. Clasificación Playoffs Oeste 2022. Fuente: NBA



Como se puede observar en las imágenes 2 y 3 de los resultados de la temporada pasada 2022/2023 el récord es el número de victorias junto al de derrotas utilizadas de forma comparativa para calificar a los equipos.

Para redondear el número de clasificados se recurre al Play-In Tournament, una serie de partidos para clasificar a 2 franquicias más en cada conferencia.

El Play-In funciona de la siguiente manera, tomando como base los resultados de la temporada regular, y funcionando indistintamente en cada conferencia, el equipo en la séptima posición jugará un único partido contra el octavo clasificado, el vencedor de este encuentro se clasificará para los playoffs

Por otro lado, el perdedor de dicho encuentro todavía tiene otra oportunidad, los equipos clasificados noveno y décimo jugaran también un partido a vida o muerte, el vencedor de este jugará a su vez contra el perdedor del partido entre 7 y 8, el ganador de este partido se clasifica como octavo.

Así quedaría el emparejamiento en el Play-in:

7 vs 8 ganador: séptimo clasificado para Playoffs

7 vs 8 perdedor: juega contra el ganador del partido 9 vs 10 por la octava plaza

9 vs 10 ganador: juega contra el perdedor del partido 7 vs 8 por la octava plaza

9 vs 10 perdedor: eliminado de Playoffs

Tal y como se observa en la imagen 4 del Play-In de 2023 a la izquierda la conferencia oeste y a la derecha la este, los equipos clasificados para el Playoff serán Atlanta Hawks y Los Ángeles Lakers en la posición 7 y Miami Heat junto a Minnesota Timberwolves en la posición 8 respectivamente en cada conferencia.

De esta forma compiten 8 equipos por cada conferencia.



Imagen 4. Cuadro de Playoff tras el Play-In. Fuente: NBA

Los emparejamientos dentro de Playoffs se hacen de forma meritatoria premiando el esfuerzo en la campaña transcurrida, el primer clasificado jugará contra el octavo, el segundo contra el séptimo, el tercero contra el sexto y el cuarto contra el quinto. Se realiza de igual manera en ambas conferencias.

Los enfrentamientos llamadas “series” son cruces entre 2 equipos de la misma conferencia al mejor de 7 partidos, es decir, el que primero gane 4 de los 7 posibles enfrentamientos avanzará hasta la siguiente ronda, en rondas sucesivas hasta llegar a la final de conferencia, donde el ganador alzará el título de campeón de conferencia y tendrá la oportunidad de batirse contra el campeón de la otra conferencia en *Las Finales*, el ganador de esta última serie entre los mejores de cada conferencia, es decir, el mejor del este contra el mejor del oeste, habrá sido el campeón de la NBA y será premiado con el anillo.



**Imagen 5.** Cuadro Playoffs 2022. Fuente: NBA

## 2.1.2. Funcionamiento interno de la NBA

### 2.1.2.1. Draft

El draft de la NBA consiste en un proceso de selección de jugadores novatos también llamados *rookies*, varios jugadores que proceden de la liga universitaria estadounidense u otras ligas extranjeras se declaran elegibles para que un equipo NBA los incorpore a sus filas para la próxima campaña, estos jugadores deben ser menores de 23 años.

El proceso de selección es un modelo de lotería en el que el equipo con peor récord la temporada anterior tiene más posibilidades de adquirir el *pick 1*, es decir mayor probabilidad de escoger primero al jugador de su elección entre los 60 jugadores elegibles.

El peor equipo tiene la mayor probabilidad de que le toque elegir primero (14%) y el mejor equipo de la campaña anterior la menor probabilidad posible (0,5%). Pero al ser una lotería aleatoria cualquier equipo tiene posibilidades de obtener *picks* altos (elegir primero)

Las 30 franquicias van eligiendo jugadores desde el *pick* 1 hasta el *pick* 60 para completar su equipo de cara a la temporada siguiente, según el orden obtenido aleatoriamente acorde a su porcentaje de probabilidad de preferencia.

El draft se divide en 2 rondas de 30 jugadores y se realizan 2 sorteos que determinan el orden en cada una de las rondas, acorde a su porcentaje. Los equipos eligen a sus jugadores en base a los prospectos y las expectativas que ha generado el jugador en cuestión, para ello las franquicias cuentan con ojeadores y *scouts* que siguen la evolución de los aspirantes a jugadores NBA.

La noche del Draft es un evento donde se reúnen jugadores, altos cargos de la liga y franquicias. Convirtiendo un proceso de fichaje, que en otros deportes es multitudinario y normalmente espontáneo, en todo un espectáculo, con más de 6 millones de visitas (The Athletic , 2023). Es una noche en la que se decide el futuro del jugador, así como el rumbo de una franquicia ya que, entre esos 60 jugadores elegibles, puede estar su próxima súper estrella.

De esta manera, el nivel de los equipos de la liga se regula y nivela, ya que está diseñado para que aquellas franquicias con peor desempeño tengan más probabilidades de adquirir nuevos talentos para que la temporada siguiente obtengan mejores resultados, esto beneficia a la liga al ser más competitiva y dinámica.

Sobre todo, beneficia al aficionado, ya que su equipo puede pasar de ser el peor de la liga a ganarla en un lapso de pocos años. Según el medio independiente *Nbamaniacs* esto es uno de los motivos por el que la liga es tan seguida y aclamada. (Nbamaniacs, 2023)

#### 2.1.2.2. All Star Weekend

El All Star Weekend es un evento que se celebra a mitad de temporada. Debe su nombre al partido de las estrellas homónimo, el All Star Game, este es un partido amistoso a modo de exhibición entre los mejores jugadores de la liga con una intención benéfica.

Los jugadores protagonistas son decididos a partes iguales entre la opinión profesional (jugadores y prensa) y los aficionados, para ello se eligen 24 jugadores en un sistema de votación, en el que tienen el mismo peso las opiniones de los aficionados y los profesionales. La votación de los aficionados es abierta, es decir, cualquier persona puede votar.

El voto se debe mandar por correo electrónico y es una elección de los 5 mejores jugadores de cada conferencia, es decir, el aficionado elige que partido le gustaría ver, que 5 jugadores del Este se deben enfrentar a los 5 del Oeste.

La NBA recoge los resultados (y los datos de los votantes) y entre los jugadores más repetidos se seleccionan los 24 All Stars y los 2 entrenadores para el enfrentamiento.

Es un evento muy importante ya que las principales estrellas, es decir, los mejores jugadores de la liga son los protagonistas. Es el escaparate perfecto para mostrar al mundo lo que es la NBA, talento en estado puro.

Es por ello por lo que los niveles de audiencia son muy elevados y se utiliza a la mayoría de las estrellas como reclamo e imagen de la liga.

El resto del fin de semana sigue siendo un espectáculo en toda regla, hay diferentes concursos que reúnen una cantidad de talento que se traduce en visitas y *engagement*.

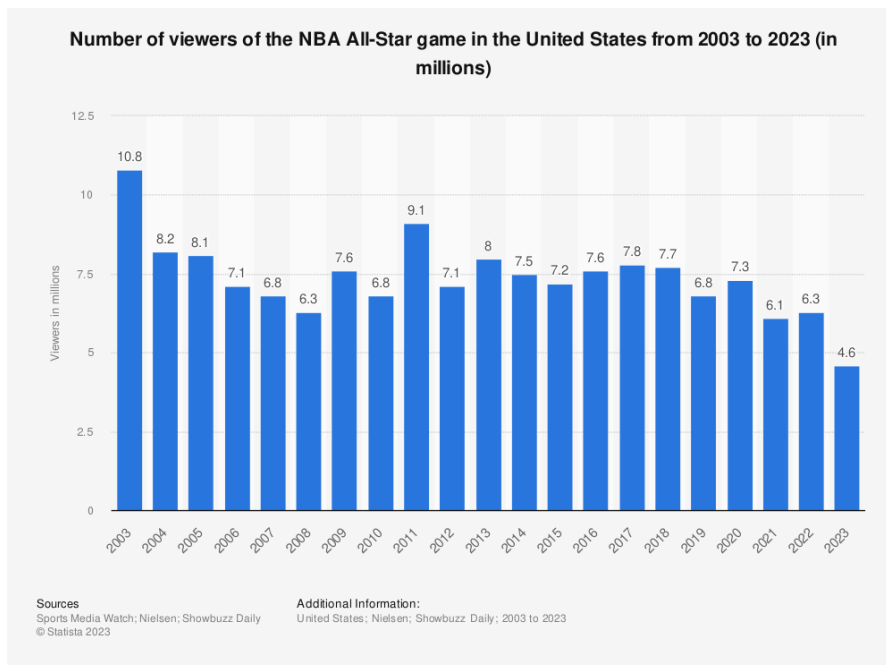
Estos serían el concurso de mates, el concurso de triples (dos de las especializaciones o recursos más utilizados en el baloncesto) que junto al concurso de habilidades constituyen un show en el compiten los jugadores con más renombre en cada ámbito.

También encontramos dos partidos más que a pesar de no ser tan espectaculares técnicamente hablando son favoritos de los aficionados.

El Rising Stars Challenge, un torneo entre los jugadores novatos (*rookies*) de ese año que consta de 4 equipos, se decide tras 2 semifinales y una final.

El Celebrity Game o partido de famosos, un partido que acapara las miradas ya que los jugadores son estrellas de la televisión, música, cine, deporte, política, etc. Los aficionados disfrutan viendo a estrellas como Justin Bieber, Usain Bolt o Kevin Hart.

El All Star Weekend congrega la atención mundial debido a la vistosidad y nivel de entretenimiento. El evento, se celebra en una ciudad americana distinta cada año y la ciudad recibe un foco de atención muy elevado además de tornarse protagonista durante ese fin de semana debido a los múltiples eventos que se desarrollan por la ciudad. Además, se ha convertido en un *fan-favourite* que se creó de forma artificial con el afán de darle notoriedad a la liga y resulta en un éxito rotundo con un índice de audiencia elevado.



**Gráfico 1.** Número de visualizaciones del All-Star Game en Estados Unidos en los últimos 20 años. Fuente: Statista

### 2.1.2.3. Límite salarial

La NBA para mantener un funcionamiento óptimo de la competición y un ecosistema de competitividad bajo la premisa de la igualdad de oportunidades ajusta un tope salarial o *salary cap* que es igual para todas las franquicias, por ello, los equipos deben tener unos contratos con valor inferior al tope, los contratos varían en cuantía y tipología dependiendo del jugador, esto es debido a que todos los jugadores no son iguales.

Este sistema permite a las franquicias contar con varias superestrellas y una plantilla sólida de jugadores. El sistema, a diferencia de Europa que presenta varias desigualdades, es común en las competiciones estadounidenses.

Para la campaña de 2023-2024 la *salary cap* es de 123,6 millones de dólares.

### 2.1.3. Etapas de la NBA

Tras la exposición de la NBA como concepto y su funcionamiento como liga deportiva se presenta su historia, clave para entender las etapas sujetas a análisis y el modelo de negocio que lleva a cabo.

Su historia comienza en 1946 con el primer partido oficial entre los New York Knicks y los extintos Toronto Huskies, tras un proceso de fusión entre la Basketball American Association (BAA) y la National Basketball League (NBL), dos competiciones regionales simultáneas que competían por tener inscritos a los mejores equipos en sus diferentes y paralelas competiciones.

Tras una serie de reuniones entre directivos se acordó la fusión de ambas competencias en un proceso conocido como la expansión, que creó la primitiva NBA.

En un primer momento, la liga fue diseñada como un proyecto empresarial por parte de las entidades americanas General Electric, Goodyear y Firestone.

Su importancia como producto deriva del interés del público por el deporte, que tenía gran acogida en las ligas universitarias y la falta de espectáculos deportivos en el país debido a la estacionalidad del fútbol americano y el hockey sobre hielo.

La NBA como competición comprende siglos de trayectoria con su correspondiente historia, pero existen hitos destacados que permiten diferenciar episodios o etapas de la NBA, ya sea por el inevitable paso del tiempo y la evolución de la sociedad en general o por decisiones estratégicas que afectaron al desarrollo de la liga.

#### 2.1.3.1. Década 1970

Fue a finales de los años 70 donde el conglomerado de equipos se mantuvo estable creando una liga con equipos fijos, sin embargo, fue una década sin mucha repercusión, esto se debió a causas deportivas como la falta de figuras mediáticas en la liga. Fue una época donde no se consolidó ningún jugador como estrella del baloncesto, además no había grades rivalidades entre franquicias.

Además, Estados Unidos no atravesaba su mejor momento, sumido en varios conflictos bélicos, políticos y sociales, impregnado por una fuerte segregación racial, problemas de drogas, todo ello en el contexto de la guerra de Vietnam y el telón de la guerra fría.

Esta serie de problemas fueron los causantes de la baja asistencia a los partidos, que rondaba los 8.000 espectadores (Hutton R. , 2022), siendo la mitad de la capacidad. Las visualizaciones en televisión tampoco sobresalían, 1970 fue el primer año en el que las finales fueron televisadas. Para ello se encargó la cadena CBS que consiguió reunir una audiencia de tan solo 25.000 personas. (Hmong, s.f.)

Debido a estos problemas, la audiencia resultante se componía de aficionados que residían en las ciudades, las cuales tenían una franquicia NBA. Al ser un producto promedio respecto a las demás grandes ligas del país, no se obtuvo un número elevado de espectadores. (Gaitán, 2022)

El nivel de audiencia en aquella época tenía mucha importancia ya que la mayoría de los ingresos de la liga, así como de los equipos, se basaba en la venta de localidades y los derechos televisivos.

### 2.1.3.2. *Década 1980*

La década de los años 80 fue el primer paso hacia la NBA moderna, con un crecimiento desmesurado, esta década no solo evitó el declive de la liga si no que impulsó a la NBA a convertirse en un producto plenamente globalizado. (Gaitán, 2022)

Los principales artífices de esta globalización fueron los resultados deportivos y la buena gestión, en consecuencia, el baloncesto se empezó a retransmitir por todo el mundo y empezó a generar la suficiente atención como para conseguir contratos de televisión de cadenas nacionales.

En esta época, se consolidó una rivalidad que hasta el día de hoy sigue siendo histórica, la rivalidad entre Los Ángeles Lakers y los Boston Celtics, que junto con la aparición de otras estrellas en diferentes franquicias llevaron a la liga al siguiente nivel.

Esta narrativa permitió a la NBA unos índices de audiencia estratosférica.

Ambos equipos, que en la actualidad son los más laureados de la historia de la liga, consiguieron alzarse con el anillo varias veces en esta época. Los Ángeles Lakers de Magic Johnson en 5 ocasiones y los Boston Celtics liderados por Larry Bird en 3. Tanta fue su relevancia que ambos equipos monopolizaron las finales durante aquella etapa, siendo al menos uno de los dos equipos aspirante al título en todas las ediciones de esa década. Durante el transcurso de esta década, 1970-1980, Lakers, Celtics o ambos a la vez se abrían camino hasta *Las Finales*.

Pero para que un título tenga la validez que merece, necesita tener grandes competidores que dificulten la consecución del anillo. En esa época había grandes equipos *contenders* que también aspiraban al título, además de estrellas como Julius Erving o Kareem Abdul-Jabbar, Isiah Thomas, Hakeem Olajuwon, entre otros, que permitieron crear una competición de élite y asegurar el espectáculo a nivel deportivo.

¿Pero cómo se consiguió trasladar el éxito deportivo al negocio de la NBA?

La estrategia del comisionado David Stern tuvo mucho que ver, con él al mando, se consolidaron los acuerdos de televisión con ESPN y TNT.

La liga evolucionó convirtiéndose en un nuevo producto mucho más complejo e interesante gracias a mejoras del juego, como la implementación del triple, un tiro a canasta desde una distancia de 7,25 metros que vale 3 puntos (Jaguszewski, 2020), la aparición del evento All Star, exponiendo el mejor material de la liga, mediante un partido entre los mejores, un concurso de mates y uno de triples o hacer un show de una acción rutinaria en un equipo deportivo como es fichar nuevos jugadores al final de cada temporada creando el sistema de Draft.

La NBA pasó de ser una liga meramente deportiva a un espectáculo, un evento deportivo del más alto nivel, con millones de espectadores.

David Stern supuso un antes y un después en el marketing de la NBA, estableciendo un incremento de la audiencia, así como del volumen de negocio.

Así lo confirmó el exentrenador y presidente de Miami Heat, Pat Riley, "David Stern es la razón por la cual la liga está en la posición en la que se encuentra hoy" (El Mundo, 2014)

### 2.1.3.3. *Década de los 90*

La década de los 90 supuso una mejoría en la calidad del juego, novedades tecnológicas en instalaciones deportivas, fomento del espectáculo y establecimiento de comunidades dentro de las ciudades.

Esta década tiene un nombre propio, Michael Jordan, el hexacampeón de la NBA y mejor jugador en 5 temporadas es un talento generacional para el baloncesto y lideró a los Chicago Bulls hasta la fama y el éxito. La figura de Jordan tiene mucha importancia, de nuevo impulsada por la dirección de David Stern, que entiende la importancia de Michael Jordan desde el primer momento, ya que venía despuntado en competiciones menores, y se apostó por él creando un prospecto que explotó y dominó una década de competiciones al máximo nivel de baloncesto estadounidense y mundial.

Michael Jordan no fue la primera estrella de la NBA, pero sí que fue la primera figura convertida en una marca propia con una importancia y un escaparate global. Su nombre es el caso de *personal branding* más exitoso dentro del mundo del baloncesto.

Según Sergio López Salas, el *personal branding* consiste en destacar proyectando una imagen diferencial, es la gestión de la imagen de un individuo como si se tratase de una marca. (Salas, 2018)

Por mérito propio Jordan está en el debate de ser el mejor jugador de la historia de este deporte y esto le permitió ser la cara de la liga y del baloncesto en general, aumentando su reputación. Actualmente y tras 20 años retirado, tiene 27,3 millones de seguidores en Instagram.

La NBA fue el ecosistema en el que creció la marca de Michael Jordan, de la mano del gigante textil Nike, Jordan Brand. En la actualidad, es una marca registrada con unos beneficios estimados de 19 billones de dólares según la revista especializada en moda Hypebeast. (Li, 2023)



Esto se debe al interés de las marcas por la NBA y sus jugadores más valiosos, en este caso, Nike apostó desde 1984 por Jordan creando su modelo de zapatillas personales y colecciones en torno a su figura. En la década de los 90 su crecimiento fue exponencial y eso es un claro ejemplo de cómo las marcas han sido clave en la expansión y crecimiento de la NBA, ya sea en términos de negocio incluso a nivel cultural.



