



Universidad de Valladolid

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Trabajo de Fin de Grado

**Grado en Administración y Dirección
de Empresas**

**MODELO ECONÓMICO Y
FINANCIERO DE LA NBA**

Presentado por:

Rubén Fernández Sanz

Tutelado por:

Eleuterio Valledado González

ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 6 |
| 2. EL NACIMIENTO DE LA NBA Y SU EVOLUCIÓN HASTA LA ACTUALIDAD..... | 7 |
| 3. LA ESTRUCTURA ECONÓMICA Y COMPETITIVA DE LA LIGA..... | 10 |
| 3.1. El sistema de franquicias | 10 |
| 3.2. El mercado de jugadores | 12 |
| 3.2.1. Fichajes de jugadores..... | 13 |
| 3.2.2. El Draft..... | 15 |
| 3.2.2.1. Historia..... | 15 |
| 3.2.2.2. Orden del draft: la lotería del draft..... | 16 |
| 3.2.2.3. Participantes del draft | 18 |
| 3.3. El tope salarial y contratos de jugadores..... | 18 |
| 3.3.1. El límite salarial: funcionamiento y evolución | 18 |
| 3.3.2. Modalidades de contratos NBA | 19 |
| 3.3.3. El impuesto de lujo | 22 |
| 4. FUENTE DE INGRESOS DE LA NBA..... | 25 |
| 4.1. Ingresos de Televisión | 25 |
| 4.2. Venta de bonos y entradas | 27 |
| 4.3. Publicidad y patrocinio | 28 |
| 4.4. Negocios Internacionales..... | 29 |
| 4.5. Ingresos y Beneficios operativos de las franquicias..... | 30 |
| 5. ANÁLISIS FINANCIERO Y PATRIMONIAL DE LAS FRANQUICIAS..... | 32 |
| 5.1. Valoración de las franquicias | 32 |
| 5.2. Análisis de la situación de endeudamiento | 34 |
| 6. CONCLUSIÓN..... | 37 |
| 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 39 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| Tabla 2.1 Organización de las franquicias de la liga | 10 |
| Tabla 3.2.2.2.1: Probabilidades de conseguir el 1º pick de 2022 de las franquicias de la lotería del draft | 17 |
| <i>Tabla 3.3.1.1: Evolución del límite salarial de las últimas 6 temporadas (valores en millones de dólares)</i> | <i>19</i> |
| <i>Tabla 3.3.3.1: Nómina de los equipos de la temporada 2021-2022 y su cumplimiento con el tope salarial (valores en millones de dólares).....</i> | <i>24</i> |
| <i>Tabla 4.5.1: Ingresos operativos e ingresos de explotación de los equipos en 2022 (valores en millones de dólares).....</i> | <i>31</i> |
| <i>Tabla 5.2.1: Deuda/Valor de las franquicias NBA en 2022</i> | <i>36</i> |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 3.2.2.2.1: Esquema resumen del orden del draft. | 17 |
| Gráfico 4.1.1: Evolución de los ingresos televisivos (valores en billones de dólares) | 26 |
| Gráfico 4.3.1: Evolución de los ingresos de patrocinio (valores en millones de dólares) | 28 |
| Gráfico 4.4.1: Evolución de los jugadores internacionales en la liga desde la temporada 1996-1997 hasta la actualidad | 30 |
| Gráfico 5.1.1: Valoración de las franquicias de la NBA a octubre de 2021 | 33 |

RESUMEN

La NBA (National Basketball Assotiation) se trata de una de las ligas deportivas más importantes e influyentes en la actualidad, gracias a sus medidas económicas basadas en la búsqueda de la equidad competitiva. Por ello este trabajo, tiene como objetivo principal el estudio del modelo de competición de la NBA y su respectiva estructura financiera.

Para ello, se estudiarán datos económicos de la liga, así como un análisis sobre su estructura competitiva y modelo de negocio, referente para las demás ligas deportivas profesionales.

Además, también estarán presentes las distintas fuentes de ingresos de la liga y análisis en términos de salud financiera de los distintos equipos de la liga. Análisis en el cual se concluye el crecimiento progresivo de los ingresos operativos de la liga y de las franquicias, gracias principalmente a los derechos de retransmisión, y, por consiguiente, el incremento continuo de las valoraciones de las franquicias de la NBA.

Palabras clave: baloncesto, NBA, franquicia, análisis económico, valoración

ABSTRACT

The NBA (National Basketball Association) is one of the most important and influential sports leagues today, thanks to its economic measures based on the search for competitive equity. Therefore, the main objective of this paper is to study the NBA competition model and its respective financial structure.

To this end, the economic data of the league will be studied, as well as an analysis of its competitive structure and business model, a reference for other professional sports leagues.

In addition, the different sources of income of the league and analysis in terms of the financial health of the different teams in the league will also be presented. The analysis concludes the progressive growth of the league's and the franchises' operating revenues, thanks mainly to the broadcasting rights, and, consequently, the continuous increase in the valuations of the NBA franchises.

Key Words: basketball, NBA, franchise, economic analysis, valuation

Clasificación JEL (Journal of Economic Literature): G30, M21, Z23.

1. INTRODUCCIÓN

La NBA es una liga de baloncesto profesional que incluye equipos de Estados Unidos y Canadá. Se trata de la más importante a nivel mundial, no solo en términos económicos, sino también como un gran fenómeno social que atrae a numerosas personas y que se convierte así en un entretenimiento esencial en la vida de muchos.

Fue en 1946, ya pasada la Guerra Mundial, cuando se fundó la NBA como tal gracias a numerosos empresarios que ponían sus ojos en la posibilidad de hacer del baloncesto el principal deporte a nivel nacional, creando por consiguiente una de las ligas más seguidas en todo el mundo.

La NBA ha sufrido numerosas variaciones a lo largo de su historia hasta llegar al punto de ser reconocida por la mayoría de las personas como la mejor liga de deporte del mundo. Este reconocimiento se basa en que el baloncesto se puede considerar como el principal deporte en numerosos países y reconocido como el segundo a nivel global, por detrás del fútbol, y en el hecho de tener dentro de esa liga a los mejores jugadores de baloncesto, consiguiendo llamar más la atención al público.

La idea principal por el cual se realiza este trabajo es el estudio del modelo económico y competitivo de esta liga, el cual está basado en mecanismos de regulación y restricción, principalmente en cuanto a la cantidad de dinero que puede un equipo en invertir en salarios, haciendo posible el equilibrio entre todos los equipos que la forman. Un modelo competitivo que le ha llevado al éxito a nivel económico y social, gracias a una matriz que ha llevado al baloncesto más allá de los pabellones y cuyo resultado final es el crecimiento y éxito, y el cual tiene una visión empresarial que combina lo deportivo con lo económico, con los programas sociales, con la potenciación de la mujer en el deporte profesional y con un desarrollo sostenible (Saéz, 2014). Dicho modelo ha llamado la atención a las demás ligas deportivas a nivel mundial, sobre todo las de fútbol europeas, que llevan años intentando llevar ese ejemplo a su situación actual para hacer así el fútbol como un mayor espectáculo y mejorar económicamente. Es el

ejemplo actual del intento de crear una “Superliga Europea¹” entre los mejores clubes de fútbol europea fijándose en las bases del modelo de competición de la NBA (*Tronchoni, 2021*).

El objetivo del trabajo es reflejar el por qué el modelo de competición y económico de la NBA es el mejor del mundo y muchas otras ligas quieren tomarlo como ejemplo. Mi intención es dar una visión general de la estructura competitiva de la liga y profundizar en el análisis económico-financiero tanto de la liga en sí como de todas las franquicias que la componen. Con los resultados de este análisis se plasmará la salud financiera de las franquicias de la NBA. Para recoger esa información y responder a este análisis se requerirá de artículos de la prensa norteamericana especializada en la NBA y de la revisión de las cuentas anuales de las franquicias, facilitadas estas últimas gracias a la transparencia que caracteriza a estas entidades deportivas.

El trabajo se estructura de la siguiente forma: en el epígrafe siguiente se analizará los antecedentes de la liga y su evolución económica. En el epígrafe tercero se detallará la razón del éxito de su modelo económico y su estructura competitiva. En el cuarto se citarán las fuentes de ingresos de la liga y las distintas franquicias. Por último, el quinto apartado, se plasmará un análisis económico-financiero más visual y las respectivas valoraciones de las franquicias.

2. EL NACIMIENTO DE LA NBA Y SU EVOLUCIÓN HASTA LA ACTUALIDAD

El inicio de la NBA se remonta al año 1946 en EEUU, en una época donde el hockey y el boxeo predominaban como los deportes más seguidos por multitud de personas. Fue entonces cuando surgió en el Garden, lugar donde jugaban los *Boston Bruins* de la *National Hockey League* (NHL)², el reto de completar la capacidad del recinto. Como respuesta, el propietario del equipo, Walter Brown,

¹ “Superliga Europea”: es una empresa mercantil creada para rivalizar o reemplazar a la Liga de Campeones de la UEFA, mediante un sistema de competición en forma de liga cerrada entre 20 equipos europeos.

² National Hockey League (NHL): Fue la liga deportiva de más importancia en las décadas de los 30 y 40, y actualmente conforma una de las cuatro ligas más importantes de norteamericana. Establece un modelo eco-financiero similar al de la NBA.

dio la idea de crear una liga de baloncesto para hacer frente a la caída de la audiencia. Esta idea fue aprobada más tarde por otros grandes propietarios de equipos deportivos que compartían el mismo problema (*Estévez, 2020*).

De esta forma y para llevar a cabo este proyecto se fundó la Basketball Association of America (BAA), que en sus inicios solo incluía 11 ciudades: Nueva York, Boston, Toronto, Providence, Chicago, St Louis, Cleveland, Detroit, Washington, Philadelphia y Pittsburgh.

El principal reto que suponía el éxito de esta gran inversión era la existencia de otra liga de baloncesto, la *National Basketball League* (NBL), que suponía una fuerte competencia para este nuevo proyecto, ya que en esta se encontraban los mejores jugadores, como la primera superestrella de la historia de la liga, *George Mikan* (*Estévez, 2020*). Para hacer frente a este problema, el comisionado de la BAA, *Maurice Podoloff*, puso en vigor en 1948 “*El Draft*”, un sistema de elección de activos donde se eligen a los mejores jugadores universitarios (véase el apartado el 3.2.2) y también un modelo de liga basado en una temporada regular³ y un torneo eliminatorio, “*Playoffs*”⁴. Medidas las cuales dieron sus frutos ya que captaron la atención de las estrellas de la NBL dando lugar al salto de cuatro nuevas franquicias de esta liga a la BAA. A día de hoy siguen en activo y forman la base del modelo de la competición (*PlanetaBasketball,2020*).