**Imagen 6.** Anuncio del modelo Jordan en el catálogo de Nike 1985.

Fuente: Kk-bestsellers

Gracias a la popularidad de Jordan sumado a los avances tecnológicos y una sociedad globalizada la NBA consiguió proclamarse toda una tendencia en la década de los 90 y tener una audiencia significativa.

Este nuevo gusto colectivo por el baloncesto se ve reflejado en la repercusión de competiciones internacionales como el Mundial de Baloncesto o los Juegos Olímpicos. En esta etapa el baloncesto internacional gana mucha importancia, gracias a este tipo de torneos, ya que aunaban el mejor talento nacional y equipos con varias super estrellas que jugaban en la NBA, este fue el caso del “*Dream Team*” considerado el mejor equipo de la historia del deporte. (Sportsengine, 2023)

La década de los 90 globalizó la NBA, y la popularizó como nunca antes, el fenómeno se expandió a la cultura, al resto de deportes, a la moda o incluso al cine, como la aclamada película protagonizada por Jordan *Space Jam*. (NBA ID, 2022)

Es en esta época donde se logró mayor pico de audiencia en la competición. El partido más visto de la historia del baloncesto es el *Game 6* de las finales de 1998, donde Jordan y sus Chicago Bulls se impusieron a Utah Jazz para ganar el campeonato, con una audiencia estimada de 35 millones de visualizaciones en EE. UU. según Nielsen Media Research.

“Michael Jordan es, además de uno de los mejores jugadores (si no el mejor) de la historia, el momento donde cambia todo”. (Gaitán, 2022)

#### 2.1.3.4. Siglo 21.

La liga a partir de los años 2000 explota en términos de popularidad y no solo porque es una competición de élite con un mercado globalizado, sino porque en esta década los resultados de los esfuerzos anteriores salen a relucir, como dice el periodista Alejandro Gaitán, “En los años anteriores la NBA llegó al mundo entero, pero en el siglo 21 el mundo entero llegó



a la NBA. Las grandes estrellas del baloncesto mundial quieren jugar en la mejor liga del mundo” (Gaitán, 2022)

Como prueba de esto se encuentra la lista de los jugadores galardonados con el MVP de la temporada de los últimos años:

Ganadores Kia NBA Most Valuable Player Award	
2022-2023	Joel Embiid, Philadelphia 76ers
2021-22	Nikola Jokic, Denver Nuggets
2020-21	Nikola Jokic, Denver Nuggets
2019-20	Giannis Antetokounmpo, Milwaukee Bucks
2018-19	Giannis Antetokounmpo, Milwaukee Bucks

**Tabla 2.** Lista de ganadores del premio MVP 2019-2023. Fuente: NBA

Como se puede observar en la Tabla 2 los últimos 5 años los mejores jugadores de la liga han sido de origen internacional: Joel Embiid (Camerún), Nikola Jokic (Serbia), Giannis Antetokounmpo (Grecia)

A parte de la inyección de talento internacional en la liga se seguirían construyendo carreras deportivas históricas.

En este siglo tiene mucha importancia la figura de LeBron James, el elegido o *the chosen one* tiene un legado en la NBA que hoy en día no ha finalizado, en 2023-2024 se embarca en su vigésima primera temporada y tras 4 anillos, 20 apariciones en el All Star Game y ser el máximo anotador de la historia del baloncesto, el apodado como “Rey” es la cara de la liga y la figura que representa la NBA.

Esta figura tiene mucha importancia ya que como legítimo sucesor de Michael Jordan es la imagen comercial del negocio que es la NBA.

Por otro lado, la NBA no solo ha conseguido una imagen positiva por su desempeño deportivo o la calidad de sus jugadores. Durante toda su evolución, pero con más incidencia en este siglo, la figura de la NBA en el mundo actual tiene bastante importancia ya que los jugadores son referentes y modelos de conducta de muchos aficionados. Su gestión de la imagen y su desempeño en el ámbito de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) han contribuido a su éxito.

La RSC hace referencia a la importancia de generar valores con la finalidad de que la comunidad en general se involucre en la búsqueda de soluciones a problemáticas de la sociedad, es así como las personas son el punto de partida para la construcción de una comunidad. (Fonseca, 2022)

Para Ingrid Fonseca los modelos de RSC son una herramienta de marketing, se traduce en beneficios comerciales, aumentan la reputación de la marca y la lealtad por parte de los trabajadores y aficionados y contribuyen para entender el comportamiento de los grupos de interés y su reacción ante los problemas sociales, económicos y ambientales. (Fonseca, 2022)

La NBA es consciente de su lugar en el mundo, para ello ha creado diferentes programas, divisiones y fundaciones con el objetivo de reforzar su imagen, así como brindarle a la sociedad un valor añadido en términos culturales, deportivos y sociales.

Iniciativas desarrolladas actualmente por la NBA:

- NBA Cares
  - Hoops for troops
  - NBA Green
  - NBA cares community assist award
  - NBA math hoops
  - Legal zoom for small business
  - NBA cares assist tracker
- Jr. NBA
- NBA Foundation
- Social Justice Coalition

Más allá de sus múltiples actos, se deben destacar las actuaciones más destacadas, que en los últimos años han ayudado a posicionar a la liga y han permitido el desarrollo y crecimiento de la NBA en el siglo 21.

➤ Black Lives Matter

Movimiento social contra el racismo y la desigualdad que comenzó en 2020, la NBA siempre ha compartido los mismos valores y por ello se sumó al movimiento, aplazando partidos para que el movimiento se mantuviera relevante y sus jugadores a través de la asociación de jugadores (NBPA) reivindicaron igualdad y justicia por medio de varios actos sociales.

➤ Burbuja

Durante la Pandemia del COVID-19 la NBA activó un protocolo de seguridad para que la competición siguiera adelante, ya que la campaña 2019 – 2020 estaba por finalizar.

Los partidos se reanudaron con un exhaustivo protocolo de seguridad para proteger a los jugadores y demás involucrados pero poder seguir la competición con una relativa normalidad, además de dotar a los fans de un medio de entretenimiento y la posibilidad de apoyar a su equipo en la competición como anteriormente se hacía. Para ello la NBA se blindó y se convirtió en una burbuja. Los jugadores, árbitros, cuerpo técnico y staff desarrollaron su vida en un complejo cerrado al exterior, pero equipado de toda la infraestructura y material para poder responder a sus necesidades.

El complejo elegido fue el Walt Disney World situado en Orlando, gracias a ello Disney aprovechó la situación para expandir su oferta de contenido e incluir la NBA. Además, se llegó a un acuerdo con Microsoft para crear la mejor experiencia para los aficionados, incluyendo potentes y novedosos sistemas de *streaming* o pantallas gigantes para simular al público.

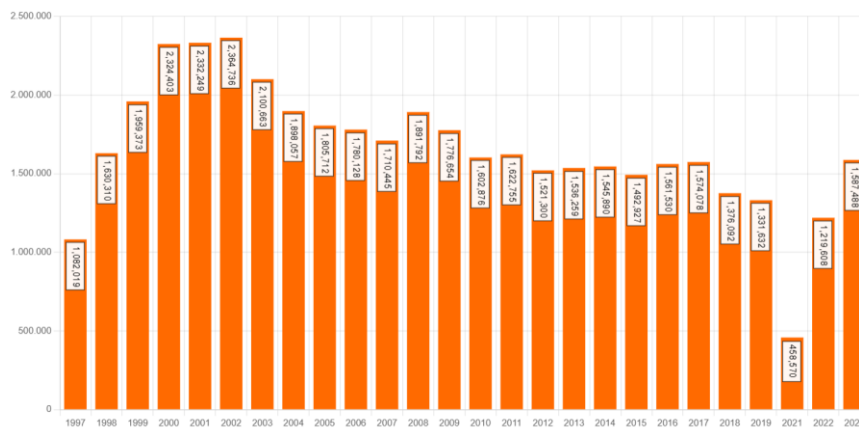
Tras el éxito de la burbuja, ya que se consiguieron mantener los índices de audiencia, se demostró el compromiso de la NBA con sus jugadores, y con la sociedad.

➤ WNBA

La Women National Basketball Association es una liga profesional de baloncesto femenino asociada a la NBA. Aunque fue creada en 1996, se impulsó a principios del siglo 21 bajo el lema “*We Got Next*” y se abrirían las puertas a una competición con la élite del baloncesto mundial femenino.

La NBA ha invertido mucho capital y recursos en la creación de una liga sólida y competitiva, con un funcionamiento interno similar a la NBA y, sobre todo, reforzando aspectos como la equidad.

La WNBA genera beneficios, siendo un modelo autónomo con sus propios acuerdos de marketing, patrocinios, distribución y seguimiento mediático, entre otras.



**Gráfico 2.** Audiencia de la WNBA desde 1997 hasta 2023. Fuente: Acrossthe timeline

Como se puede observar en el gráfico 2 la audiencia se mantiene estable, en 2023 la audiencia promedio de un partido de la WNBA era de 6.614,53 espectadores y el pico más alto se logró con 17.406 espectadores para ver al equipo de Nevada y vigentes campeonas Las Vegas Aces, según el portal especializado en datos de asistencia de la liga *Across the time line*.

2.2. Entorno competitivo

2.2.1. Matriz DAFO

La matriz DAFO se plantea desde el pensamiento y la reflexión estratégica, considerándose un estudio profundo de las variables y los aspectos que se desarrollan en el entorno de las organizaciones, contribuyendo a una indagación integral del accionar y comportamiento de la institución, en su interacción con el entorno y de acuerdo a potencialidades e insuficiencias presentes. Lo que condiciona no solo encaminar el rumbo certero de la organización hacia fines, objetivos y metas, sino también que los implicados logren un proceso de desarrollo de habilidades y capacidades competitivas desde el plano endógeno y exógeno de la propia organización, aplicándose una evaluación de 360° (Hernández, 2023)

Los componentes de la matriz DAFO o FODA hacen referencia a las siguientes siglas:

- Debilidad (Análisis interno)
- Amenaza (Análisis externo)
- Fortaleza (Análisis interno)
- Oportunidad (Análisis externo)

Debilidad	Amenaza
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitaciones territoriales.</li> <li>- Problemas extradeportivos.</li> <li>- Precios elevados.</li> <li>- Temporada muy larga con partidos irrelevantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguimiento de otras grandes ligas estadounidenses.</li> <li>- Crecimiento de competiciones internacionales y nacionales como Euroliga o ACB.</li> <li>- Oferta de entretenimiento.</li> </ul>
Fortaleza	Oportunidad
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mejor liga de baloncesto del mundo.</li> <li>- Talento y competición.</li> <li>- Referentes en marketing y gestión deportiva.</li> <li>- Superávit económico sostenido.</li> <li>- Imagen corporativa</li> <li>- Plataforma autónoma: League Pass.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explotación de nuevos mercados.</li> <li>- Desarrollo nuevas tecnologías como AR, IA o seguimiento instantáneo.</li> <li>- Mercado totalmente globalizado y digitalizado.</li> <li>- Explorar nuevos mercados</li> </ul>

**Tabla 3.** Matriz DAFO. Fuente: Propia

### Debilidades

Las limitaciones territoriales consisten en que la liga solo toma lugar en territorio norteamericano.

Los problemas extradeportivos vienen referidos a los numerosos problemas de las competiciones deportivas como lesiones o problemas personales que dinamitan el ritmo de la competición.

Los precios de las entradas, así como la suscripción a las plataformas para ver los partidos es de cuantía elevada.

La temporada regular tiene tramos sin relevancia, ya que comienza en octubre y el punto álgido de la competición, que son los playoffs, se desarrolla a partir del mes de abril. Para ello se está desarrollando un torneo a mitad de temporada o *In-season*, con el afán de mantener el atractivo de la liga durante toda la temporada.

### Fortalezas

Es la mejor liga de baloncesto del mundo, la propia NBA se cataloga como la mejor liga deportiva del mundo (Gaitán, 2022). Esto se debe a sus recursos, estructura y números, y sobre

todo por su buena gestión. A este hecho va ligado la cantidad de talento de los jugadores de la liga y el nivel de élite de la competición.

Estrategias de marketing y comunicación que ligadas a la buena administración de sus activos han convertido a la NBA en el referente de la gestión deportiva.

La NBA se encuentra en una posición económico-financiera deseada con amplios ingresos, con un modelo sostenible en el tiempo y beneficios incrementales.

Además, la NBA cuenta con su propia plataforma de *streaming* para ver los partidos, el League Pass, que funciona como una suscripción y da acceso a contenido exclusivo de la NBA, así como a los partidos, de esta forma no depende de los medios de difusión tradicionales que operan de forma externa.

Buena imagen comercial y un notable posicionamiento.

### Amenazas

Este nivel de amenaza hace referencia a la competencia tanto directa como indirecta de forma sustitutiva, en el principal mercado de la NBA que es Estados Unidos, existen otras grandes ligas con audiencias mayores como la liga de fútbol americano NFL, y otras que se sitúan por debajo como la MLB, la liga de Béisbol y la NHL, la liga de Hockey sobre hielo, que son los deportes mayoritarios en USA. Estas 4 grandes ligas conforman los eventos deportivos más exitosos del país.

Esto supone una amenaza parcial ya que son totalmente compatibles, pero los recursos de los espectadores, entre ellos tiempo y dinero, son limitados, de esta manera se presentan situaciones en las que el aficionado debe priorizar en la elección de la competición deportiva.

La decisión del espectador se basa en su ubicación, ya que depende en gran medida de que su ciudad sea sede de un equipo de cualquiera de estas ligas, poder adquisitivo, gustos personales, tradición y tendencia del mercado.

Por otro lado, las competiciones de baloncesto europeas o nacionales fuera del territorio americano como pueden ser la Euroliga, máxima competición del viejo continente o la liga española ACB, están cobrando mucha fuerza, pero al ser totalmente compatibles, no presenta un riesgo efectivo para la liga.

Este hecho afecta de igual forma a otras fuentes y ofertas de entretenimiento y ocio.



Imagen 8. Dinero que generó cada liga deportiva en 2017. Fuente: Esportudo

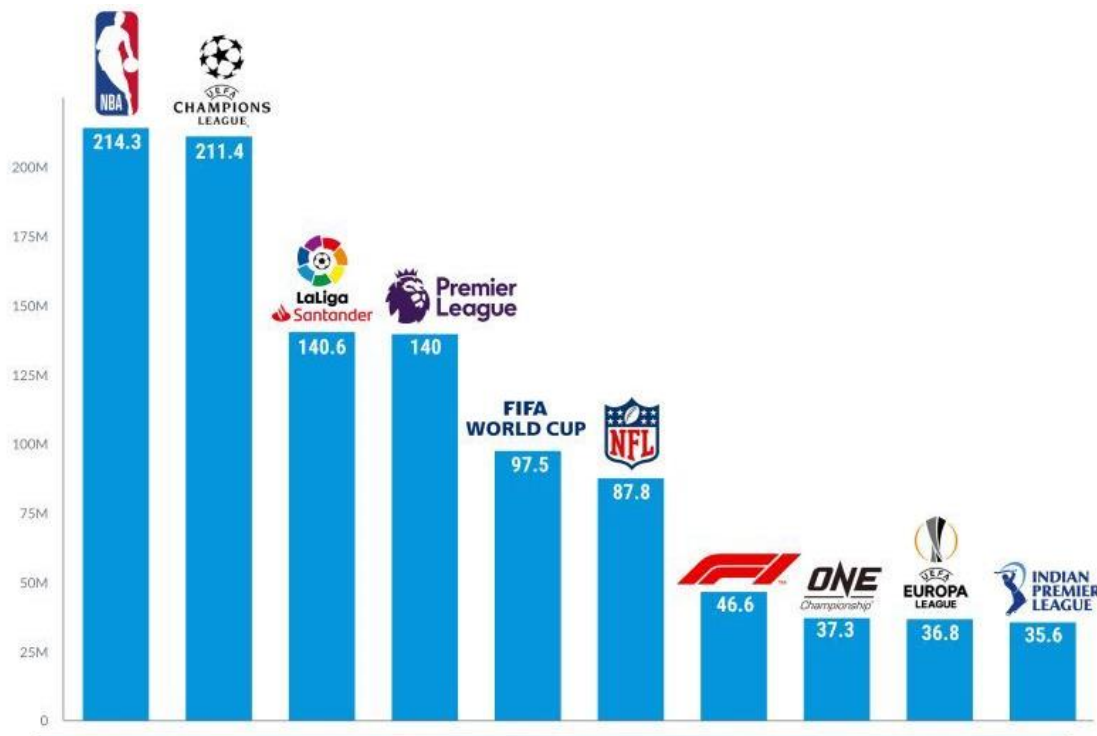


Imagen 7. Índice de relevancia de las grandes ligas deportivas en 2018. Fuente: Samford

En la imagen 8 se puede observar el tamaño respecto al valor monetario de cada competición deportiva y en la imagen 7 el índice de relevancia, acorde a un estudio de 2018 de la universidad de Samford. La relevancia ha sido medida en base al compromiso del público americano en una escala del 1 al 100.

La NBA en términos de relevancia se sitúa en segunda posición solo detrás de la National Football League que es el deporte mayoritario en USA. Esto representa un compromiso y nivel de relevancia alto que le permite posicionarse en el top de las ligas mundiales pese a no ser la liga con mayor valor ni la que más recursos invierte.

Respecto a la popularidad un estudio de KPMG Football Benchmark en 2022 sitúa a la NBA como la liga deportiva más popular, sin contar eventos aislados como son la Super Bowl o la FIFA World Cup que a pesar de tener índices de audiencia estratosféricos no son competiciones sostenidas en el tiempo.



**Gráfico 3.** Índice de popularidad grandes ligas 2022. Fuente: KPMG Football Benchmark Social Media Analytics Tool

### Oportunidades

Las oportunidades externas que se le presentan a la NBA pasan por la explotación de nuevos mercados, como puede ser el desarrollo de la WNBA para abrirse al público femenino o la BAL, Basketball Africa League fomentada por la NBA que se desarrolla en dicho continente.

Más allá de las expansiones demográficas y geográficas, la NBA está explorando nuevos nichos como el mundo de los videojuegos creando un NBA virtual donde cada franquicia posee un equipo de *e-sports* que compite en la liga *NBA 2K Ligue*.