Consecuencia de este éxito fue que, tras numerosas reuniones entre los dirigentes de ambas ligas, se llevara a cabo la fusión de las dos ligas, formando así una única, que se conoce hoy en día como *National Basketball Association* (NBA).

Durante muchos años la NBA gozó de mucho éxito gracias a la aparición de numerosas estrellas como fueron *Bill Russell* o *Wilt Chamberlain*, pero en 1967 apareció una nueva liga que haría de competencia directa, la ABA (*American Basketball Association*). Parecía que a la NBA no le supondría ningún problema

³ Temporada regular: En ella cada equipo participa en 82 partidos divididos a partes iguales entre local y visitante.

⁴ Playoffs: Torneo eliminatorio en el cual participan los 8 mejores equipos de cada conferencia, este y oeste, y en el que sale el ganador de la competición.

al tener en sus filas a los mejores jugadores, sobre todo el mejor de aquella época, *Kareem Abdul-Jabbar*, pero, al mismo tiempo, en la competencia empezaron a jugar también grandes jugadores como podrían ser *Julius Erving* o *Rick Barry*, haciendo a la ABA una liga atractiva para los nuevos jugadores de baloncesto. Sin embargo, pasados unos años, ya en 1976, se unieron ambas ligas y la NBA paso a adoptar nuevas ampliaciones que tenía la ABA, como por ejemplo los concursos de mates y la línea de tres puntos (*Oller, 2021*).

Durante los siguientes años el número de aficionados de la NBA fue decayendo hasta que al principio de la década de los 80 aparecieron dos de los mejores jugadores de la historia, *Larry Bird* y *Magic Johnson*. Posteriormente, en los años 90, el surgimiento del considerado por muchos el mejor deportista de todos los tiempos, *Michael Jordan*, hizo revolucionar la liga no solo a nivel nacional, sino también a nivel internacional, poniendo el nombre de la liga en todo lo alto del mundo, convirtiéndose la NBA en uno de los elementos principales del “soft power”⁵ del país (*Estévez, 2020*).

Con el crecimiento expansivo de la liga, esta, en celebración de su 50 aniversario creó también en 1996 la liga femenina (*WNBA*⁶) y en 2001 la liga de desarrollo (*NBA G-League*⁷) (*EmprendeAprendiendo, 2021*).

Ya en los 2000, tras la fusión de la NBA con las dos competiciones y con la llegada de la última ciudad a la competición, Charlotte, se cerraron las actuales 30 franquicias divididas a partes iguales por conferencia este y oeste, y por subdivisiones territoriales entre las dos conferencias.

⁵ Soft Power: Marca el poder de un país en la diplomacia frente a “hard power” (militares y armas), y que la cultura sea aceptada mundialmente como superior, siendo la NBA una herramienta principal de “soft power” de EEUU.

⁶ WNBA: liga femenina de baloncesto americana.

⁷ NBA G-League: liga de desarrollo de la NBA. Se trata de una competición formada por los equipos secundarios o filiales de las franquicias NBA.

A continuación, se expondrán las 30 franquicias de la liga divididas por conferencias y subdivisiones. División la cual está centrada en la situación geográfica de las distintas franquicias.

Tabla 2.1 Organización de las franquicias de la liga

| CONFERENCIA OESTE | CONFERENCIA ESTE |
|--------------------------|-------------------------|
| NOROESTE | ATLÁNTICO |
| Utah Jazz | Boston Celtics |
| Denver Nuggets | Philadelphia Sixers |
| Minnesota Timberwolves | Toronto Raptors |
| Portland Trail Blazers | Brooklyn Nets |
| Oklahoma City Thunder | New York Knicks |
| PACÍFICO | CENTRAL |
| Phoenix Suns | Milwaukee Bucks |
| Golden State Warriors | Chicago Bulls |
| Los Ángeles Clippers | Cleveland Cavaliers |
| Los Ángeles Lakers | Indiana Pacers |
| Sacramento Kings | Detroit Pistons |
| SUDOESTE | SUDESTE |
| Memphis Grizzlies | Miami Heat |
| Dallas Mavericks | Atlanta Hawks |
| New Orleans Pelicans | Charlotte Hornets |
| San Antonio Spurs | Washington Wizards |
| Houston Rockets | Orlando Magic |

Fuente. Elaboración propia con datos extraídos de la “NBA”.

3. LA ESTRUCTURA ECONÓMICA Y COMPETITIVA DE LA LIGA

3.1. El sistema de franquicias

La franquicia⁸ es un tipo de contrato en el que una empresa principal, la franquiciadora, cede a otra, la franquiciada o franquicia, los derechos de comercialización de diferentes productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y teniendo en cuenta ciertas condiciones. Esto, a cambio de una compensación económica o monetaria (*Peiro Ucha, 2016*). En este caso, la NBA está constituida como una sociedad franquiciadora, donde los equipos de la liga son las empresas franquiciadas.

⁸ Franquicia: Concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada.

La NBA como franquiciadora, cobra unos derechos de comercialización para que las distintas franquicias, los equipos de la liga, puedan utilizar su marca y el nombre comercial. Mientras que las empresas franquiciadas, los equipos de la NBA, son los propietarios del negocio y quienes realizarán las inversiones necesarias para su puesta en marcha, siempre con la supervisión de la NBA (*Peiro Ucha, 2016*). El equipo que desee la incorporación de una nueva franquicia de la liga deberá abonar un importe a la NBA por un valor cercano a los 300 millones de USD a la sociedad que lleva la gestoría de la liga. El procedimiento de adquisición de una nueva franquicia puede conllevar un retraso interno de acción ⁹al ser este de mínimo de 5 años propiciando posibles problemas a la hora de tomar decisiones a corto plazo. En este plazo el equipo debe realizar una serie de pruebas contables y aportar un buen plan de negocio que permita a la gestoría de la liga poder evaluar la fiabilidad y viabilidad del proyecto. (*Díaz Campos*).