Entrando más a fondo en el ámbito tecnológico, encontramos nuevos sistemas innovadores como la inteligencia artificial o la realidad aumentada, así como sistemas de seguimiento instantáneo.

La NBA opera en un mundo totalmente globalizado y digitalizado, por lo que se tiene más capacidad de expansión y crecimiento.

Respecto a la exploración de nuevos mercados, la localización los derechos de la NBA, uno de sus mayores activos, esta principalmente situada en EEUU, solo el 16% de esos derechos son comercializados al resto del mundo, según un informe de los especialistas de marketing deportivo Ballketing en 2022.

Es por este motivo por el que se deberían explorar nuevos mercados a nivel geográfico ya que existe mucha facilidad para operar en varios países fuera de América, según la NBA sus principales mercados son Estados Unidos, China, Australia, Brasil, Canadá, Filipinas y Reino Unido.

Más allá de estos países, hay un gran número de seguidores en otros puntos del mundo y mercados en auge, más teniendo en cuenta el desarrollo tecnológico y en los campos de entretenimiento y ocio audiovisual. Según un estudio de SponsorPlus 2021 los países con más *engagement* son China, México, Colombia, Argentina, España, Brasil, Estados Unidos, India, Indonesia, Sudáfrica. Algunos de estos países coinciden con los mercados preferidos por la NBA, pero la mayoría están aún por explorar.

Posición	País	<i>Engagement</i> %	Muestra
1	China	59%	3.107
2	México	57%	1.870
3	Colombia	55%	1.132
4	Argentina	55%	809
5	España	53%	2.294
6	Brasil	53%	2.832
7	Estados Unidos	51%	86.002
8	India	50%	1.590
9	Indonesia	49%	1.671
10	Sudáfrica	44%	720

**Tabla 4.** Lista mercados con más engagement 2021. Fuente: Sportspromedia

### 2.2.2. Fuentes de ingresos y análisis económico - financiero

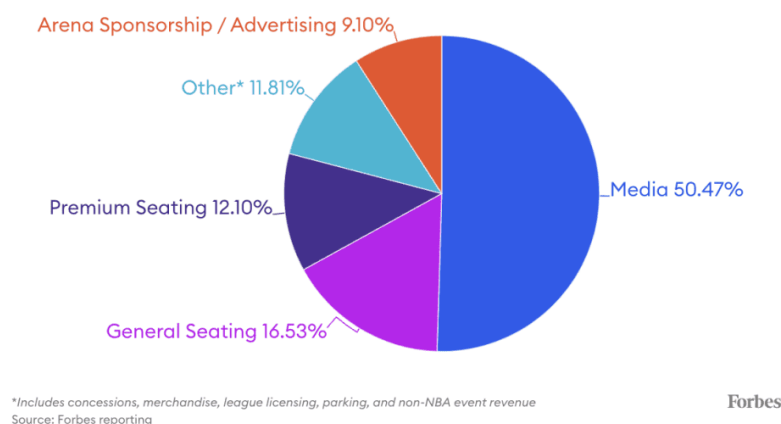
La NBA es un negocio multimillonario que recibió esta pasada campaña 2022-2023 ingresos con valor de más de 10.000 millones de dólares de beneficios.

De esta cantidad 1.660 millones de dólares son derivados de patrocinios y 2.600 de derechos audiovisuales referidos a la presente temporada, según *Forbes*.

Nuevamente *Forbes* vaticina unos ingresos que se elevan hasta los 75.000 millones de dólares, tal y como anuncio la NBA, sólo con la venta de sus derechos audiovisuales fuera del territorio americano. De esta forma, se estaría triplicando la cifra actual, consolidada gracias a cuantiosos contratos con duración hasta 2025. (Ozanian, 2023)

Dentro de Estados Unidos los ingresos de la NBA se desglosan según la naturaleza de la actividad de la que se recibe un montante económico. En 2023 fue de la siguiente manera:

**Money Ball: NBA Revenue For 2022-23**



**Gráfico 4.** Fuentes de ingresos de la NBA 2022. Fuente: Forbes

Las actividades principales con el 50,47% de los ingresos totales se localizan en el apartado *media* y se compone de los derechos televisivos, promoción en RRSS y otros medios.

Los derechos televisivos son los derechos de emisión y explotación de un contenido referido a un evento deportivo para una empresa especializada como una cadena de televisión para la gestión de dichos activos y llegar a un nuevo público. (Gallardo Parrón, 2018)

El convenio vigente desde 2015 proporciona 100 partidos de temporada regular para su televisación a ESPN y su cadena supeditada ABC, ambas pertenecientes al grupo Disney. Por otro lado, la cadena nacional TNT emitirá los 64 partidos restantes de la temporada regular.

Los playoffs y las finales de conferencia se repartirán entre ABC y el conglomerado de Disney, pero *The Finals* serán del dominio de ABC.

Este convenio vigente hasta 2025 genera 2.600 millones de dólares anuales, y según la revista deportiva Marca, la NBA ya se encuentra negociando un contrato con ESPN y Turner Sports para los próximos 9 años con el ambicioso objetivo de ingresar 8.300 millones de dólares por temporada.

Respecto a sus RRSS la cuenta principal de la NBA cuenta con millones de seguidores, 83,8M en [Instagram](#), por su parte en [Facebook](#) cuentan con 47M, en *Twitter* convertido recientemente en [X](#) tienen 44,8M y por último 20,6M en la plataforma [Tiktok](#).

La venta de localidades de forma conjunta supone una fuente de ingresos considerable, el 28,63% del total y tiene una relación directa con el número de aficionados de cada franquicia, la ciudad y capacidad de los estadios además de su estrategia en política de precios y distribución.



Los patrocinios y demás promoción generan el 9,10% de los ingresos destacando la promoción de estadios, que, según el comisionado de la NBA Adam Silver, genera 3.560 millones de dólares, aunque cada franquicia recibe unos ingresos diferentes, ya que se gestiona de manera autónoma.

Se debe destacar como la NBA firma contratos a largo plazo y como es capaz de generar ingresos fijos gracias a sus actividades. Los dos contratos de patrocinio más importantes son Nike, su principal proveedor de equipamiento y *merchandising* con un valor de 125 millones de dólares anuales durante los próximos 8 años y 2K la empresa que desarrolla el videojuego oficial de la NBA, obteniendo todas las licencias de imagen por un valor de 157 millones de dólares anuales durante 6 años. Esto sumado a otras 43 empresas suponen 600 millones de dólares en concepto de esponsorización.

<b>NBA sponsors durante la temporada 2022-23</b>		
<b>Marca</b>	<b>Categoría</b>	<b>Desde</b>
Gatorade	Nutrición deportiva	1984
Nike	Equipamiento deportivo	1992
Anheuser-Busch InBev	Cerveza	1998
Adidas	Calzado	2002
2K Sports	Videojuegos	2005
EA Sports	Videojuegos	2005
Kia Motors	Automovilismo	2008
Panini	Cartas de colección	2009
American Express	Servicios de pago	2010
State Farm	Aseguradora	2010
Under Armour	Calzado	2011
SAP	Software	2012
FanDuel	Apuestas deportivas	2014
Kumho Tire	Neumáticos	2014
Frito-Lay (PepsiCo)	Aperitivos	2015
PepsiCo	Bebidas	2015
Tissot	Relojería	2015
New Era	Accesorios	2016
Ticketmaster	Tiquetera	2017
BetMGM	Apuestas deportivas	2018
YouTube TV	Servicio de retransmisión	2018
AT&T	Telecomunicaciones	2019
Caesars Sportsbook	Apuestas deportivas	2019
DraftKings	Daily fantasy sports, sports betting	2019
Puma	Calzado	2019
Rakuten	E-Commerce	2019
Google/Google Pixel	Telefonía e internet	2019
CarMax	Automovilismo	2020
DoorDash	Pedidos	2020
Hotels.com	Hostelería	2020
Hyperice	Salud	2020
Microsoft	Servicios IT	2020
Meta	Servicios IT	2020
Moet Hennessy	Bebidas espirituosas	2020
New Balance	Calzado	2020
ServiceNow	Portal de empleo	2020
Yahoo Sports	Videojuegos	2020
Coinbase	Criptomonedas	2021
Getty	Licencias de imagen	2021
LegalZoom	Asesoría legal	2021

Mondelez	Postres y dulces	2021
Sony	Videojuegos	2021
Sportradar	Estadísticas	2021
Wilson	Equipamiento deportivo	2021
Sorare	Videojuegos	2022

**Tabla 5.** Sponsors de la NBA para la temporada 2022-2023. Fuente: Sportsbusinessjournal

El resto se compone de teleoperadores locales, *merchandising*, actividades dentro de los estadios o eventos como el All Star Weekend, entre otros.

### 2.2.3 Análisis situación actual Miami Heat

#### 2.2.3.1. La franquicia

Miami Heat es una franquicia adquirida en 1988 tras una expansión en la NBA para incorporar 4 nuevos equipos, esta fundación costó 32,5 Millones de dólares. Actualmente es la franquicia campeona de la conferencia este y subcampeona en *Las Finales* NBA 2023.

La franquicia ha sido campeona de la NBA ganando el anillo en 2006, 2012 y 2013.

La ciudad que alberga al equipo se sitúa en el estado de Florida y compete en la subdivisión de la conferencia este. El equipo es gestionado por el empresario Nick Arison y Pat Riley como *General Manager*.

La misión de la franquicia es otorgar una experiencia de campeón a los fans, staff y socios. La pasión y el objetivo de Miami Heat es actuar de manera excepcional en el campo de juego, en el lugar de trabajo y en la comunidad.

Según el medio deportivo especializado *Sportspro*, la franquicia genera 3900 millones de dólares y su valor de mercado es de 2 billones de dólares.

Algunos de estos beneficios han sido generados gracias a las fuentes de ingresos más populares en la NBA como los derechos de nombre de su estadio o los derechos de retransmisión, pero más adelante se analizará porqué esta franquicia es única y cuál es la clave de su éxito.

#### 2.2.3.2. La marca

Miami Heat es una marca reconocida en todo el mundo, es la identidad de la franquicia más allá de lo estrictamente deportivo.

La pasada campaña 2022 fueron galardonados con el título de “Team of the year”.

El premio al equipo del año reconoce la excelencia en los ámbitos de marketing y ventas. Ejecutivos y dirigentes tanto de las franquicias como de la liga determinan cual ha sido la franquicia más exitosa teniendo en cuenta ingresos, criterios operacionales como *ticketing*, promoción, estrategia, marketing digital y métricas, pero también se mide el impacto cultural y la comunidad de seguidores.

Gracias a sus esfuerzos corporativos la marca se posiciona en lo más alto del mercado, siendo uno de los 3 equipos deportivos con mayor presencia en Internet del mercado americano según el blog de marketing deportivo de Keneth Corsten.

Su posicionamiento está bien construido ya que son el único equipo deportivo profesional en situarse en la lista de America’s Hottest Brands, del medio dedicado a la creación de contenido, análisis de datos y marketing Ad Age. (Corsten, 2013)

La marca Miami Heat está basada en tres pilares:

- Imagen
- Lealtad
- Valor adicional

Los grandes activos que poseen los Heat en términos de imagen, van estrechamente ligados al funcionamiento del modelo de marketing que utiliza la NBA, son factores clave para el desarrollo de la marca. Estos son la imagen de la *Heat Culture*, la cultura del equipo, y el propio equipo incluyendo a los jugadores, cuerpo técnico y staff que comprenden la plantilla de los Miami Heat.

El componente de *storytelling* que define a los Heat y su narrativa también tiene mucho peso, caracterizados por ser un equipo moderno que llegó para cambiar el juego desde lo más bajo, sin antecedentes, pero con historia. Romper con lo establecido, con lo “tradicional”, pasar de ser desconocidos y con una imagen de equipo perdedor a ganar el campeonato de la NBA, esa es la *Heat Culture* según Corsten.

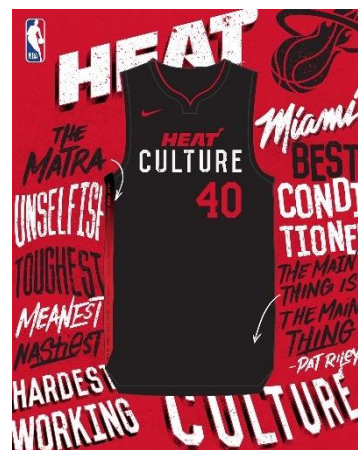
La imagen de Miami Heat para esta temporada 2023-2024 se basa en la *Heat Culture*. Una manera de incluir a los seguidores, que son la base de cualquier franquicia, la cultura de Florida, y una representación de los valores del equipo.

Bajo su lema se pretende honrar la historia de la franquicia y mostrar los valores en los que se basa la cultura del equipo:

*Hardest working. Best conditioned. Most professional. Unselfish. Toughest. Meanest. Nastiest team in the NBA.*



**Imagen 10.** Mantra 2023 a pie de pista. Fuente: Yahoo



**Imagen 9.** Anuncio del nuevo uniforme como una oda a la franquicia y a la excelencia competitiva. Fuente: NBA

Respecto a la lealtad, según un estudio de Robert Passikoff en 2013 catalogado como *Brand Keys Sports Fan Loyalty Index*, Miami Heat es el equipo con mayor índice de lealtad de la NBA. Para el estudio se encuestaron entre 150 y 200 fans de cada equipo de la liga, los cuales residen en áreas metropolitanas, sobre aspectos de sus equipos que comprendían niveles de entretenimiento, autenticidad, tradición o admiración entre otros.

El valor adicional que otorga está fundamentado en sus valores de comunidad y competitividad. Que los fans sean parte del equipo, incluyéndoles en las decisiones de la franquicia y conseguir ser parte de su día a día. El *feedback* es muy importante para Miami, es por ello por lo que tienen una comunicación bidireccional con sus seguidores.

Que la franquicia represente a sus seguidores es parte de su identidad de marca. Las herramientas que Miami Heat utiliza para conectar con sus seguidores son las siguientes:

- Anuncios, *banners*, promociones (En pista, minorista, quiosco, productos *premium*, apariciones del equipo en medios, derechos de imagen y logo), colaboraciones, *Sponsorship*, anuncios Pre-Roll.
- E-Mail Marketing
- Redes Sociales
- Medios Offline (Posters, calendarios, revistas, anuarios)
- Actividades comunitarias (Academias, festivales, torneo de golf)
- Servicios: Fiestas, alojamiento, suites, asientos en vuelos, discoteca dentro del estadio, tickets de temporada.
- Programas de radio en inglés y español.



**Imagen 11.** Imagotipo representativo de la marca Miami Heat. Fuente: Miami Heat

### 2.2.3.3. *El estadio*

La cesión del nombre del estadio, con capacidad para 19.600 espectadores, tiene contrato con validez hasta 2040, hasta ahora y desde 2021 FTX habría sido el principal patrocinador, pero tras la quiebra de este portal de criptomonedas, la empresa de soluciones IT Kayesa ha tomado el relevo, renombrando el pabellón de los Miami Heat como Kayesa Center por 117 millones de dólares anuales.

El estadio ha sido galardonado como Leed Gold Recertified, por albergar más de 100 eventos anuales de índole deportivos, musicales o artísticos entre otros.

Reconocido como el mejor estadio de Florida por octavo año consecutivo, y uno de los mejores estadios del mundo, de acuerdo con Billboard, se sitúa en el puesto número 8 de todo el mundo.

#### 2.2.3.4. Los patrocinadores

El principal patrocinador de las camisetas y equipamiento deportivo es Nike y su marca asociada Jordan, ya que conjuntamente son los distribuidores de la NBA. Por otro lado, y desde la temporada 2017-2018 los uniformes pueden llevar un parche promocional. Para esta temporada 2023-2024 Carnival Cruise Lines luce su parche en todas las variantes de los jerséis de juego del equipo para la temporada.



**Imagen 12.** Variantes uniformes 2023-2024. Fuente: Miami Heat Store

John Vidalin vicepresidente ejecutivo y director comercial de Miami Heat comentó sobre este patrocinio en 2023 “El compromiso de Carnival con la comunidad de Miami es un compromiso con la diversión, además los valores que representa como el respeto y la diversidad encajan perfectamente con nuestra organización” (Vidalin, Miami Heat, 2023)

Los patrocinadores corporativos del equipo se desglosan en *Sponsors* y *Brand Partners*, siendo la principal diferencia entre ambos conceptos el rol activo en el acuerdo con la marca (Hub, 2022), según el portal de investigación e innovación del club deportivo FC Barcelona.

Un socio colabora con la marca con un objetivo compartido, la colaboración está diseñada en base a las necesidades, centrándose en la mejora de sus productos y servicios con el fin de mejorar también la entidad y que a través de esa mejora su producto o servicio destaque, no simplemente promocionándolo.

Miami Heat *sponsoriza* y promociona a las marcas designando su cartera de productos y servicios como producto oficial de la franquicia.

La franquicia utiliza sus espacios promocionales como su estadio e instalaciones, así como sus medios digitales destacando su web, redes sociales y canal de televisión propio para dotar de una fuerte presencia de marca a estas empresas:

Marca	Tipo de acuerdo/rol	Sector
Kayesa	Derechos de nombre del estadio	Software e IT
Bio Steel	Producto oficial	Bebidas deportivas
Uber	Producto oficial	Transporte personal
Tabaño	Proveedor	Alimentación
Brightline	Producto oficial	Transporte por tren
NRG	Proveedor	Energías renovables
Reef Technology	Socio	Servicios sociales
JBL	Socio oficial	Soluciones de audio
Dell	Producto oficial	Hardware y videojuegos
Hair Club	Socio	Actos benéficos
MPH	Socio promocional exclusivo	Transporte de lujo
AT&T	Producto oficial	Telecomunicaciones
Betway	Socio	Apuestas deportivas
Radio Mambi	Socio	Radio (Español)
Michelob Ultra	Producto oficial	Bebidas alcohólicas
560 Sports	Socio	Radio (Inglés)
American Airlines	Socio	Aerolínea
Sotheby's	Proveedor	Servicios <i>On-line</i>
Papa John's	Socio promocional	Alimentación

**Tabla 6.** Actividad promocional de Miami Heat en 2023. Fuente: Sportskhabri

### 2.2.3.5. El equipo

Miami Heat tiene un *roster* muy sólido y consolidado, pero a la vez son un grupo dinámico y joven.