Hoy en día se cuenta con 30 franquicias, 29 en EEUU y una en Canadá. Pero no siempre ha sido así, la NBA empezó con la formación de 11 franquicias y más adelante, más ciudades veían el potencial de crecimiento de la liga a nivel económico hasta tal punto de llegar a tener 30. Número que lleva muchos años sin superarse a pesar del interés de muchas ciudades en tener su propia franquicia como podrían ser Las Vegas o Seattle (*Palco23, 2021*).

Los cambios de distintas franquicias a otras ciudades son muy comunes en la NBA, ya sean por motivos socioeconómicos o políticos. Un ejemplo muy famoso fue el cambio en 2004, donde a causa del fracaso de los New Jersey Nets en la construcción de un nuevo estadio, el propietario vendió la franquicia a un grupo inmobiliario por 300 millones de dólares, trasladando así la franquicia a Brooklyn en 2005 (*Franquicias.net, 2019*).

Se han visto varios casos de cambios de localización de los equipos, pero no de cambios del nombre de las franquicias ya que ese cambio posiblemente

⁹ Retraso interno de acción: es el tiempo que transcurre desde que se reconoce la necesidad, en este caso de elección de una nueva franquicia, hasta que se adopta una medida resolutive a dicha necesidad.

supondría una pérdida de valor de la marca. Un ejemplo claro sería el caso de los New Orleans Jazz, franquicia creada en 1974, donde fue trasladada a la ciudad de Utah y mantuvo el nombre de “Jazz” a pesar de que los orígenes de ese estilo musical fueron en la ciudad de New Orleans.

A continuación, se señalan las distintas franquicias que han cambiado de ciudad en algún momento de la historia de la NBA (*Hispanos NBA, 2022*):

- **Golden State Warriors:** Philadelphia Warriors (1946-1962), San Francisco Warriors (1962-71)
- **Los Angeles Lakers:** Minneapolis Lakers (1948-60)
- **Philadelphia 76ers:** Syracuse Nationals (1949-63)
- **Sacramento Kings:** Rochester Royals (1948-57), Cincinnati Royals (1957-72), Kansas City/Omaha Royals (1972-75), Kansas City Kings (1975-85)
- **Detroit Pistons:** Fort Wayne Pistons (1948-57)
- **Atlanta Hawks:** Tri-Cities Blackhawks (1949-51), Milwaukee Hawks (1951-55), St.Louis Hawks (1955-68)
- **Memphis Grizzlies:** Vancouver Grizzlies (1995-2001)
- **Utah Jazz:** New Orleans Jazz (1974-79)
- **Washington Wizards:** Chicago Packers (1961-62), Chicago Zephyrs (1962-63), Baltimore Bullets (1963-73), Capital Bullets (1973-74), Washington Bullets (1974-1997)
- **New Orleans Pelicans:** Charlotte Hornets (1988-2002), New Orleans Hornets (2002-2005), New Orleans/Oklahoma City Hornets (2005-2007) (*), New Orleans Hornets (2007-2013)
- **Brooklyn Nets:** New York Nets (1976-77), New Jersey Nets (1977-2012)
- **Los Angeles Clippers:** Buffalo Braves (1970-78), San Diego Clippers (1978-84)
- **Houston Rockets:** San Diego Rockets (1967-71)
- **Oklahoma City Thunder:** Seattle SuperSonics (1967-2008)
- **Charlotte Hornets:** Charlotte Bobcats (2004-2014)

3.2. El mercado de jugadores

3.2.1. Fichajes de jugadores

La NBA tiene un sistema de mercado de jugadores especial respecto a otras ligas como puede ser la europea. En ella, los jugadores tienen un valor de mercado en función de salario que ellos tengan. Así, si un equipo quiere hacerse con los servicios de otro jugador de otro equipo deberá entregar otro del mismo valor e incluso incorporar selecciones o “picks” del draft¹⁰ (véase en el siguiente apartado), para hacer el traspaso más atractivo. Por lo tanto, el sistema de fichajes de jugadores se basa en un modelo de trueque de los jugadores, considerándoles una especie de “mercancías”, ya que, si un equipo quiere traspasar un jugador, este no podrá tener la capacidad de negarse al trueque (Rodríguez de la Torre, 2018).

Además, un equipo puede intercambiar uno o varios jugadores por un número mayor de jugadores siempre que la suma salarial total de los jugadores sea similar en ambos lados del intercambio, es decir, si un jugador que tiene de salario anual 20 millones es traspasado, el otro equipo deberá dar a cambio uno o varios jugadores cuya masa salarial no se aleje más de un 25 % de esos 20 millones (Martínez, 2012).

Otra manera de conseguir jugadores es vía agencia libre, es decir, esperar a que los jugadores acaben contrato y negociar con él un acuerdo contractual. A mayores del agente libre sin restricciones, donde el jugador tiene la libertad para decidir su destino, se encuentra la posibilidad de ser agente libre restringido. Este último, tiene restringida la capacidad de una nueva contratación, al tener el equipo con el que ha tenido contrato anteriormente el derecho de igualar cualquier oferta que pueda hacer otro equipo por él. Sólo los jugadores que finalizan contrato de novato, que únicamente lleven 3 años en la liga, pueden ser restringidos. Este modelo de agente libre busca facilitar a todos los equipos a que puedan mantener siempre a grandes jugadores de la liga intentando equilibrar al máximo posible esta y hacerla más competitiva y, en consecuencia, más atractiva para el público (Hispanos NBA, 2021).