La superestrella del equipo es Jimmy Butler, y junto a él juegan los *All Star* Bam Adebayo, Kyle Lowry y Kevin Love, junto a 12 compañeros más. El equipo está dirigido por Erik Spoelstra.

La imagen de la marca o del equipo no recae únicamente en su superestrella como en la mayoría de las franquicias de la liga, si no que muestran una imagen de unidad ampliamente ligada a sus valores y su cultura.



**Imagen 14.** Roster Miami Heat 2022. Fuente: Miami Heat



**Imagen 13.** Big 3 de Miami Heat. Portada revista SLAM. Fuente: SLAM



En la imagen 14 se encuentra el roster completo de jugadores de la temporada 2023 y en la imagen 13 el “Big 3”, es decir, los tres jugadores clave y referencia del equipo en la portada de la prestigiosa revista deportiva SLAM.

### 2.2.3.6. Cobertura mediática

La principal operadora ocupada de la retransmisión de partidos es al igual que en toda la NBA el conglomerado del grupo Disney formado por ESPN y ABC, por otro lado, se encuentra TNT.

Aparte de forma local también retransmiten Bally Sports Sun en televisión. Fox Sports Sun, por su parte es la división para el estado de Florida de la cadena deportiva nacional Fox que también tiene licencia para mostrar imágenes de los partidos de los Heat.

Respecto a las emisiones por radiofrecuencia, encontramos 560 Sports en el dial WQAM-AM que es la encargada de narrar los partidos y las noticias de los Miami Heat y Mambí Radio en el dial WAQI 710AM en idioma español. Ambas son las cadenas oficiales de la franquicia, tal y como afirmaba el vicepresidente y director ejecutivo de HEAT *Broadcasting*.

“Por más de una década estas emisoras proveen a los aficionados medios para lograr un apoyo incondicional a nuestro producto, a un nivel de campeonato. Ahora miramos hacia delante de manera conjunta en una nueva era en la que podamos tomar partido del poder de la programación emitida por la radio deportiva de Florida” (Ballard, 2022)

Respecto a los medios propios de la franquicia, Miami Heat tiene presencia digital propia tanto en televisión, plataformas de *Stream*, Podcast y redes sociales, página web y blog.

Medio	Canal	Enlace
Televisión	HEATv	<a href="#">HEATv</a>
Stream	Twitch	<a href="#">MiamiHEAT</a>
Redes Sociales	Facebook	<a href="#">Miami Heat</a>
	X	<a href="#">@MiamiHEAT</a>
	Instagram	<a href="#">@miamiheat</a>
	Tik Tok	<a href="#">@miamiheat</a>
	You Tube	<a href="#">Miami HEAT</a>
	Threads	<a href="#">@miamiheat</a>
	Weibo	<a href="#">Miamiheat</a>
Podcast	Blue Wire Podcast Network	<a href="#">Miami Heat Beat</a>
Página Web	Miami Heat	<a href="#">Miami HEAT Team Homepage</a>
Blog	Team News	<a href="#">HEAT News</a>
Comunidad	Telegram	<a href="#">MIAMI HEAT</a>
	Discord	<a href="#">Miami Heat</a>
	Reddit	<a href="#">r/heat</a>
App	Play Store y App Store	<a href="#">Miami HEAT Mobile</a>

**Tabla 7.** Canales de transmisión de contenido de Miami Heat. Fuente: Propia

### 2.2.3.7. Cultura

La *Heat Culture* está basada en un conglomerado de creencias y valores que nacieron en la pista y han sido extrapoladas a la comunidad de Florida y en general a los seguidores de Miami Heat.

Fundamentada en el trabajo duro y el esfuerzo para lograr los objetivos, la positividad es básica para superar momentos adversos y pensar analíticamente aprendiendo de errores y con un objetivo de mejora constante. (Forero M. Á., 2023)

Estos valores ambiciosos suponen una mejora del rendimiento de los jugadores y un aumento del compromiso de los aficionados que se imbuyen de esta serie de creencias.

“Miami Heat es la prueba de que el trabajo duro vence al talento” (Forero M. Á., 2023)

Esta afirmación viene respaldada por la consecución del vigente título de campeones de la Conferencia Este, logrado con jugadores que no fueron elegidos para el draft o elegidos en picks altos del mismo, así como con estrellas que se encontraban lejos de la carrera por el MVP (Jimmy Butler puesto 10, Bam Adebayo excluido de la carrera por el MVP)

La superestrella de los Heat Jimmy Butler en referencia a la *Heat Culture* comentó en una entrevista, tras el avance en Playoffs hasta las finales, que “Es algo real, la creencia en sí mismo y en el equipo que tiene el entorno de los Heat es algo incomparable a cualquier otro equipo o momento de la NBA”. (Butler, 2023)

#### 2.2.3.8. Comunidad y fans

La comunidad creada por los Heat supera las limitaciones territoriales y las barreras geográficas, es un sentimiento de unión que transgrede la mera agrupación.

Una comunidad de marca es un grupo de usuarios que se sienten vinculados y comprometidos con la cultura corporativa y los valores de la marca. (Sanz, 2019)

Esto hace que los niveles de compromiso y lealtad jueguen un rol fundamental en la estrategia de comunicación de la franquicia. Lo que tradicionalmente funcionaba como un instrumento de relaciones públicas y fuente de información ha evolucionado hasta tal punto que María Cristina Otero-Gómez lo cataloga como una nueva vía de creación de contenido beneficiosa para la marca. Una comunidad comprometida se convierte en cocreadora de valor, ya sea con contenidos online y defensa de la marca, como mediante la generación de retroalimentación y referencias externas. (Otero-Gómez, 2021)

Miami Heat ha sabido crear una comunidad en base a sus actuaciones deportivas, así como gracias a sus estrategias de marketing y comunicación que han sido establecidas acorde a sus valores. Los principios seguidos por la franquicia de Florida para crear una comunidad tan exitosa, según Bill Henderson son:

- Ética de trabajo
- Trabajo en equipo
- Resiliencia
- Liderazgo y visión

Dichos valores combinados con estrategias basadas en el *Inbound Marketing* y el *Lead Nurturing* han posibilitado la creación de una comunidad sólida. (Henderson, 2023)

Miami Heat apuesta por una comunidad de marca sostenible a largo plazo y respalda sus valores y creencias con una fuerte responsabilidad social. Entre sus hitos más destacados podemos encontrar varios actos con un alto nivel de impacto en la sociedad extraídos de su memoria anual.



En el ámbito educativo la Miami Heat Academy gasta 5.3 millones de dólares en educación desde 1999 en fondos para estudiantes, teniendo a 537 alumnos tutelados. Otorga más de 10 millones en becas y donaciones para ayudar a los estudiantes.

En cuanto a sus programas de caridad, se puede destacar la última campaña de 2023, por acción de gracias, la cual supuso una donación de 19.200 cestas de regalo a residentes de la ciudad Miami y 13.950 comidas servidas a familias en situaciones desfavorables.

También se puede destacar su respuesta frente a la pandemia de Covid-19 en la que ayudó con 1 millón de dólares y más de 4 millones de kilos de comida a los empleados de la organización y el estadio, así como al hospital local de Florida.

En términos de justicia social más de 4 millones de dólares y material de apoyo a distintas causas relacionadas con injusticias como el movimiento Black Lives Matter o fondos para personas desempleadas.

Miami Heat también pone un foco de atención en el cuidado del medio ambiente reduciendo sus emisiones y el gasto de recursos naturales, donando material o mediante campañas de concienciación.

Por último, el compromiso con el deporte se ve reflejado en las 6500 donaciones a grupos locales y los 305.750 participantes de sus eventos deportivos, centrándose en los jóvenes y en la consecución de oportunidades.

El compromiso de la organización con la comunidad goza de una amplia notoriedad habiendo participado desde su creación en 1988 en 64,630 campañas eventos e iniciativas.

Respecto a los fans.

Miami Heat no hace ningún tipo de distinción en cuanto al *target* comercial de la franquicia, cualquier persona puede ser un aficionado, sin ningún tipo de discriminación por género, edad o nacionalidad.

La diferencia entre fan y aficionado es la intensidad y el componente emocional que se desarrolla con una marca o en este caso, equipo deportivo. Un fan tiene más tendencia a situar a dicho equipo en su estilo de vida. (Peña, 2021)

Miami Heat centra un foco de atención en los fans y los presenta como un medio necesario para lograr sus objetivos. Recibiendo a cambio una sinergia y una conexión con sus aficionados que pocas franquicias pueden gozar. La prueba de esta bidireccionalidad es el estado de su base de fans. Es importante señalar como la afición de Miami Heat tiende a ser más numerosa en estos últimos más allá de ser meros espectadores, denotándose en el *engagement* de redes sociales o el volumen de asistencia a los partidos.

La pasada temporada 2023 el promedio de asistencia fueron 19,688 personas siendo el pico más alto 20,350 (*sold out*) en 5 ocasiones durante la temporada regular, durante Playoffs y *Las Finales* todos los partidos como locales han sido *sold out*. Un dato destacable es la afluencia de aficionados que se desplazan fuera de Miami para seguir al equipo, siendo el promedio de aficionados como visitantes en estadios rivales de 753,129 a lo largo de toda la temporada. (Heat, 2023, pág. 196)

Matthew Jafarian, vicepresidente ejecutivo de la estrategia de negocio de Miami Heat sostiene que la organización conoce que el compromiso de los fans es la clave para el éxito de la franquicia (Jafarian, 2020)

### 3. EVALUACIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. Análisis estrategia Miami Heat

La estrategia de marketing de Miami Heat actualmente se centra en la necesidad de una transición digital, acorde a la era tan convulsa y dinámica en la que nos encontramos.

Según los últimos datos de la NBA, en la última década, el valor de mercado se ha triplicado y es por ello por lo que se deben triplicar los esfuerzos para mantener el ritmo y crear la mejor experiencia posible para los fans o seguir mejorando en términos de relación con el cliente o maximización de ventas.

En 2016 la franquicia se alía con la nube computacional Azure, un software integrado de Microsoft con todo tipo de soluciones para el negocio, destacando sus funcionalidades en el ámbito de CRM y ERP que va a permitir el siguiente nivel de eficiencia operacional. Anteriormente se hacía referencia a la importancia del *engagement* en la franquicia y gracias a esta herramienta todos los aspectos que rodean el conglomerado de actividades de Miami se pueden medir, ya sea mediante fuentes internas o externas para así, construir un compromiso de marca acorde a la franquicia.

La importancia de los datos es crucial, siendo la mayor fuente de recolección de los mismos, los datos extraídos de las campañas de marketing, la atención al cliente y las ventas de tickets.

Un ejemplo de mejora de cara a la recolección de datos e implementación de la estrategia de marketing es la iniciativa desarrollada en 2016 cuando se sustituye la venta de entradas como un simple código de barras en un PDF y se pasa a una aplicación en la que el fan pueda tener toda la información relevante en el mismo sitio y con un perfil propio, personalizable, así la franquicia obtiene mayor cobertura de datos mejorando la canalización de leads.

Para el vicepresidente ejecutivo Matthew Jafarian, La forma de medir el éxito en el deporte no es solo ganar campeonatos, sino operar como un negocio con excelencia y maximizar la satisfacción de los fans (Jafarian, 2020)

Miami Heat se centra en ofrecer la mejor experiencia al conjunto de *stakeholders*, destacando a sus seguidores y trabajadores en primera instancia. Para ello, necesita un canal para transmitir este mensaje a la sociedad. Los Heat se valen de las nuevas tecnologías y herramientas para mostrar su mensaje e implementar su estrategia de marketing, se analizará su estrategia web, de redes sociales y Email Marketing.

##### 3.1.1. Análisis de la estrategia Web

Respecto a la página web de [Miami Heat](https://www.nba.com/heat), al igual que las demás franquicias, está supeditada a la web general de la NBA, pero tiene su propio enlace desde los motores de búsqueda.

Podemos encontrar en el *snippet* de su contenido web:

- URL: [Https://www.nba.com/heat](https://www.nba.com/heat)
- Título: Miami HEAT Team Homepage – Miami HEAT – NBA



El resto se divide entre los elementos del SERP “ubicación”, “shopping” o “favoritos” entre otros.

La *keyword* Miami Heat que comparte nombre con el dominio, está registrada al 100% siendo imposible que otro sitio web se apropie de su nombre y marca.

Encontramos que el volumen de rastreo de dicha palabra clave es de 4.1 M de búsquedas diarias en Estados Unidos y 5.7 M de forma global siendo los principales países que buscan dicha palabra en Brasil, Filipinas, Canadá, Argentina y México.

En cuanto al análisis de *backlinks*, o retroenlaces, medido de forma diaria, se puede observar como 10,3 mil páginas enlazan el dominio Miami Heat en sus páginas o publicaciones, cuenta con un total de 514 mil retroenlaces, que sirven para conectar sitios web a modo de hiperenlaces y un tráfico orgánico de 67.7 millones. Se debe destacar que las visitas orgánicas al dominio, es decir, la búsqueda en algún motor de la página web de Miami Heat asciende a 126 millones de búsquedas mensuales directas.

Miami Heat tiene un *Authority Score* de 93 sobre 100, este marcador determina el rendimiento y la calidad del SEO de una web, basándose en el posicionamiento y la relevancia del contenido.

Según su *Authority Score* la página web de Miami Heat es muy buena y un nicho relevante.

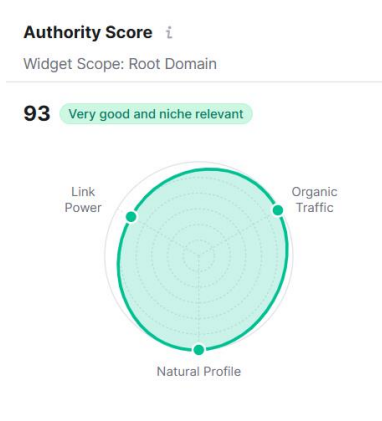


Gráfico 6. Authority Score Miami Heat. Fuente: SEMRush

Los contenidos de la página web se dividen en información relativa al equipo, noticias, tienda y contenido multimedia.

En la parte inferior izquierda de la imagen 15 encontramos el último partido con su correspondiente marcador en directo o el resultado final. Debajo de este aparece un banner con productos de la tienda con un formato Pop-Up. En la zona central derecha encontramos noticias del equipo.

En la parte superior aparecen los próximos partidos con los respectivos detalles y el enlace a una *landing page* para comprar los tickets.

En el misceláneo superior encontramos los siguientes subapartados:

- **Tickets**, adquisición de entradas y gestión de abonos.
- **Premium**, compra de experiencias VIP.
- **Team**, detalles de la plantilla, líderes, notas de juego y prensa.

- **Schedule**, horario y marcadores, dónde ver los partidos.
- **Media**, noticias, fotos, videos y fondos de pantalla.
- **Community**, impacto, iniciativas, educación, fundaciones y programas.
- **Heat Nation**, noticias, aplicación, mascota.
- **Shop**, tienda oficial del equipo.
- **Kayesa Center**, datos del estadio, eventos y actividades.
- **Connect**, redes sociales del equipo y email

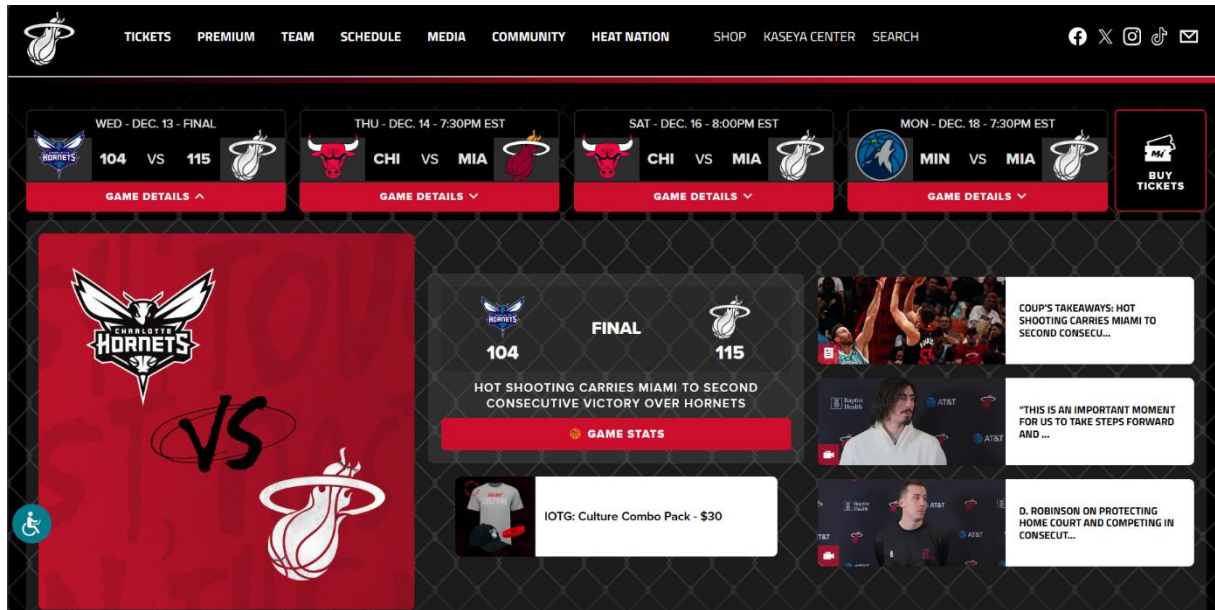


Imagen 15. Página Web Miami Heat. Fuente: Miami Heat

### 3.1.2. Análisis Redes Sociales

Las redes sociales son una herramienta de marketing imprescindible ya que permiten transmitir mensajes únicos y que llegan al usuario de forma personal.

Las redes sociales se han convertido en una prioridad para las empresas, las marcas se ven beneficiadas por su mera presencia en estas plataformas. (María Sicilia, 2022)

Es por ello por lo que los perfiles de las marcas y en concreto de los equipos deportivos tienen tanta popularidad.

En cuanto a la franquicia, Sebastian Rusk, especialista en contenidos y medios digitales revalida la presencia del Heat en dichos medios, “Miami Heat entiende claramente que sus aficionados son lo más relevante de la franquicia y cómo las redes sociales ahora te ayudan a conectarte con esos aficionados de forma instantánea”

Respecto a la presencia en redes sociales Rusk en una entrevista al locutor de los Miami Heat, Michael Baiamonte en su podcast, tildó a los aficionados de Miami no solo como fans, si no como un ejército *online*. (Baiamonte, 2020)

Esto demuestra la capacidad de *engagement* y conexión con su público.

Este término denota el grado de implicación de los seguidores de una red social, más allá del número de seguidores total.

Dada la actual tendencia y el cambio en el estilo de vida, los usuarios cada vez están más conectados a las redes sociales en los últimos años (Valdiviezo Sir & Merino Cava, 2023).

Miami Heat opera en la mayoría de las redes sociales incluyendo servicios de *streaming* y comunidades, pero su principal actividad y presencia digital se desarrolla en Instagram, X, Tik Tok y Facebook donde acumulan más de 27 millones de seguidores en conjunto. Todas sus publicaciones son propias y su contenido es orgánico, no se utiliza ninguna herramienta de promoción propia de la red social, salvo en Facebook.

**Instagram:** Con más de 15 mil publicaciones y 6,7 millones de seguidores, la cuenta bajo el hashtag #HEATCulture publica contenido diverso en formato de fotos y videos cortos. Los formatos de publicación que utilizan en Instagram son historias, publicaciones en el *feed*, *reels*, *IGTV* y la reciente función *trheads*.

La cuenta está activa diariamente desde 2012 e históricamente promedia 5 Mil likes y 32 comentarios por publicación, siendo estas las métricas elegidas, en adición con las visitas, para valorar la notoriedad en la plataforma. La tasa de *engagement* según la herramienta [hypeauditor](#) es de 0,07 lo que significa que las publicaciones son relevantes y generan un impacto real en 7 usuarios de cada 100 que conforman la audiencia de la cuenta.

Un buen indicativo para medir las interacciones de la franquicia en Instagram de forma actualizada se consigue mediante el análisis de *insights* de publicaciones más recientes.

Se estudiará el promedio de likes, comentarios, y compartidos de los últimos 20 *posts* de Miami Heat que se corresponden a los últimos 3 días, incluyendo variedad de contenido referido a días de partido con sus correspondientes *highlights*, marcadores, celebraciones, entrenamientos, entrevistas pre y pospartido y colaboraciones de marca. (Consultado 15-12-2023)

Like	Comentario	Compartido	Fecha
10.3 Mil	286	307	14-12-2023
5.5 Mil	103	36	14-12-2023
8.5 Mil	67	183	14-12-2023
4.3 Mil	150	105	14-12-2023
10.1 Mil	1417	972	14-12-2023
5.3 Mil	37	52	14-12-2023
28.8 Mil	219	2702	14-12-2023
23.4 Mil	62	385	14-12-2023
17.1 Mil	68	307	14-12-2023
5.6 Mil	29	157	14-12-2023
9.6 Mil	43	252	14-12-2023
15.4 Mil	64	965	13-12-2023
9.9 Mil	53	198	13-12-2023

6.1 Mil	38	79	13-12-2023
56.2 Mil	272	4229	12-12-2023
26.4 Mil	91	234	12-12-2023
5 Mil	19	121	12-12-2023
4.7 Mil	18	39	12-12-2023
4.4 Mil	21	62	12-12-2023
24.8 Mil	131	1203	12-12-2023
Total			
281,4 Mil	3188	12588	
Promedio			
14,07 Mil Likes por publicación	159,4 Comentarios por publicación	629,4 Veces compartido por publicación	
Tasa de interacción/ seguidor			
0,0021 Likes/ Seguidores	0,000023 Comentarios/ Seguidores	0,000093 Veces compartido/ Seguidores	

**Tabla 8.** Análisis Engagement Instagram. Fuente: Propia

La frecuencia de publicación varía dependiendo si es un día de partido pasando de un promedio de 3 publicaciones diarias a 9 publicaciones cuando los Heat tienen un juego.

El promedio de interacciones por publicación es la media aritmética entre el número de likes total dividido entre el número de publicaciones. Actualmente el promedio de likes es de 14,07 mil por publicación con 159,4 comentarios promediados y 629,4 veces compartido.

Estos datos comparados con el número de seguidores total ofrecen una vista general de la tasa de *engagement* de la cuenta, de esta manera, si se divide el promedio entre el número de seguidores, a falta de la cifra de alcance total, se obtiene que los seguidores de forma general dan «me gusta» a las publicaciones el 0,21 % de las veces. Los comentarios y las veces compartidas tienen una tasa significativamente menor.

De acuerdo con el blog especializado de gestión de redes sociales [Metricool](#), la tasa de *engagement* de los creadores se realiza mediante la siguiente fórmula, (Me gusta + Comentarios) / Seguidores, de esta manera se valida la interacción real entre usuarios y la cuenta. Para dotar de relevancia y actualidad a la ratio de *engagement* se realiza la división con los valores promediados en las últimas publicaciones (12-14 diciembre de 2023).

Al igual que en la ratio anterior el *engagement* respecto a los seguidores actual es de 0,21%, de esta manera se comprueba que actualmente el número de seguidores no es un indicativo de interés, que la audiencia real es menor que el número total de seguidores, pero la base de seguidores es muy activa en Instagram.



**X**

Registrado en X como un equipo de deportes profesional, la cuenta que opera desde 2007 cuenta con 5 Millones de seguidores y más de 18 Mil *posts*.

Sus hasthags asociados son #HEATNation y el Branded Hasthag #Heatculture, el cual utiliza la funcionalidad de Twitter Ad que permite a las marcas agregar elementos creativos para mejorar la visibilidad y el atractivo de una publicación.

El contenido publicado se fundamenta en el seguimiento de los partidos, marcadores y estadísticas, noticias y novedades del equipo, sorteos, reportajes, promociones, datos históricos, momentos destacados de partidos y *throwbacks* además de interacción con los seguidores y la comunidad.

El *post* subido el 30 de mayo anunciando el campeonato de la conferencia este en 2023 es uno de los tweets más populares de la cuenta con un alcance de 2.2 millones de visitas, 35,5 mil likes, 13,9 mil retweets y 689 comentarios.

El blog [Mention](#) recomienda medir el *engagement* como la suma de likes, retweets y citas junto a los comentarios dividido entre el número de seguidores. (Like+Rt+Comentario/Seguidores)

Para ello se utilizan los últimos 10 tweets publicados y los datos promediados que derivan de dichas publicaciones. (Consultado 16-12-2023)

Publicación	Comentario	Rt	Like	Alcance	Fecha
<a href="#">Estadísticas de jugador</a>	31	246	2 mil	82 mil	16-12-2023
<a href="#">Actualización de parte de lesiones pospartido</a>	23	58	458	60 mil	16-12-2023
<a href="#">Sorteo promocional</a>	60	24	166	43 mil	16-12-2023
<a href="#">Promoción de una fundación asociada</a>	6	34	227	27 mil	16-12-2023
<a href="#">Mensaje de felicitación a un exjugador</a>	8	57	590	37 mil	15-12-2023
<a href="#">Comentario sobre partido</a>	15	16	117	28 mil	15-12-2023
<a href="#">Estadísticas individuales de partido</a>	35	72	717	59 mil	15-12-2023
<a href="#">Gráfico marcador final partido</a>	89	102	569	64 mil	15-12-2023
<a href="#">Vídeo highlight jugada de partido</a>	22	24	202	39 mil	15-12-2023
<a href="#">Fotografía con actualización marcador de partido</a>	14	34	223	31 mil	15-12-2023
<a href="#">Total</a>	303	667	5,2mil	470 mil	



<u>Promedio</u>	30,3	66,7	525,9	47mil
<u>Tasa interacción/alcance</u>	0,06%	0,14%	1,11%	

**Tabla 9.** Análisis Engagement X. Fuente: Propia

El promedio de alcance solo supone un 0,92% de los seguidores totales. De estos seguidores más activos se extrapola que el 0,06% comenta las publicaciones, el 0,14% las retuitea y el 1,11% da me gusta a las publicaciones.

Respecto al *engagement*, es de 1,19 % sobre el alcance y de 0,017% sobre los seguidores totales, siendo este dato el más relevante. Este hecho se puede deber a la alta frecuencia de publicaciones, ya que se suben más de 30 tweets diarios. El tiempo medio de uso de esta aplicación es de 31 minutos diarios según el informe de Rosa Fernández (Statista, 2023)

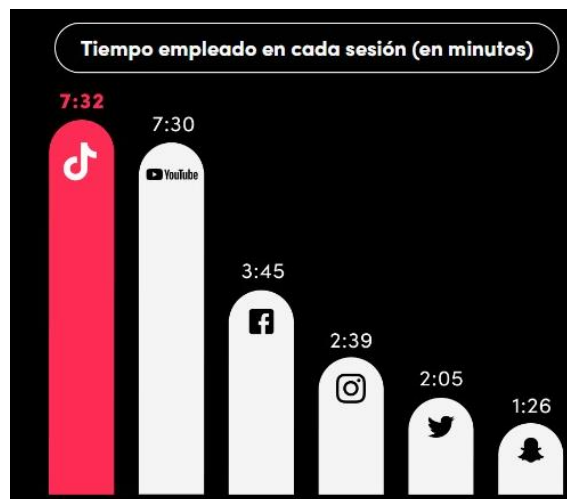
Para esta red social el promedio de *engagement* se sitúa en el 0.037%, siendo cualquier cifra superior a esta buena, de esta manera, Miami Heat se sitúa por debajo de la media.

El volumen de publicación en X es demasiado alto y eso afecta al *engagement*.

### TikTok

Miami Heat cuenta con un total de 1,3 Millones de seguidores, y 22,6 millones de «me gusta» repartidos entre sus 855 publicaciones. Actualmente, tiene una fuerte presencia en una de las redes sociales más actuales y populares, es por ello por lo que la franquicia la utiliza como medio de comunicación con sus seguidores, Miami Heat es conocedor de las tendencias actuales y se adapta al contenido requerido en esta red social tan dinámica. (diciembre 2023)

Tik Tok Academy, la vertiente educativa de la plataforma y acorde a un estudio creado por App Annie en 2021 sitúa a Tik Tok como la Red Social en la que los usuarios pasan más tiempo al día de forma global. Siendo la red social líder. (Tik Tok Academy, 2023)



**Imagen 16.** Comparativa Redes Sociales. Fuente: AppAnnie

El formato de publicación es de vídeos cortos de menos de 1 minuto, diferenciando tres tipos de objetivos, más allá de la máxima de entretener e informar a sus seguidores con contenidos referidos al equipo.

- Maximizar alcance
- Reforzar la presencia
- Mantener el reconocimiento de la marca

Para ello, se utilizan diferentes tipos de publicación que varían desde la mera descripción de partidos, jugadas destacadas, promociones, juegos, sorteos o minidocumentales hasta un formato mucho más personal, adaptándose a las características y necesidades de TikTok, haciendo de los jugadores y fans los protagonistas de contenido publicado.

El contenido es muy interactivo, mediante sus vídeos o carruseles, plantean un contenido que entretiene y engancha al seguidor. Por otro lado, es la red social donde más peso tienen los jugadores y no el equipo como un grupo, mediante juegos, entrevistas, concursos, o seguimiento del día a día exponen a los jugadores a nivel humano como personas, buscando la naturalidad y cercanía que es premiada en esta red social con una audiencia significativa.

De forma orgánica utilizan *Hashtag Challenges* y *Branded Effects*, dentro del catálogo de herramientas que ofrece la aplicación, para promocionarse, ya que estas posibilidades creativas, amplían creatividad y la capacidad narrativa de los perfiles de una manera dinámica y entretenida. Los *Hashtag Challenges* consisten en la agrupación de contenido por medio de estas etiquetas y que de esta manera se convierta en un *challenge* o reto con el objetivo de ganar visibilidad o hacerse viral. Por otro lado, los *Branded Effects* son efectos personalizados que las marcas promocionan e invitan a los seguidores a utilizarlos. Normalmente, las marcas utilizan las tendencias o creadores de contenido para promocionar sus perfiles, pero Miami Heat utiliza sus propios medios generando contenido de forma autosuficiente.

Un ejemplo de esto es el [Headphone Challenge](#) que consiguió más de 55mil visitas y 5492 «me gusta».

La estrategia funciona bien ya que tienen una media de 4,2 mil likes por vídeo y un *engagement* de 10,07% siendo el más alto de sus redes sociales y más alto que la cuenta oficial de la NBA que pese a tener 20,7 millones de seguidores, su *engagement* se sitúa por debajo con una tasa del 6,96% según la calculadora de *engagement* de la web especializada [Hype Auditor](#).

Los seguidores de Miami son muy activos en TikTok y están muy comprometidos con el equipo en esta red social, siendo una audiencia activa e interactiva.

## Facebook

Esta red social del grupo Meta es la más aclamada por los seguidores de la franquicia ya que cuenta con 14,3 millones de seguidores. La página está activa desde 2010 y es la única red social con anuncios en circulación dentro de la plataforma.

Actualmente tiene 67.288 cuentas “hablando sobre esto” siendo el número total de usuarios que crean una historia en base a un post de la página, en esta métrica se incluyen likes, comentarios, compartidos, y otras interacciones.

Sus publicaciones consisten en vídeos, *reels* y fotos de contenido relativo al equipo o la cultura de Miami Heat como *highlights* y marcadores del juego o entrevistas a la plantilla. Los *Reels* publicados en Facebook son también compartidos en Instagram gracias a la retrocompatibilidad de ambas redes sociales.

Respecto a las fotos, estas pueden ser tanto propias como etiquetadas por cualquier otra cuenta.

Los vídeos tienen distintos formatos, existen tanto vídeos cortos, siendo su duración menor al minuto, como largos, destacando en estos últimos un enfoque más ligado al *storytelling*. Los vídeos están clasificados por listas de reproducción temáticas.

En cuanto al *engagement*, Miami obtiene una tasa de 0,44%, con una media de 270,65 mil visitas en sus últimas 10 publicaciones. (19-12-2023)

Miami Heat se sitúa por encima de la media de *engagement* para este tipo de páginas de Facebook que superan el millón de seguidores.

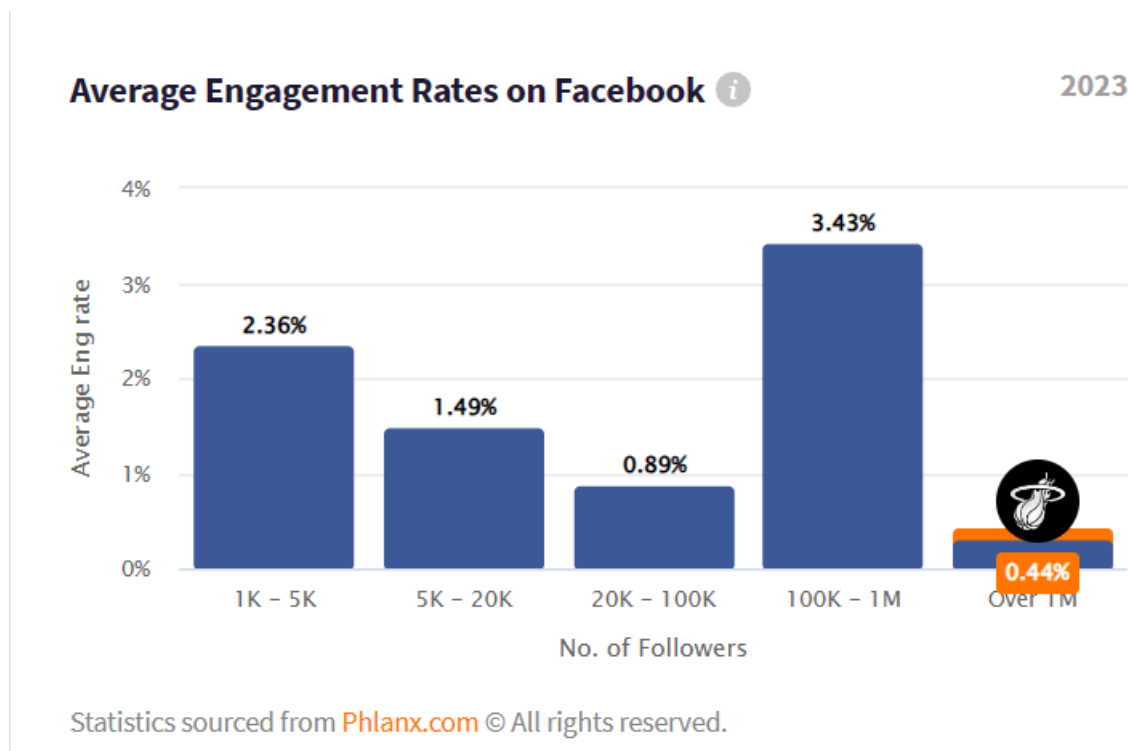


Gráfico 7. Engagement Facebook. Fuente: Phlanx

### Análisis hashtags

Un hashtag es una sucesión de caracteres que forman una etiqueta interactiva para clasificar, indexar o nombrar contenido.

La etiqueta consiste en aquellos términos precedidos por la almohadilla (#) y para el consultor SEO Alberto Fernández sirve para etiquetar contenido y que sea más fácilmente encontrado por usuarios. De esta forma se aumenta la visibilidad de la marca en las RRSS y se genera conversación en torno a ellos. (Fernandez, 2023)

El Hashtag es más que una herramienta y eso Miami Heat lo sabe, representa un compromiso: el compromiso de ver, de encontrar una audiencia y establecer un grupo de interés. (Bernard, 2019)

Para medir la incidencia en redes de Miami, se analizará la etiqueta #HEATCulture, utilizada en las descripciones de los perfiles de cada red social del equipo.

Se analizará en Instagram y en X, dónde es un *Branded Hashtag* registrado.

En Instagram, actualmente existen 99.224 publicaciones con el hashtag, desde su creación en 2015. (diciembre 2023)

Respecto a X, dónde se puede analizar esta etiqueta como una métrica gracias a la herramienta [Hashtagify](#), se encuentra un valor para el nivel de popularidad de 51.5 puntos porcentuales, generando interacción el 51,5% de las veces que se publica contenido bajo esta etiqueta, esta interacción puede darse mediante likes, retweets o comentarios.

Los hashtags con mayor relación respecto a la etiqueta principal son #NBA, #NBAFinals, #NBAPlayoffs, #WhiteHot.