¹⁰ Picks del draft: selecciones de jugadores donde los equipos pueden ver lo que los contrincantes eligen sin la posibilidad de repetir dichas elecciones.

Otra posibilidad de adquirir jugadores es vía “*sign-and-trade*”, un mecanismo que consiste en que un jugador en concreto toma la decisión de irse a otro equipo libremente, pero por distintas razones como pueden ser la falta de capacidad salarial del nuevo equipo o por ofrecer una ayuda a su equipo anterior para que no le pierda por nada a cambio, es renovado por el equipo por el que tenía contrato en vigor e inmediatamente traspasado por el equipo que se tenía acordado un contrato (Hoyos, 2022).

En cuanto a los fichajes procedentes de otras ligas, el funcionamiento explicado anteriormente no es aplicable, ya que el mercado de jugadores del resto del mundo funciona distinto al de la NBA. Es en Europa donde se consigue la adquisición de mayor parte de jugadores internacionales y allí, el equipo interesado en hacerse con los servicios de un jugador deberá establecer conversaciones directas con el otro equipo para acordar un pago por la ficha de liberación¹¹ de este (Díaz Campos, 2012). Muchos jugadores y agentes¹² ya solicitan a las ligas europeas una eliminación de la cláusula de rescisión¹³ abierta de la NBA, permitiendo a los jugadores ir a la NBA si tienen la oportunidad, sin ningún tipo de restricción económica. Sin embargo, pocos equipos de Europa estarían de acuerdo con dicha cláusula, al ser una medida que facilitaría que los grandes jugadores de Europa fueran a jugar a Estados Unidos haciendo aún más débil las ligas europeas. En cuanto al pago de dicha cláusula, es el jugador el que deberá abonar el importe, establecido en el contrato en vigor, al club europeo, percibiendo una ayuda del nuevo equipo de la NBA de alrededor del 25 %, de acuerdo con las normas de la competición.

Un ejemplo claro ha sido el del jugador español Usman Garuba en 2021. Garuba, bajo contrato con el Madrid hasta 2024, debió abonar al conjunto español un total de 3 millones de euros para poder fichar por los Houston Rockets. Recibiendo

¹¹ Ficha de liberación: Importe por el cual el equipo NBA debe pagar al equipo europeo del jugador que quieren contratar y liberar así los derechos del anterior equipo sobre el jugador.

¹² Agente: es la denominación de la persona o empresa que negocia en nombre de un deportista sus contratos y actividades profesionales.

¹³ Cláusula de rescisión: es un método que utilizan los clubes deportivos para blindar a sus estrellas. Una cantidad económica que habría que pagar para 'liberar' a dicho jugador, como si fuera una indemnización por hacerte con los servicios de un deportista que todavía tiene contrato en vigor.

una ayuda de dicho equipo de un máximo de 775.000 dólares, de acuerdo con las normas de la liga (*NBAmaniacs, 2021*).

3.2.2. El Draft

3.2.2.1. Historia

Se conoce el draft como el sistema mediante el cual las franquicias de la liga consiguen los derechos de nuevos jugadores que aún no tienen contrato con ningún equipo de la liga (*Green, 2019*).

Este sistema fue creado en 1947 con la intención de aumentar la competitividad dentro de la liga, intentando buscar que los equipos con los menores números de victorias de cada año puedan llegar a tener la posibilidad de adquirir en sus filas a nuevos jugadores jóvenes de gran valor.

Como el modelo estaba diseñado para que las franquicias menos ganadoras consiguieran los “*picks*” o selecciones del draft más altas, numerosos equipos al ver durante el transcurso de la temporada regular la imposibilidad de ganar el título hacían lo que hoy se llama “*tanking*”¹⁴, jugar partidos sin la intención de ganar, para poder tener una buena elección del draft. La NBA para hacer frente a ese problema introdujo la “*lotería del draft*”, explicado en el siguiente punto. Medidas las cuales fomentarían la competitividad y la desaparición de partidos sin importancia, que hacían perder audiencia y valor a la liga.

Fue en 2005 cuando frenaron la entrada a la NBA de jugadores sin experiencia en la NCAA¹⁵, imponiendo la edad mínima de 19 años para poder ser elegibles. Y ya sin cambios desde 2005, el “*draft*” se viene realizando anualmente en la ciudad de Nueva York durante un día de finales de junio, acabada ya la temporada de ese mismo año (*Gil, 2020*).

¹⁴ “*Tanking*”: los equipos juegan partidos sin intención de ganar para optar a mayores probabilidades de conseguir un buen pick en el “*draft*”.

¹⁵ NCAA: liga universitaria americana de baloncesto.