Cuando se utiliza la etiqueta #HEATCulture acompañada de otra, en este caso las presentadas en la lista, se puede extrapolar que el hashtag es mayormente utilizado en la fase de la temporada de Playoffs ya que tanto #NBAFinals, #NBAPlayoffs como #WhiteHot, están referidos a esta parte de la campaña, siendo este último el hashtag propio de Miami Heat para esta fase de la competición. Adicionalmente los tweets que utilizan dicho hashtag están escritos un 83% de las ocasiones en lengua inglesa seguido con un 4% en castellano.

Se puede determinar que la mayor actividad en esta red social se da entre los meses de abril y junio en cuentas de países angloparlantes.

El hashtag puede ser compartido y publicado por todas las cuentas de la red social, pero su clasificación viene dada por el tipo de cuenta que lo publica, siendo según el criterio de mayor número de seguidores el perfil de la NBA la cuenta que ha utilizado el hashtag más recurrentemente, seguida por Miami Heat y el exjugador y leyenda del club Chris Bosh. Según la relevancia encontramos de nuevo la cuenta de la NBA y según la especialización es mayormente tuiteado por HeatvsHaters, una cuenta de fans y BallyHEAT, la cadena de retransmisión de los partidos de los Heat.

El rendimiento y notoriedad del hashtag es bueno y Miami lo utiliza para aumentar su presencia en redes y promover su cultura de marca.

## **Overall**

Las redes sociales del resto de franquicias deben ser analizadas para crear una imagen general de la situación de Miami, pese ser una de las franquicias de más reciente creación, lo cual supone una diferencia significativa de seguidores, Miami se sitúa entre las cuentas con mayor *fanbase*. Se analizan los seguidores totales en cada red social desglosado por equipos, mostrando la diferencia de seguidores respecto a Miami de aquellas franquicias que la superen en seguidores.

Teniendo en cuenta que existen 30 franquicias Miami se sitúa en todo momento por encima de la media y en algunas ocasiones la rebasa con creces.

En Instagram con 6.7 millones se sitúan sextos por debajo de Golden State Warriors, Los Ángeles Lakers, Cleveland Cavaliers, Chicago Bulls y Boston Celtics, siendo GSW la cuenta más grande con 32.2 millones

Respecto a X, Miami ocupa el tercer puesto con 5,06 millones por detrás de Golden State Warriors con 8.4 millones y a continuación Los Ángeles Lakers 11.9 millones.



promocionar o informar sobre un contenido referido a una marca, producto, descuento o evento. El objetivo es nutrir al cliente. (Desai, 2019)

Para esta actividad, Miami Heat utiliza la herramienta Eloqua, una plataforma de automatización de marketing B2B desarrollado por Oracle.

Con esta plataforma es capaz de dotar a sus comunicaciones de tecnología ESP (Email Service Provider) así como gestionar analíticas avanzadas, contenido dinámico y pixeles de remarketing, entre otras opciones.

Según la herramienta [Mailcharts](#) para el análisis de emails corporativos, desde 2013 Miami Heat dispone de 272 emails automatizados y personalizados para todos los puntos del ciclo de vida de las campañas y del usuario, sirviendo de soporte de sus actividades de E-commerce.

Respecto al comportamiento de los envíos, la media es de 4,75 emails por usuario, los cuales tienen una media de longitud de 36 caracteres. El 33% de las ocasiones las comunicaciones son de ámbito promocional suponiendo un crecimiento del 22% en este tipo de email respecto a 2022.

Los 4 últimos emails creados por la franquicia, que se encuentran en circulación, se corresponden con anuncios con contenido multimedia y enlaces a la página web de la tienda oficial del equipo o a la página de emisión de tickets respectivamente. (diciembre 2023)

- Anuncio del evento retirada de la camiseta de Udonis Haslem y venta de tickets para el partido contra Atlanta Hawks
- Anuncio evento Hall of Fame de Dwayne Wade y venta de tickets para el partido contra Philadelphia 76ixers. (Campaña de Navidad)
- Anuncio de entrega gratuita al día siguiente respecto a los artículos de la tienda. (Campaña de Navidad)
- Anuncio gama infantil productos de la colección City Edition
- Anuncio venta tickets + Meet & Greet, compra de entradas con la experiencia de conocer a un jugador de la plantilla, para el partido contra Minnesota Timberwolves.
- Anuncio plazos de envío de vacaciones respecto a artículos de la tienda. (Campaña de Navidad)

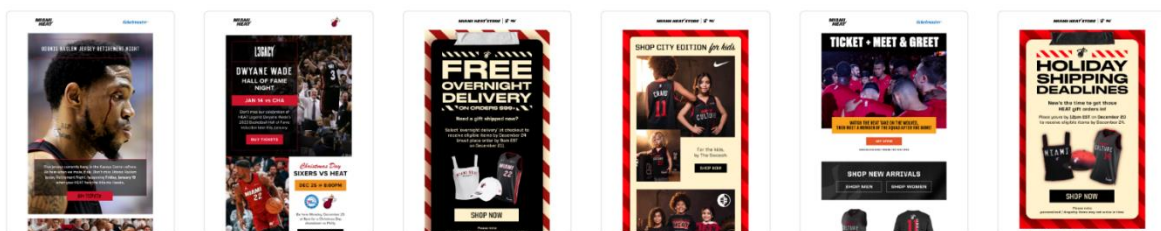


Imagen 17. Contenido E-mail. Fuente: Mail Charts

### 3.1.4. Conclusión estratégica

Gracias a las redes sociales es más fácil gestionar los datos y de esta manera brindar una mejor experiencia para el fan, según Jafarian las redes sociales de Meta son muy importantes

para Miami ya que 20.000 dólares de inversión en Meta Ads suponen 440.000 dólares de beneficio gracias a la venta de tickets, además de 50.000 dólares adicionales en otras transacciones gracias a la aplicación móvil.

La página web, así como la correspondencia a través de email marketing también genera gran cantidad de datos en materia de conocimiento del cliente ya que con la cobertura ofrecida se pretende crear una experiencia de 360 grados enfocada en el cliente.

Combinando los datos obtenidos de la página web y E-commerce junto con una comunicación relevante, Miami Heat es capaz de generar un recorrido cíclico obteniendo de esta manera nuevos y más leales clientes.

Un ejemplo de esto es el caso de las notificaciones *push* segmentadas para los fans que asistían a los partidos, pero no tenían o no habían renovado su abono de temporada. Esta estrategia tuvo una tasa superior al 90% de respuesta en dicha notificación, según el informe de Microsoft Dynamics 365 Customer Insights. (Team, 2020)

Gracias a esto, el valor de los datos se pone de manifiesto ya que una notificación *push* enviada de forma correcta supone 25.000 dólares en ventas de tickets.

Wayne Rash argumenta que la transición digital de Miami es la estrategia referente en la NBA y esto ha mejorado a los Heat en términos de ingresos y *engagement* por parte de los fans, dando como resultado la satisfacción de los mismos y por consiguiente de la franquicia.

Miami se enfrentaba a un problema, entender a los fans, para ello se especializó en la captación y gestión de datos y después de tratarlos, se obtuvo la solución. Este proceso se ha convertido en la hoja de ruta de la franquicia, conocer a los fans y posteriormente satisfacerlos. (Rash, 2019)

### 3.2. Evolución estrategias.

Aunque la estrategia de digitalización sea una misión moderna Miami ha buscado desde sus inicios la máxima unión con el seguidor y eso se puede observar en la Heat Culture.

Para ello se expondrán dos campañas de marketing una de 1988 y otra de 2021 con el mismo objetivo y bajo la misma premisa, pero con distintos medios. Con el afán de mostrar la línea general que siempre ha seguido Miami en términos de fan *engagement* y comunicación bidireccional con los seguidores.

Una de las premisas más importantes y por las que aboga Miami Heat es la personalización, acorde a una de las máximas del marketing, cada persona es única y la marca debe reconocerlo y tratar al consumidor en consecuencia.

Un estudio de (Laroche, 2018) demuestra que los consumidores tenemos preferencias subconscientes y estas se materializan en términos de preferencia de marca revelándose actitudes más favorables cuando estamos expuestos a anuncios que promueven la singularidad, la personalización del mensaje, frente a una igualdad más homogénea.

La personalización es el resultado de la colaboración entre marca y usuario, el cliente participa de alguna manera en el proceso de creación, siendo el objetivo la creación de vínculos a través de un estímulo emocional, que es difícilmente comparable a otras actividades promocionales, el consumidor se siente incluido como parte de la marca y la marca es parte de la experiencia del consumidor. (Aranda, 2019)



Campaña antigua.

Remontados a 1988, año de creación de la franquicia, se abrió un concurso público para elegir el logotipo que iba a representar al equipo, con más de 1000 emblemas. Finalmente ganó el actual logo diseñado por Mark Henderson.

Al ser un concurso público todos los fans podían participar, siguiendo el modelo de personalización, cuya definición radica en dar carácter personal a algo (RAE, 2023). Los fans publicaron sus diseños personalizados con motivos que representaban la cultura y la ciudad de Florida, siendo la variante ganadora la que mejor reflejaba no solo la ubicación geográfica sino también el espíritu y determinación de sus jugadores. Según la página oficial del club.

Esto permitió que un equipo de nueva creación y con una base de fans inexistente generara atención y se convirtió en un fenómeno en el estado de Florida. Ese mismo año, Miami Heat congregaba de media 14.945 aficionados en sus partidos con un total de 35 sold outs de los 41 partidos ofrecidos como locales, su creación fue todo un éxito gracias al sentimiento de comunidad desarrollado por la franquicia desde el primer momento.



**Imagen 18.** Concurso para la elección de logo 1988. Fuente: Underconsideration

Campaña moderna.

La campaña conocida como Miami Mashup es otro gran ejemplo de personalización empezó como una novedosa apuesta para las equipaciones en su versión City Edition, una edición anual como tributo a las ciudades que son los pilares de la liga, y acabo siendo parte de la imagen y cultura del equipo durante los 2 años posteriores.

“Creamos este uniforme y lo integramos como campaña de Marketing”, comentó Michael McCullough, director de marketing de los Miami Heat.

Gracias a esta campaña Miami ha podido implementar el programa más agresivo y exitoso de la NBA referido a los uniformes, con esta campaña se rescriben los libros de récords en términos de ventas, cobertura mediática y fan *engagement*. (McCullough, 2022)

Esta campaña consiste en el siguiente paso de la personalización, la customización.

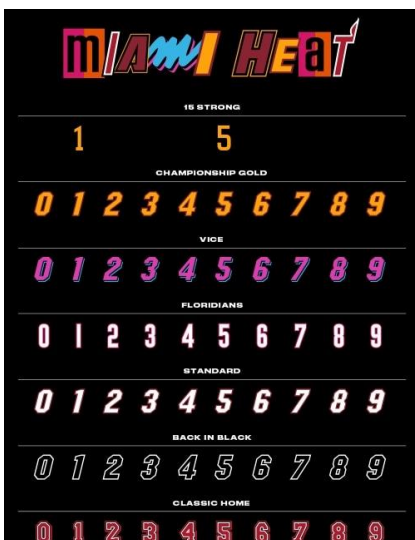
Cada Fan e incluso cada jugador puede personalizar su uniforme variando entre una serie de caracteres y números para crear un modelo único. Las fuentes provienen de anteriores diseños y de uniformes históricos de la franquicia.



**Imagen 19.** Miami Mashup Banner. Fuente: Miami Heat

El jersey personalizable consiste en 12 estilos de número representando diferentes momentos en el tiempo como el estilo retro de la campaña Miami Vice o el homenaje a la edición Miami Floridians, 12.656 combinaciones son posibles para ofrecer al consumidor una experiencia inmersiva. (McCullough, 2022)

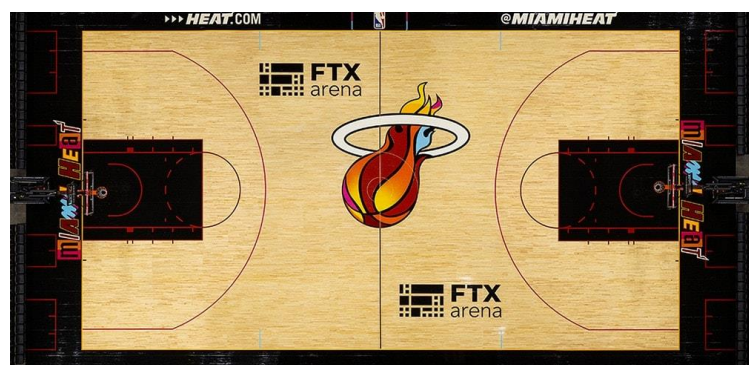
La vicepresidenta de marca y directora creativa Jennifer Álvarez comenta que el enfoque a la City Edition es distinto al resto de la NBA, gracias a la habilidad para la ejecución, pero también porque se reconoció la oportunidad de crear no solo un uniforme.



**Imagen 22.** Programa personalización Jerseys. Fuente: Miami Heat



**Imagen 21.** Miami Mashup Imagotipo. Fuente: Miami Herald



**Imagen 20.** Cancha con motivos Miami Mashup. Fuente: NBA

“Es un homenaje a la historia y los propios fans que apoyan el negocio, se ha creado una gran cultura en base al programa”. (Álvarez, 2022)

La premisa de la personalización va implícita en la campaña y se extendió más allá del equipamiento deportivo convirtiéndose en la imagen de la marca.

“Desde estilos clásicos a resurgimientos retro, ha habido mucho calor (Heat) a lo largo de la historia de nuestros uniformes. Este último es una celebración de todos ellos: un tributo que se puede llevar puesto, mezclable y combinable haciendo referencia a los looks más ardientes de la franquicia.” (Fabian, 2022)

Por otro lado, las referencias a la cultura siempre han estado latentes como el parche de 305, la etiqueta 15 Strong o detalles en oro. Cada persona puede tener su versión personalizada y propia pero el sentimiento de pertenencia y comunidad de Miami se logra a través de estos detalles, aunque cada persona sea diferente hay un sentimiento de unión bajo la cultura de los Heat.

Los fans crean una conexión emocional con el equipo y con nuestra historia a través de las experiencias que recuerdan directamente o de lo que han visto y escuchado de épocas anteriores, ese es el punto del Miami *Mashup*. (Fabian, 2022)

La campaña ha sido todo un éxito ya que las ventas según Jennifer Álvarez para Forbes, han sido elevadas.

Así queda demostrado que los valores de marca de Miami Heat son una apuesta sostenible en el tiempo y como el aficionado es un foco de atención constante.

### 3.3. Ejemplo campaña: White Hot

La campaña White Hot según McCullough es la campaña más conocida y exitosa entre las franquicias de la NBA. Miami Heat es el primer equipo que implementa un programa promocional basado en una temática de color, con el objetivo de aumentar el fan *engagement*, siendo una campaña de marketing revolucionaria para los Playoffs. (McCullough, 2022)

La campaña fue creada en 2006 y el objetivo era que más fans acudieran a los partidos llevando el jersey del equipo, fue basada en una campaña predecesora a menor escala en 2004 “Saturday Night, Jersey Night” en la cual si llevabas el jersey o uniforme del equipo te regalaban una camiseta promocional.

El éxito de esta táctica derivó en los años siguientes, a las campañas para los playoffs “Back to Black” en 2004 y “The Red Zone” en 2005. Se pedía a los aficionados vestir de negro y de rojo respectivamente durante los partidos de playoff. Ver la conexión de equipo y los fans de manera tangible, todos vestidos del mismo color, era un aliciente al espíritu competitivo del equipo, así como al sentimiento de pertenencia del fan.

La base de fans de los Heat entendió el poder de la unidad, dejando de lado las individualidades, creando una ventaja intimidatoria para el equipo local, en este momento la franquicia se dio cuenta de que se podía aprovechar la situación.

Ese año era especial, el equipo estaba jugando muy bien y existía una posibilidad real de ganar el campeonato de 2006. Para crear el mito del “White Hot” se popularizó que el tono blanco de una llama es el punto en el cual arde con mayor intensidad.

Para esta campaña se crearon camisetas y merchandising, que se regalaba a los asistentes además de una línea especial para la venta al público general, una serie de anuncios en internet y televisión, la tienda del equipo se pintó de blanco entera, el estadio, en aquel momento el American Airlines Center, hacía que sus empleados, hasta los no relacionados con los Heat vistieran de blanco, incluso se escribió un libro de reglas: “White Hot Fashion Rules”

Ese año Miami ganó el anillo, pero no solo el equipo, la ciudad, la comunidad, la cultura se sintió ganadora por lo que el lema y estética de White Hot arraigó de forma profunda, continuando cada temporada en la fase de playoffs y manteniendo su vigencia en la actualidad.

Uno de los momentos clave para medir y marcar el rumbo de la campaña, McCullough lo define como un hito de la historia del deporte en general, no solo del marketing de un equipo, cuando en las finales de 2013 se retransmite por televisión el tiro final que le da la victoria y su tercer campeonato a Miami y solo un único fan en toda la grada no va vestido de blanco, sino que lleva la camiseta de los Heat en su versión visitante (negra). El compromiso de los fans era total, una persona entre más de 20.000 espectadores.

“Lo que captura la esencia de una campaña de marketing es que los fans se apropien de ella en su totalidad, eso es lo que pasó con White Hot. Los fans de Heat lo hacen mejor que nadie.” (McCullough, 2022)

De esta forma, McCullough y su equipo confirman que el White Hot ya es parte de la identidad de marca de la franquicia y gracias a su acogida es una campaña que se repetirá año tras año. (Ramil, Forbes, 2023)

La continuación de la campaña hasta la actualidad no difiere mucho de cómo fue concebida, simplemente adaptada a los tiempos modernos.

El color blanco sirve como un punto de encuentro para toda la comunidad, un símbolo, en el que todos pueden participar.

En los años siguientes el estadio, la tienda e incluso los parkings cercanos al estadio se tiñen de blanco, apariciones publicitarias por toda la ciudad, se disponen siluetas y logos representativos e incluso animaciones proyectadas en edificios, durante los playoffs Florida se viste de blanco.

En 2013, la campaña White Hot empieza a ser patrocinada, por Miccosukee Resort & Gaming. Con la creación de las redes sociales todo cambia, se pide a los aficionados que utilicen el hashtag #WhiteHotHEATFan para que sus imágenes sean compartidas por la web del equipo, la cual esta promocionada por Adidas, que tuvo un papel importante ya que en esa fecha es el socio más importante de la liga.

La presencia On-line de esta campaña evolucionará al anteriormente analizado #WhiteHotPlayoffs.

Todos los esfuerzos de la campaña White Hot, se ven reflejados en las ventas del equipo, tanto en tickets para los juegos como venta de ropa y merchandising. Todas las temporadas se renuevan los modelos, pero siempre bajo la estética blanca ya que es una de las líneas mejor vendidas. En adición, cuando llegan los playoffs, hay líneas enteras especializadas de esta campaña, “es algo que ya ni siquiera nos preguntan”. (McCullough, 2022)

Una buena campaña basada en el *storytelling* y en la creación de comunidad, ha sido capaz de trascender como cultura y profundizar en ella, elevando los niveles de compromiso de

todas las partes implicadas. La sinergia entre Miami Heat y sus fans es especial y White Hot es una prueba de ello.

### 3.4. Previsión futura

Siguiendo las líneas generales de la estrategia de Miami Heat, se continuará la tendencia a la digitalización, actualmente ya se están incorporando elementos como la Inteligencia Artificial o el uso de softwares de gestión de datos, es por ello por lo que su incremento en los años venideros será notorio.

Los patrocinios son un elemento muy importante ya que sostienen una parte de los ingresos de la franquicia y se estima que cada vez habrá más ya que la liga sigue en expansión. Las redes sociales y el E-commerce son un foco de atención, ya que nunca dejan de crecer y ofrecer nuevas funcionalidades a la par que adquieren mayor importancia para la sociedad. Un pilar fundamental que seguirá evolucionando es la responsabilidad social corporativa que Miami ya tiene integrada, pero continuará siendo un punto crucial en el futuro.

Actualmente se están explorando nuevos mercados sobre todo geográficos repercutiendo en las ventas, contratos audiovisuales y venta de derechos. Así como otros nichos como los E-sports o el mundo del entretenimiento, que ya son apuestas, producción de películas series o videojuegos son un nuevo nicho que Miami Heat tiene presente y espera seguir desarrollando. En unos años Miami Heat gozará de un mayor reconocimiento en otros mercados y sectores.

La experiencia que supone ver a los Heat se tornará digital e inmersiva 360 grados gracias a la fuerte apuesta tecnológica de la franquicia, como el uso de la realidad aumentada que se encentra en desarrollo.

Miami Heat apuesta por las nuevas tecnologías para mejorar su infraestructura, su actividad comercial, sus activos corporativos y el compromiso con los fans, así como el resto de *stakeholders*, además se sitúa a la vanguardia de las tendencias por lo que se puede esperar un futuro brillante para la franquicia. Pese a esto, está supeditado en gran medida al éxito deportivo, que es incierto y existen muchos factores externos con alto grado de incidencia. A pesar de ello, Miami Heat se caracteriza por ser una franquicia consolidada y por su espíritu competitivo, por lo que seguirá siendo una apuesta segura para el mercado de la NBA.

#### 4. CONCLUSIONES

Según la definición de marketing clásica de (Kotler, 2019) “el marketing es un proceso social y administrativo que busca satisfacer necesidades y deseos de los consumidores mediante la generación, oferta y el intercambio de productos de valor”. Miami Heat cumple con esta premisa centrando su visión en la satisfacción del cliente, en este caso el fan que también es consumidor, pero en primera instancia es fan, ya que el sentimiento hacia el equipo predomina sobre un mero ejercicio de transacción.

Este vínculo que consigue trasgredir el plano emocional se logra gracias a la estrategia de la franquicia que, mediante sus acciones y persistencia en lograr la satisfacción del fan, es recompensado con unos niveles de *fan engagement* muy elevados.

En el mercado de NBA, que genera millones de dólares anuales, lo más importante es la creación de contenido de valor, para obtener a cambio una audiencia, esto es lo que le permite tener contratos con medios de cobertura y patrocinadores, así como suponer una experiencia digna de los fans que son el motor de la liga y aquellos que compran entradas para asistir a la competición.

Por ello, la liga es un modelo sostenible de entretenimiento con una tendencia creciente, creando nuevas oportunidades de mercado y de crecimiento para las franquicias, en especial Miami Heat que tiene un nivel de adaptación vertiginoso respecto a todas las tendencias y avances del mercado y de la sociedad.

Miami Heat tiene una presencia de marca muy notable, que ha sido construida desde los cimientos, llegando a ser una marca plenamente reconocida y globalizada. Sus valores se han ido perpetuando a lo largo de toda su historia, mientras que evolucionaba a medida que lo hacía el mundo y la NBA, pero manteniendo su misión y visión en todo momento, siendo fiel a su cultura.

A través de la generación de contenido, comunicación bidireccional, personalización y énfasis en el conocimiento de los fans, gestión de datos, adaptación a modas y tendencias, potentes estrategias web, e-mailing y de redes sociales basadas en la cobertura total no intrusiva y orgánica pero aunada con patrocinios y sponsors, creación y participación en eventos además de experiencias inmersivas, diversificación, actuaciones en materia de responsabilidad social y sobre todo unos valores corporativos intachables, Miami logra transmitir su mensaje habiendo sido capaces de crear un modelo de marketing puntero acoplado a la perfección con su cultura.

Son una franquicia vanguardista y un referente en la liga con una amplia red de seguidores que lo avalan.

Esto les sitúa con una amplia ventaja competitiva, ya que un fan satisfecho es más leal y está más comprometido con el equipo, lo que finalmente repercute en ventas, compra de entradas, visitas, en general, generación de un beneficio para la franquicia, y con el valor añadido que se adquiere cuando la lealtad es elevada, hace que el negocio sea sostenible en el tiempo.

En un mercado tan dinámico como es una liga deportiva se debe tener la misión corporativa muy presente y los Heat lo cumplen ya que toda la estrategia esta referida a los fans, que son su mayor activo y se esfuerzan por que esta propuesta de valor sea reconocida.

#### 4.1. Limitaciones

Respecto a las limitaciones generales, existen ciertas brechas referidas a la búsqueda de fuentes de información ya que los archivos e informes anteriores a este siglo como sucede con la alusión a la creación del equipo en 1988, los recursos son escasos y muchas fuentes no están digitalizadas, en su mayoría periódicos, es por ello que los análisis evolutivos pueden estar incompletos, la información más relevante es la más cercana a la era digital.

Un aspecto que impide la autosuficiencia como negocio de las franquicias en la NBA es el hecho de estar ligado a resultados deportivos imposibles de prever, así como el uso de prácticas como el *tanking*, que consiste en perder partidos a propósito para el año posterior tener ventaja en el Draft, aunque está prohibido no está erradicado en su totalidad. El desempeño deportivo es clave en el apoyo a una franquicia y deriva proporcionalmente en las ventas y audiencia, por otro lado, tiene repercusiones económicas que pueden cambiar el rumbo y estrategias de una franquicia que incide directamente en el respectivo equipo.

Del mismo modo, para evitar las malas prácticas y establecer un correcto funcionamiento, las reglas propias de la NBA intentan estandarizar a todas las franquicias y eso limita sus posibilidades de diferenciación por métodos no deportivos, ya que prima la imagen de mercado homogéneo. Este hecho, aunque limita, no impide que haya franquicias con una imagen de marca más desarrollada.

La NBA funciona como un órgano regulador de muchos aspectos de las franquicias y limita su actividad en ámbitos como la promoción, distribución de activos y cobertura mediática, entre otros.

En el plano específico, de cara al análisis web, de redes sociales y email no tener la propiedad de los dominios y cuentas, limita el análisis en gran medida. Habiéndose realizado un estudio superficial y de un punto temporal fijo, ante la imposibilidad de prolongar el análisis en el tiempo.

Otras limitaciones podrían encontrarse en el área de la cesión de derechos y legislación del mercado estadounidense, de cara a la búsqueda de material audiovisual, como la propiedad intelectual.

#### 4.2. Sugerencias

Para futuras investigaciones se podría ahondar en la comparativa entre franquicias de la NBA, ya que este organismo tiende a la estandarización para una mejor y más homogénea regulación. De esta manera se observará como las estrategias varían de una franquicia a otra siendo un elemento diferenciador principal en el éxito de las mismas.

La investigación cuantitativa y cualitativa podrían ofrecer un prisma de visión complementario, un estudio poblacional o de los aficionados podría brindar resultados acerca de la eficiencia de las estrategia y campañas utilizadas por Miami Heat.

En adición y de cara a la búsqueda de fuentes para este campo de estudio, una fuente de información muy valiosa es el propio blog del equipo con sus notas de prensa y los informes anuales, las biografías de sus directivos reflejan el rumbo que toman sus estrategias y cada autor suele detallarlas, es por ello que la información debe buscarse de forma personal entre los artífices de cada campaña dentro del organigrama de la franquicia.



Tanto la NBA como Miami Heat muestran de manera pública sus operaciones y estrategias, siendo una gran fuente de información.

En lo personal, creo que tanto el marketing deportivo como el mercado NBA es un gran exponente de estrategias funcionales, y exitosas, siendo un tema muy dinámico y enriquecedor para el futuro investigador. Personalmente me ha gustado mucho investigar sobre el funcionamiento interno de una de mis aficiones y ha sido una experiencia divertida y provechosa.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- 1000 Marcas. (12 de Noviembre de 2022). Obtenido de Miami Heat Logo: <https://1000marcas.net/miami-heat-logo/>
- Academy, T. T. (2023). *Tik Tok Academy*. Obtenido de Course 101: <https://my.academywithtiktok.com/learn/course/49/tiktok-101>
- Across The Timeline*. (2023). Obtenido de WNBA Historical Attendance Data: <https://www.acrossthetimeline.com/wnba/attendance.html#aggregate=Total&set=overallseason>
- Alfiana, F. (2023). Apply the Search Engine Optimization (SEO) Method to determine Website Ranking on Search Engines. *International Journal of Cyber and IT Service Management*.
- Álvarez, J. (2022). (Forbes, Entrevistador)
- Aranda, T. G.-L. (2019). La técnica de personalización y la experiencia de compra de los consumidores : el caso MAE. Obtenido de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/handle/11531/27260>
- Baiamonte, M. (9 de Enero de 2020). Voice of the Miami Heat. (S. Rusk, Entrevistador)
- Baimonte, M. (09 de Enero de 2020). EP:57 - Voice of the Miami Heat -- Michael Baiamonte. (S. Rusk, Entrevistador) Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=HkkXLJGD470>
- Ballard, T. (2022). *Miami Heat*. Obtenido de <https://www.nba.com/heat/news/miami-heat-and-audacity-extend-radio-partnership>
- Ballketing*. (03 de Febrero de 2022). Obtenido de The NBA's Revenue Outlook: Opportunities & challenges in the road to recovery: <https://www.ballketing.com/post/nba-revenue-outlook>
- Bernard, A. (2019). *Theory of the Hashtag*. Lüneburg: John Wiley & Sons.
- Bola Vip*. (22 de Septiembre de 2021). Obtenido de La impresionante suma de dinero que buscará NBA con nuevo contrato de TV: <https://bolavip.com/us/nba/NBA-buscara-acuerdo-por-TV-de-75-mil-millones-de-dolares-20210922-0008.html>
- Butler, J. (2023). (L. 1. News, Entrevistador)
- Cable Onda Sports*. (24 de Septiembre de 2015). Obtenido de La NBA anuncia una multimillonaria renovación de sus contratos televisivos: [https://www.cospanama.com/baloncesto/internacional/nba/la-nba-anuncia-una-multimillonaria-renovacion-de-sus-contratos-televisivos\\_0\\_139497](https://www.cospanama.com/baloncesto/internacional/nba/la-nba-anuncia-una-multimillonaria-renovacion-de-sus-contratos-televisivos_0_139497)
- Carretero, Á. (31 de Julio de 2020). *Palco 23*. Obtenido de La pregunta de los 1.000 millones de dólares: ¿puede la NBA salvar su negocio en una burbuja?: <https://www.palco23.com/competiciones/la-pregunta-de-los-1000-millones-de-dolares-puede-la-nba-salvar-su-negocio-en-una-burbuja#:~:text=El%20mayor%20impacto%20lo%20recibir%C3%A1%20la%20NBA%20en,2018-2019%20en%20torno%20a%203.560%20millones%20de%20d%C3%B3>
- Chiang, A. (01 de Noviembre de 2021). *Miami Herald*. Obtenido de Miami Heat unveils Mashup uniform. The story behind the design and what fans need to know: <https://www.miamiherald.com/sports/nba/miami-heat/article255433431.html>
- CNN*. (21 de Mayo de 2019). Obtenido de El Miami Heat, en datos: origen, anillos de campeón, jugadores históricos, escudo: <https://cnnespanol.cnn.com/lite/?article=1402595#:~:text=El%20nombre%20del%20equipo%20fue%20elegido%20en%20octubre,cual%20fue%20propuesto%20por%20la%20aficionada%20Stephanie%20Freed>.
- Corsten, K. (2013). *Miami Heat and the role of brand positioning*.
- Deitsch, R. (24 de Junio de 2023). *The Athletic*. Obtenido de NBA Draft 2023 achieves highest-ever viewership: Why the boost: <https://theathletic.com/4636982/2023/06/23/nba-draft-2023-viewership/>
- Desai, V. (2019). Digital Marketing: A Review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development (IJTSRD)*, 196-200. Obtenido de <https://www.ijtsrd.com/papers/ijtsrd23>
- Dorney, H. (2023). *X Empresas*. Obtenido de Cómo crear y usar hashtags: <https://business.twitter.com/es/blog/how-to-create-and-use->

- hashtags.html#:~:text=Y%20recuerda%20que%20tambi%C3%A9n%20puedes%20usar%20Brand%20Hashtags.,utiliza%20su%20hashtag%20en%20cualquier%20parte%20de%20Twitter.  
*El Mundo*. (1 de Febrero de 2014). Obtenido de <https://www.elmundo.es/deportes/2014/02/01/52ec0de622601d77718b4580.html>
- ESPN*. (22 de Julio de 2011). Obtenido de Nick Arison named Heat's new CEO: [https://www.espn.com/nba/truehoop/miamiheat/story/\\_/id/6793860/nick-arison-takes-ceo-miami-heat](https://www.espn.com/nba/truehoop/miamiheat/story/_/id/6793860/nick-arison-takes-ceo-miami-heat)
- Fabian, M. M. (10 de Noviembre de 2022). *Miami Heat*. Obtenido de A Look Inside Miami Mashup Vol. 2: <https://www.nba.com/heat/news/a-look-inside-miami-mashup-vol-2>
- Fernandez, A. (7 de Abril de 2023). *Alberto Fernández ingeniero SEO*. Obtenido de ¿Qué es Hashtag? ¿Para qué sirve?: <https://albertofdez.com/blog/seo/que-es-hashtag-para-que-sirve/#:~:text=En%20el%20marketing%20online%2C%20los%20Hashtags%20se%20utilizan,s%20on%20considerados%20palabras%20clave%20relevantes%20para%20el%20SEO.>
- Fernández, R. (2023). *Statista*. Obtenido de Tiempo medio diario invertido por los usuarios en las principales redes sociales a nivel mundial en 2022: <https://es.statista.com/estadisticas/1345095/redes-sociales-tiempo-medio-de-uso-diario-por-usuario-en-cada-red-social/#:~:text=Publicado%20por%20Rosa%20Fern%C3%A1ndez%2C%2018%20nov%202023%20En,y%20Snapchat%2C%20ambas%20con%2031%20minutos%20de%20media.>
- Fonseca, I. (2022). Modelos de responsabilidad social corporativa en el sector deporte (2022). *Retos. nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, 1106-1115.
- Forero, M. A. (05 de Junio de 2023). *El Tiempo*. Obtenido de ¿Qué es la Heat Culture? La leyenda sobre el entrenamiento del Miami Heat: <https://www.eltiempo.com/deportes/que-es-la-heat-culture-la-leyenda-sobre-el-entrenamiento-del-miami-heat-775042>
- Forero, M. Á. (05 de Junio de 2023). *El tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/deportes/que-es-la-heat-culture-la-leyenda-sobre-el-entrenamiento-del-miami-heat-775042>
- Freeman, N. (3 de Enero de 2018). *Samford University*. Obtenido de Is Football Now America's Pastime?: <https://www.samford.edu/sports-analytics/fans/2018/Is-Football-Now-Americas-Pastime>
- Gaitán, A. (20 de 05 de 2022). *Nba ID*. Obtenido de Nba ID Spain: <https://spain.id.nba.com/reportajes/decada-de-los-ochenta>
- Gallardo Parrón, R. M. (2018). La propiedad de los derechos de emisión de los eventos deportivos y su repercusión en los informativos: el caso de Antena 3, La 1 y Telecinco. *Fonseca, Journal of communication*, 10(10).
- García, G. (20 de Septiembre de 2021). *Marca*. Obtenido de Los números de la nueva NBA: 75.000 millones, 8.300 por año y contratos por 347 'kilos' para sus estrellas: [marca.com/baloncesto/nba/2021/09/20/61481f56268e3e286e8b4598.html](https://www.marca.com/baloncesto/nba/2021/09/20/61481f56268e3e286e8b4598.html)
- Gigantes*. (27 de Febrero de 2023). Obtenido de Cómo los patrocinios están moldeando el futuro de la NBA: un análisis detallado: <https://www.gigantes.com/nba/como-los-patrocinios-estanoldeando-el-futuro-de-la-nba-un-analisis-detallado/>
- Global Data*. (2023 de Enero de 2018). Obtenido de Business of National Basketball Association (NBA) 2022-23 – Property Profile, Sponsorship and Media Landscape: <https://www.globaldata.com/store/report/nba-business-analysis/>
- Hausman, J., & Leonard, G. (1997). Superstars in the National Basketball Association: Economic Value and Policy. *Labor Economics*.
- Heat, M. (2023). *Miami Heat Media Guide*. Obtenido de 2023-24-Miami-Heat-Media-Guide\_39884007.pdf (nba.com)
- Henderson, B. (2023). Harnessing the Heat Culture: Applying its Principles to Business Success.
- Hernández Estrada, J., Gey Shelton, J., Juanes Giraud, B., & Galán Riveras, V. (2014). Desde la FODA y la ventana de Johari; la matriz FOBI, variante innovadora para la gestión estratégica de una universidad. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 93-101.