3.2.2.2. Orden del draft: la lotería del draft

El Draft de la NBA lo conformarán 60 jugadores provenientes de la liga universitaria o de cualquier otra liga del mundo siempre que estos sean menores de 23 años (El Perímetro). Está formado por dos rondas de 30 elecciones o “*picks*” de jugadores, 60 elecciones en total. En cada ronda cada uno de los 30 equipos selecciona uno de los jugadores que conforman el draft. Estos “*picks*” se realizan siguiendo las siguientes normas:

En la primera ronda, las cuatro primeras elecciones del draft se sortean en el llamado “*Lottery Draft*”, sistema en el que las 14 franquicias que no han entrado a los playoffs participan. Este sistema funciona de forma que se asigna un porcentaje mayor o menor de probabilidad de conseguir el primer “*pick*” en función de la posición de la temporada regular del año anterior. Los 3 primeros equipos (aquellos con peores resultados de la temporada anterior) tendrán un 14% de posibilidades de conseguir el primer “*pick*”, un 12,5% el cuarto equipo y así van reduciendo los porcentajes hasta llegar a un 0,5 % para el último equipo de la lotería del draft. Antes del sorteo, cada equipo recibe combinaciones aleatorias de cuatro números, con cifras del 1 al 14, y sin poder repetirse entre ellas, formándose un total de 1001 combinaciones posibles (como ejemplo, 5-10-1-2 sería una combinación válida, 4-3-3-10 no podría serlo).

Una vez terminado el sorteo, se realiza la distribución del orden de los 26 “*picks*” no seleccionados aún entre los otros 10 equipos restantes del “*Lottery Draft*” y los 16 que participasen en los playoffs del año anterior. Esta distribución se realizará de manera inversa a la clasificación de la temporada regular del año anterior. Es decir, la primera elección será para el último clasificado de la temporada del año anterior y viceversa (*Drafteados, 2019*).

En la segunda ronda, “*picks*” del 31 al 60, el orden de selección se establece también de manera inversa a la clasificación de la temporada regular del año anterior.

A continuación, se pone como ejemplo la lotería del draft de 2022, las probabilidades de los 14 primeros equipos para obtener el primer “*pick*” y su puesto real posterior al sorteo.

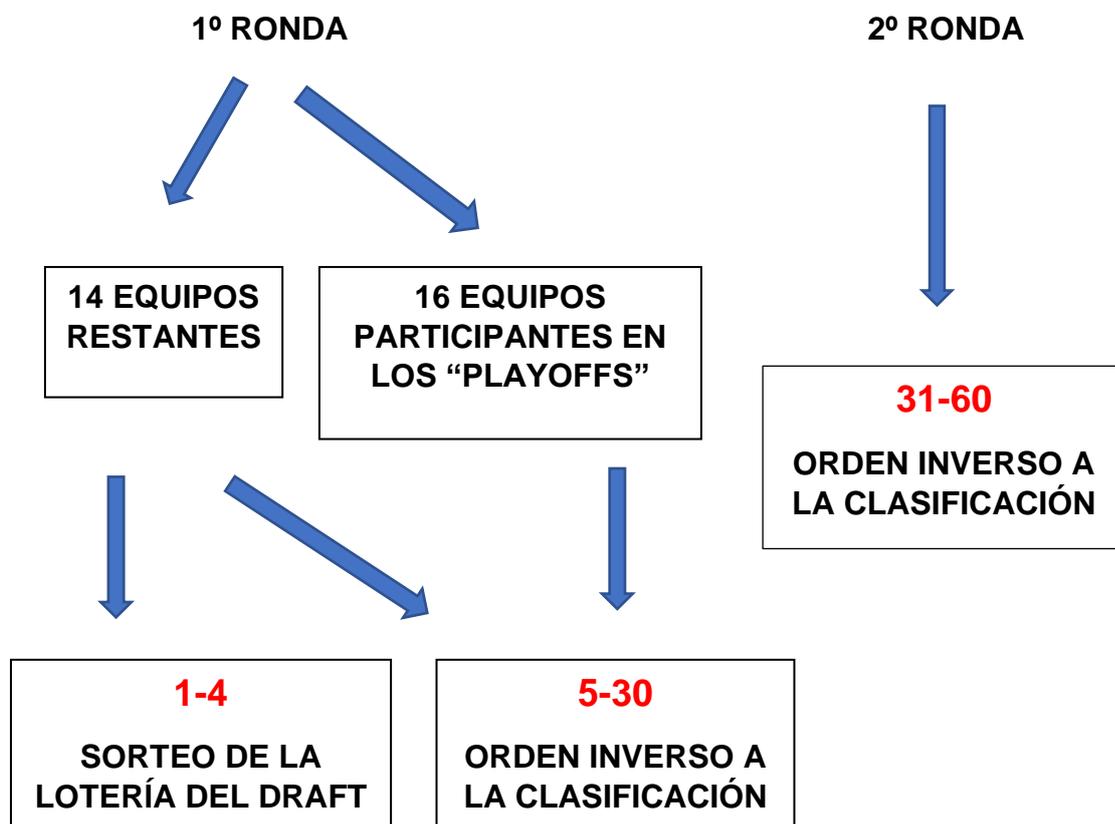
Tabla 3.2.2.2.1: Probabilidades de conseguir el 1º pick de 2022 de las franquicias de la lotería del draft

| Equipo | Probabilidad 1º Pick (%) | Puesto real |
|------------------------------------|--------------------------|-------------|
| Houston Rockets | 14 | 3 |
| Orlando Magic | 14 | 1 |
| Detroit Pistons | 14 | 5 |
| Oklahoma City Thunder | 12,5 | 2 |
| Indiana Pacers | 10,5 | 6 |
| Portland Trail Blazers | 9 | 7 |
| Sacramento Kings | 7,5 | 4 |
| New Orleans Pelicans (vía Lakers) | 6 | 8 |
| San Antonio Spurs | 4,5 | 9 |
| Washington Wizards | 3 | 10 |
| New York Knicks | 2 | 11 |
| Charlotte Hornets | 1,5 | 12 |
| Cleveland Cavaliers | 1 | 13 |
| Oklahoma City Thunder (vía Lakers) | 0,5 | 14 |

Fuente. Elaboración propia con datos extraídos de “Sporting News”.

**Picks” propiedad de Lakers traspasados a Pelicans y Thunder

Gráfico 3.2.2.2.1: Esquema resumen del orden del draft.



3.2.2.3. *Participantes del draft*

Actualmente existen dos vías de presentarse al “*draft*”. La primera de manera voluntaria, a partir del momento que se cumple los 19 años y se haya pasado al menos un año en la universidad en el caso de jugadores norteamericanos. Y la segunda, ya cumplidos los 22 años, donde te presentas de manera “obligatoria”, seas un jugador estadounidense que ha pasado los 4 años del ciclo universitario o seas un jugador internacional que ha firmado un contrato profesional y haya pasado 4 años jugando de manera profesional desde el último año de instituto.

Por lo tanto, la aparición del “*draft*” hizo posible que las franquicias menos valoradas y de menor poder adquisitivo puedan llegar a obtener talento y buenos activos, facilitando así la búsqueda de la equidad entre las franquicias, base del modelo económico de la NBA (*Drafteados, 2019*).

3.3. El tope salarial y contratos de jugadores

3.3.1. El límite salarial: funcionamiento y evolución

El tope o límite salarial es un límite impuesto por la NBA al desembolso que pueden hacer las franquicias de la liga para pagar los sueldos de sus jugadores, con el objetivo de fomentar la competitividad entre todos los equipos, de forma que los equipos más ricos de la liga no puedan hacerse con los servicios de los mejores jugadores (*NBAPasion, 2021*).

La NBA, la Asociación de jugadores y el sindicato se encargan de establecer el tope salarial anual en base a los ingresos incurridos durante un periodo de tiempo. A partir de la temporada 2012/2013 el tope salarial se obtiene con el parámetro “*Basketball Related Income*” (BRI) o ingresos relacionados con el baloncesto¹⁶. Se obtiene el límite salarial multiplicando la cantidad de BRI por el 44,47 % y se divide por 30, el número de equipos de la liga. (*BasketballDAO, 2020*).

¹⁶ “Basketball Related Income”: se incluyen todos los ingresos relacionados directamente con el baloncesto, en los que sobresale por mayor importancia: compra de boletos, acuerdos de televisión y derechos de comercialización y ventas de ropa

Ese tope salarial de da en otras ligas americanas, como la liga de fútbol americano (NFL) o la liga de hockey sobre hielo (NHL). Estas ligas presentan un límite máximo que no permite que ningún equipo supere su presupuesto asignado, mientras que el tope en la NBA se trata de un límite flexible, ya que este se puede superar, haciendo uso de numerosas excepciones de la NBA establecidas por convenio, pero no sin su penalización en forma de “impuestos de lujo” (véase en el apartado 3.3.3).

En la siguiente tabla se enseñará la evolución del límite salarial de la temporada 2015/2016 hasta la actual.

Tabla 3.3.1.1: Evolución del límite salarial de las últimas 6 temporadas (valores en millones de dólares)

| TEMPORADA | TOPE SALARIAL |
|-----------|---------------|
| 2015-2016 | 70 |
| 2016-2017 | 94,143 |
| 2017-2018 | 99,093 |
| 2018-2019 | 101,869 |
| 2019-2020 | 109,14 |
| 2020-2021 | 109,14 |
| 2021-2022 | 112,414 |

Fuente. Elaboración propia con datos extraídos de “NBA”.

En la Tabla 3.3.1.1. se aprecia una tendencia creciente al haber cada vez unos mayores ingresos en la liga, cada año se va ampliando este tope salarial con la excepción inusual de la pandemia que paró el aumento progresivo de este en la temporada 2020-2021. Los ingresos de explotación y el tope salarial tienen una relación directa, es decir, si crecen los primeros también lo harán los segundos.

3.3.2. Modalidades de contratos NBA

Un equipo puede estar formado por un número máximo de 15 jugadores por plantilla más dos posibles “*Two way contracts*”, tipos de contratos los cuales se explicarán en este punto, llegando la suma salarial de los jugadores como

máximo al tope salarial explicado anteriormente, que puede llegar a ser superado al ser un límite “blando” con numerosas excepciones (*Drafteados, 2019*).

Las diferentes modalidades contractuales dentro de cada franquicia son (Urdaneta, 2019):

- *Contratos “Rookie”*: lo firman los jugadores que son seleccionados dentro de las 30 primeras elecciones del draft, el cual tiene una duración de 5 años. Los dos primeros años son totalmente garantizados para el propio jugador, y el tercero y cuarto son opción de equipo, es decir, el equipo elige si quedárselo o no, y si no es así el jugador se convertirá en agente libre sin restricciones. Durante el 5 año el jugador se convierte en agente libre restringido, esperando ofertas de cualquier equipo, pero siendo su anterior club el que tiene el poder de decidir si iguala las ofertas o no. Los jugadores de segunda ronda del draft, “picks” del 31 al 60, tendrán un contrato “two-way”, el cual se hablará más adelante. A medida que es más alta la posición del draft mayor será la cantidad monetaria del contrato.
- *Extensiones de contratos*: Se trata de aumentar los años de contrato de los jugadores que lo firman, ya sean contratos “rookies” o de jugadores ya veteranos en la liga. Estos contratos pueden ser los siguientes:
 - o *Garantizados*: el equipo garantiza el salario total acordado con el jugador.
 - o *Parcialmente garantizados*: el equipo se asegura una parte del salario total del jugador, es decir, si el equipo desea deshacerse del jugador vía rescisión del contrato, el equipo no le abonará al jugador el salario total acordado, sino una parte de dicho salario.
 - o *No garantizado*: este tipo de contratos se dividen en:
 - “*Team option*”¹⁷: el equipo tiene el derecho de elegir si se cumple el año de contrato, y sino es así, el

¹⁷ “Team Option”: funciona como una opción financiera, en este caso una “put” (derecho de deshacerse del jugador, derecho de venta).

jugador se convertiría en agente libre sin restricciones.