- Hernández, J. A. (2023). Desde la FODA y la ventana de Johari; la matriz FOBI, variante innovadora para la gestión estratégica de una universidad. *Anuario Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Vol 14*, 93-101.
- Hmong. (s.f.). Obtenido de [https://hmong.es/wiki/NBA\\_on\\_television\\_in\\_the\\_1970s](https://hmong.es/wiki/NBA_on_television_in_the_1970s)
- Hmong. (s.f.). Obtenido de NBA en televisión en la década de 1970: [https://hmong.es/wiki/NBA\\_on\\_television\\_in\\_the\\_1970s](https://hmong.es/wiki/NBA_on_television_in_the_1970s)
- Hub, B. I. (23 de Sep de 2022). *FCB Innovation Hub*. Obtenido de Inicio - Barça Innovation Hub ([fcbarcelona.com](http://fcbarcelona.com))
- Hutton, R. (18 de Marzo de 2022). *Screen Rant*. Obtenido de Winning Time: Why The NBA Was So Unpopular In The 1970s: <https://screenrant.com/winning-time-nba-basketball-unpopular-1970s-reasons/>
- Hutton, R. (18 de 03 de 2022). *Winning Time*. Obtenido de Winning Time: Why The NBA Was So Unpopular in the 1970s ([screenrant.com](http://screenrant.com))
- Hypebeast*. (30 de Enero de 2023). Obtenido de Michael Jordan's Brand Has Reportedly Earned Nike \$19 Billion USD in the Past Five Years: <https://hypebeast.com/2023/1/michael-jordan-brand-helped-nike-earn-19-billion-usd-past-five-years-report>
- Ichi Pro*. (s.f.). Obtenido de Esports: equipos de \$ 1B? (NBA en la década de 1980): <https://ichi.pro/es/esports-equipos-de-1b-nba-en-la-decada-de-1980-125234470703078>
- Jafarian, M. (2020). *Business Decision Makers*. Obtenido de How the Miami HEAT digitally transformed their fan engagement: <https://cloudblogs.microsoft.com/dynamics365/bdm/2020/09/10/how-the-miami-heat-digitally-transformed-their-fan-engagement/>
- Jaguszewski, M. (2020). Increasing Role of Three-Point Field Goals in National Basketball Association. *Trends in sport sciences*, 7.
- Kayesa Center*. (20 de Diciembre de 2022). Obtenido de KASEYA CENTER RANKED AMONG TOP 10 VENUES IN THE WORLD: <https://www.kaseyacenter.com/news/detail/ftx-arena-ranked-among-top-10-venues-in-the-world#:~:text=Kaseya%20Center%2C%20home%20of%20the%20three-time%20NBA%20Champion,according%20to%20Pollstar%20and%20%239%20according%20o%20Billboard.>
- Kotler, P. (2019). *Principles of marketing*. New York, New York, Estados Unidos: Pearson.
- Laroche, A. D. (2018). Consumer preferences for human uniqueness in marketing communications. *Journal of Marketing Communications*, 506-517.
- Li, J. (30 de Enero de 2023). *Hypebeast*. Obtenido de Michael Jordan's Brand Has Reportedly Earned Nike \$19 Billion USD in the Past Five Years: <https://hypebeast.com/2023/1/michael-jordan-brand-helped-nike-earn-19-billion-usd-past-five-years-report>
- Mackey, R., & Manso, W. (16 de Mayo de 2023). *Local 10*. Obtenido de Jimmy Butler believes in 'Heat Culture' as team gets ready for ECF against Boston: <https://www.local10.com/news/local/2023/05/16/jimmy-butler-believes-in-heat-culture-as-team-gets-ready-for-ecf-against-boston/>
- Makosiewicz, M. (08 de Noviembre de 2023). *Ahrefs*. Obtenido de ¿Qué son los backlinks en el SEO? Todo lo que tienes que saber: <https://ahrefs.com/blog/es/que-son-backlinks/#:~:text=Los%20backlinks%20%28tambi%C3%A9n%20conocidos%20como%20enlaces%20inbound%20o,como%20votos%20de%20confianza%20para%20posicionar%20las%20p%C3%A1ginas.>
- Marca*. (16 de Febrero de 2022). Obtenido de LaLiga, tercera competición deportiva con más seguidores del mundo: <https://www.marca.com/futbol/primera-division/2022/02/16/620d35f246163f75438b456d.html>
- María Sicilia, M. P. (2022). *Marketing en redes sociales*. Alpha Editorial.
- McCullough, M. (2022). *Miami Heat*. Obtenido de Miami Heat Bio: <https://www.nba.com/heat/bio/michael-mccullough>

- Metricool*. (25 de Enero de 2021). Obtenido de Challenge en TikTok: <https://metricool.com/es/challenge-en-tiktok/#:~:text=Este%20tipo%20de%20v%C3%ADdeos%20vienen%20catalogados%20con%20un,ganar%20m%C3%A1s%20visibilidad%20y%20clasificarlo%20como%20un%20challenge.>
- Metricool*. (21 de Noviembre de 2023). Obtenido de Qué es el Engagement en Instagram y cómo calcularlo: <https://metricool.com/es/que-es-el-engagement-en-instagram-y-como-puede-ayudarte/#Qu%C3%A9%20Es%20El%20Engagement%20en%20Instagram>
- Miami Heat*. (01 de Noviembre de 2021). Obtenido de HEAT UNVEILS MIAMI MASHUP UNIFORM: <https://www.nba.com/heat/news/miami-mashup-city-edition-press-release>
- Miami Heat*. (10 de Noviembre de 2022). Obtenido de A look inside Miami Mashup Vol.2: <https://www.nba.com/heat/news/a-look-inside-miami-mashup-vol-2>
- Miami Heat*. (11 de Abril de 2022). Obtenido de The Story Behind White Hot: A Legendary Playoff Campaign: <https://www.nba.com/heat/news/the-story-behind-white-hot>
- Miami Heat*. (2023). Obtenido de 2023-24 Media Guide: [https://cdn.nba.com/teams/uploads/sites/1610612748/2023/11/2023-24-Miami-Heat-Media-Guide\\_39884007.pdf](https://cdn.nba.com/teams/uploads/sites/1610612748/2023/11/2023-24-Miami-Heat-Media-Guide_39884007.pdf)
- Miami Heat*. (2024). Obtenido de Livestream: HEATv on HEAT.com: <https://www.nba.com/heat/heatv-heatcom>
- Miami Heat*. (2024). Obtenido de MICHAEL MCCULLOUGH: <https://www.nba.com/heat/bio/michael-mccullough>
- Miami Heat*. (2024). Obtenido de HEAT SOCIAL RESPONSIBILITY: IMPACT: HEAT SOCIAL RESPONSIBILITY: IMPACT
- Microsoft Dynamic 365 Blog*. (10 de Septiembre de 2020). Obtenido de How the Miami HEAT digitally transformed their fan engagement: <https://cloudblogs.microsoft.com/dynamics365/bdm/2020/09/10/how-the-miami-heat-digitally-transformed-their-fan-engagement/>
- Moorhead, C. (25 de April de 2022). *NBA*. Obtenido de HEAT NAMED 2022 “TEAM OF THE YEAR”: <https://www.nba.com/heat/news/heat-named-2022-team-of-the-year>
- Muscaro, T. (05 de Agosto de 2020). *Inside The Magic*. Obtenido de Zero Positive Cases in NBA Disney Bubble as Games Resume: <https://insidethemagic.net/2020/08/nba-disney-zero-positive-cases-tm1/>
- NBA*. (22 de Mayo de 2021). Obtenido de 2021 Play-in Tournament: <https://www.nba.com/playoffs/2021/play-in-tournament>
- NBA*. (13 de Septiembre de 2021). Obtenido de NBA MVP Award Winners: <https://www.nba.com/news/history-mvp-award-winners>
- NBA*. (23 de Junio de 2022). Obtenido de 2022 NBA Draft: <https://www.nba.com/draft/2022>
- NBA*. (16 de Agosto de 2022). Obtenido de MIAMI HEAT AND AUDACY EXTEND RADIO PARTNERSHIP: <https://www.nba.com/heat/news/miami-heat-and-audacy-extend-radio-partnership>
- NBA*. (02 de Octubre de 2023). Obtenido de Miami HEAT and Carnival Cruise Lines Announce Jersey Patch Deal: <https://www.nba.com/heat/news/miami-heat-and-carnival-cruise-lines-announce-jersey-patch-deal>
- NBA*. (2023). Obtenido de Miami Heat Roster: <https://www.nba.com/heat/roster>
- NBA*. (2024). Obtenido de Directory: HEAT Group: <https://www.nba.com/heat/contact/directory>
- NBA ID*. (01 de Julio de 2022). Obtenido de LÍMITE SALARIAL NBA | ¿CÓMO FUNCIONA EL TOPE SALARIAL?: <https://spain.id.nba.com/noticias/limite-salarial-nba>
- NBA ID*. (19 de 01 de 2022). *NBA ID*. Obtenido de <https://spain.id.nba.com/noticias/equipos-nba>
- NBA ID*. (08 de Febrero de 2023). Obtenido de ALL-STAR NBA 2023. HORARIOS, DÓNDE VERLO Y CÓMO FUNCIONA: <https://spain.id.nba.com/noticias/all-star-nba>
- Nbamaniacs*. (16 de Mayo de 2023). Obtenido de Lotería Draft NBA 2023: probabilidades, participantes y horario: [https://www.nbamaniacs.com/articulos/loteria-draft-nba-2023-probabilidades-participantes-y-horario/#goog\\_rewarded](https://www.nbamaniacs.com/articulos/loteria-draft-nba-2023-probabilidades-participantes-y-horario/#goog_rewarded)

- NBC. (15 de Abril de 2013). Obtenido de Miami Heat Unveil White Hot Playoff Campaign: <https://www.nbcmiami.com/news/sports/miami-heat-unveil-white-hot-playoff-campaign/2019454/>
- Otero-Gómez, M. C. (2021). Los consumidores y la cocreación de valor: el caso de una comunidad de marca virtual. *Revista CEA*.
- Ozanian, M. (26 de Octubre de 2023). *Forbes*. Obtenido de los equipos más valiosos de la NBA en 2023: <https://www.forbes.com.mx/lista-forbes-estos-son-los-equipos-mas-valiosos-de-la-nba-en-2023/>
- Palco 23. (20 de Octubre de 2023). Obtenido de La NBA bate récord de ingresos por patrocinio en 2022-2023, hasta 1.660 millones de dólares: <https://www.palco23.com/competiciones/la-nba-bate-record-de-ingresos-por-patrocinio-en-2022-2023-hasta-1660-millones-de-dolares#:~:text=La%20National%20Basketball%20Association%20%28NBA%29%20registr%C3%B3%20su%20propio,los%20ingresos%20por%20patrocinio%20>
- Passikoff, R. (01 de Mayo de 2014). *Brand Keys*. Obtenido de The Most Loyal Fans In Basketball: <https://brandkeys.com/the-most-loyal-fans-in-basketball/>
- Peña, A. E. (2021). *Características distintivas del fan engagement y su aplicación a las estrategias de marketing deportivo*.
- RAE. (2023). Obtenido de <https://dle.rae.es/personalizar>
- RAE. (2023). Obtenido de <https://dle.rae.es/personalizar>
- Ramil, D. (10 de Noviembre de 2022). *Forbes*. Obtenido de Miami Heat Unveil Latest 'City Edition' Jerseys: <https://www.forbes.com/sites/davidramil/2023/06/07/we-knew-we-had-something-a-history-of-the-miami-heat-white-hot-brand/?sh=51845f2f3a45>
- Ramil, D. (7 de Junio de 2023). *Forbes*. Obtenido de 'We Knew We Had Something': A History Of The Miami Heat's 'White Hot' Brand: <https://www.forbes.com/sites/davidramil/2023/06/07/we-knew-we-had-something-a-history-of-the-miami-heat-white-hot-brand/?sh=51845f2f3a45>
- Rangel, L. E. (02 de Enero de 2024). *Diario Las Américas*. Obtenido de El Heat, el más popular en las redes sociales: <https://www.diariolasamericas.com/economia/el-heat-el-mas-popular-las-redes-sociales-n3460286>
- Rash, W. (11 de Marzo de 2019). *EWeek*. Obtenido de Miami Heat Shows How the Digital Game Is Played: <https://www.eweek.com/cloud/miami-heat-shows-how-the-digital-game-is-played/>
- Reason Why*. (14 de Marzo de 2022). Obtenido de Criptomonedas, eSports y deporte femenino, entre las tendencias del marketing deportivo, según Nielsen: <https://www.reasonwhy.es/actualidad/informe-nielsen-tendencias-marketing-deportivo-2022>
- Salas, S. L. (2018). Creación y gestión del valor de marca personal. *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio. RITUREM*, 29-48.
- Sanz, N. G. (11 de Oct de 2019). *Semrush*. Obtenido de Que es una comunidad de marca y por qué es importante: <https://es.semrush.com/blog/comunidad-de-marca/>
- Sanz, N. G. (11 de Octubre de 2019). *Semrush Blog*. Obtenido de ¿Qué es una comunidad de marca y por qué es importante?: <https://es.semrush.com/blog/comunidad-de-marca/>
- Sasso, F. (21 de Diciembre de 2021). *Digital Trends*. Obtenido de Los sitios oficiales y las redes sociales de los equipos de la NBA: <https://es.digitaltrends.com/deportes/nba-sitios-oficiales-redes-sociales-equipos/>
- Sports Khabri*. (15 de Noviembre de 2023). Obtenido de Miami Heat Sponsors 2023/24: <https://sportskhabri.com/miami-heat-sponsors-2023-24/>
- Sportsengine*. (02 de Junio de 2023). Obtenido de USA vs Croatia, August 8th 1992: <https://discover.sportsengineplay.com/video/basketball/usa-vs-croatia-august-8th-1992>
- SportsPro Media*. (15 de Octubre de 2021). Obtenido de NBA 2021/22 commercial guide: Every team, the marquee sponsors and the major TV deals: [https://www.sportspromedia.com/analysis/nba-2021-22-commercial-guide-sponsors-tv-rights-local-broadcasters-social-media/?zeph\\_r\\_sso\\_ott=bXYzj7](https://www.sportspromedia.com/analysis/nba-2021-22-commercial-guide-sponsors-tv-rights-local-broadcasters-social-media/?zeph_r_sso_ott=bXYzj7)

- Team Marketing Report*. (2023). Obtenido de Team Miami Heat: <https://teammarketing.com/profiles/miami-heat/>
- Team, M. D. (10 de Septiembre de 2020). *Microsoft Dynamics 365 Blog*. Obtenido de How the Miami HEAT digitally transformed their fan engagement: <https://cloudblogs.microsoft.com/dynamics365/bdm/2020/09/10/how-the-miami-heat-digitally-transformed-their-fan-engagement/>
- The Athletic*. (2023). Obtenido de NBA Draft 2023 achieves highest-ever viewership: Why the boost: <https://theathletic.com/4636982/2023/06/23/nba-draft-2023-viewership/>
- TikTok*. (27 de Marzo de 2023). Obtenido de TikTok aumenta las posibilidades creativas para las marcas con Effect House Branded Effects: [newsroom.tiktok.com/es-latam/posibilidades-creativas-para-las-marcas-con-effect-house-branded-effects?lang=es](https://newsroom.tiktok.com/es-latam/posibilidades-creativas-para-las-marcas-con-effect-house-branded-effects?lang=es)
- Torre, M. d. (13 de Febrero de 2018). *NBA*. Obtenido de All Star, los concursos y sus reglas: una guía para novatos: <https://global.nba.com/news/all-star-los-concursos-y-sus-reglas-una-guia-para-novatos/>
- Tune In*. (2024). Obtenido de <https://tunein.com/radio/Retransmitir-Miami-Heat-c100000705/>
- United States Census Bureau*. (26 de Abril de 2021). Obtenido de 2020 Census Apportionment Results: <https://www.census.gov/data/tables/2020/dec/2020-apportionment-data.html>
- Valdiviezo Sir, V. M., & Merino Cava, L. G. (2023). TENDENCIAS EN EL USO DE REDES SOCIALES COMO ESTRATEGIA DE MARKETING DIGITAL, 2013-2022: UNA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA. *Horizonte empresarial*, 32-41.
- Vázquez, R. (13 de Noviembre de 2013). *Forbes*. Obtenido de Las 3 estadísticas básicas para medir Facebook: <https://www.forbes.com.mx/las-3-estadisticas-basicas-para-medir-facebook/>
- Vidalin, J. (2023).
- Vidalin, J. (02 de Octubre de 2023). *Miami Heat*. Obtenido de Miami HEAT and Carnival Cruise Lines Announce Jersey Patch Deal: <https://www.nba.com/heat/news/miami-heat-and-carnival-cruise-lines-announce-jersey-patch-deal>
- Web de marketing*. (s.f.). Obtenido de Authority Score: Qué es y cómo influye a tu página web: <https://webdemarketing.net/authority-score/>
- Wikipedia*. (05 de Mayo de 2023). Obtenido de Anexo:Votación del MVP de la NBA 2022-23: [https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Votaci%C3%B3n\\_del\\_MVP\\_de\\_la\\_NBA\\_2022-23](https://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Votaci%C3%B3n_del_MVP_de_la_NBA_2022-23)
- Wimbish, J. (06 de Noviembre de 2023). *CBS*. Obtenido de Miami leans into 'Heat Culture' with lengthy mission statement written in lane of new-look court: <https://www.cbssports.com/nba/news/miami-leans-into-heat-culture-with-lengthy-mission-statement-written-in-lane-of-new-look-court/#:~:text=Meanest.,Nastiest%20team%20in%20the%20NBA.%22&text=The%20Heat%20have%20long%20touted,working%20team%20in%20the%20lea>
- Wimbish, J. (06 de Noviembre de 2023). *CBS Sport*. Obtenido de Miami leans into 'Heat Culture' with lengthy mission statement written in lane of new-look court: <https://www.cbssports.com/nba/news/miami-leans-into-heat-culture-with-lengthy-mission-statement-written-in-lane-of-new-look-court/#:~:text=Meanest.,Nastiest%20team%20in%20the%20NBA.%22&text=The%20Heat%20have%20long%20touted,working%20team%20in%20the%20lea>
- Winderman, I. (31 de Octubre de 2023). *Sun Sentinel*. Obtenido de <https://www.sun-sentinel.com/2023/10/31/heat-feature-word-culture-on-new-uniforms-stating-our-identity-and-putting-it-on-our-chest/>
- Zhong, S. (13 de Enero de 2018). *Miami Heat*. Obtenido de ESCUCHEN EL HEAT EN ESPAÑOL AHORA EN TRANSMISIÓN SIMULTÁNEA: <https://www.nba.com/heat/espanol/la-radio-en-espanol>