- "*Player option*"¹⁸: el jugador es quién elige si cumple el año de contrato. En caso negativo, el jugador se convertiría en agente libre sin restricciones.

- "*Early Termination option*": presenta el mismo funcionamiento que la "*player option*", pero para contratos de duración de más de un año.

- *Oferta cualificada*: los equipos tienen la posibilidad de convertir al jugador, en el último año de contrato, en agente libre restringido. Es el tipo de contratos de los "*rookies*".
- *Contratos máximos*: son aquellos contratos altamente remunerados que los jugadores pueden firmar dependiendo del número de años de experiencia en la liga. De 0 a 6 años el 25 % de la capacidad salarial, de 7 a 9 años el 30 % y más de 10 años el 35 %. Pueden ser contratos de hasta 5 años de duración.
- *Contratos super máximos*: Son aquellas excepciones contractuales que pueden utilizar las franquicias para ofrecer aún más dinero a sus mejores jugadores. La NBA quiere ayudar con este tipo de contratos a que todos los equipos mantengan a sus propias estrellas. Para poder optar a un contrato de este calibre hay que cumplir al menos un requisito de los siguientes: ser "*MVP*"¹⁹ en cualquiera de las últimas tres temporadas o ser "*ALL NBA*"²⁰ o "*DPOY*"²¹ en la última temporada o dos de las últimas tres.
- *Contratos "Two-Way"*: Son acuerdos híbridos en el que el jugador que lo firma pasa 45 días un equipo NBA y el resto de la temporada en el equipo afiliado jugando en la "*NBA G-League*". Cada equipo puede tener como

¹⁸ "*Player Option*": mismo caso que la "*team option*" pero siendo el jugador el que toma la decisión.

¹⁹ MVP: jugador más valioso de la temporada regular.

²⁰ "*ALL-NBA*": formar parte de los tres mejores quintetos de la temporada regular.

²¹ "*DPOY*": formar parte de los dos mejores quintetos defensivos de la temporada regular.

máximo dos contratos como este y no podrán ser usados en la postemporada.

- *Contratos “10-Day”*: Son aquellos que los equipos ofrecen a agentes libres con el motivo principal de cubrir bajas o probar a jugadores durante 10 días.
- *Contratos de agentes libres*: un jugador que está libre en el mercado puede firmar con cualquier equipo un contrato, el cual puede llegar a ser desde el punto de vista de la duración, de 1 a 4 años (más si es un máximo o super máximo) y en cuanto a la cantidad, desde el mínimo de veterano (cantidad estipulada según la veteranía del jugador en la liga) hasta los máximos ya hablado.

3.3.3. El impuesto de lujo

Se define como la cantidad de dinero, en forma de impuesto, que debe pagar cada franquicia si esta sobrepasa el tope del límite salarial estipulado ese mismo año. Así, por cada dólar que se exceda del tope salarial, cada equipo deberá abonar a la NBA de forma directa una cantidad estipulada en el Convenio Colectivo ²²(CBA). El objetivo de esta medida es la restricción de los contratos de los mejores jugadores de las franquicias con los mercados más mediáticos, intentando conseguir así que los ingresos económicos de estas no sean tan superiores a aquellos equipos con mercados más pequeños. Produciendo así una nueva medida para favorecer la igualdad tanto económica como competitiva (*NBA Pasion, 2021*).

Hasta la temporada 2012-2013, los equipos que sobrepasaban el límite estipulado tenían que pagar directamente a la NBA la diferencia entre el gasto real en masa salarial de los jugadores y el tope salarial estipulado de ese mismo año. Pero desde la temporada 2013-2014, tras reuniones de los propietarios de las franquicias y el sindicato de jugadores (NBPA), la forma de contabilizar el

²² Convenio Colectivo (CBA): es un contrato entre la Asociación Nacional de Baloncesto (el comisionado y los 30 propietarios de equipos) y la Asociación Nacional de Jugadores de Baloncesto, el sindicato de jugadores, que dicta las reglas de los contratos de los jugadores, los intercambios, la distribución de los ingresos, el Draft de la NBA y el tope salarial, entre otras cosas.

impuesto de lujo cambio de una manera en la que la recaudación del impuesto de lujo fuera mayor para así penalizar aún más a las franquicias que sobrepasaran ese tope salarial. A mayores, la liga estableció un umbral entre el tope salarial y el tope de impuesto lujo, en el cual se permitía a los equipos hacer maniobras para realizar traspasos y complementar plantillas. Ese tope de impuesto de lujo, al igual que el tope salarial, viene estipulado por el Convenio Colectivo de la NBA (CBA) y es calculado de igual manera que el límite salarial, pero siendo multiplicado esta vez el BRI por 53,51 %, frente al 44,47 % del tope salarial, y dividiéndolo por 30, el número de equipos de la liga (la diferencia entre el BRI del tope salarial y del impuesto de lujo será el umbral de maniobra de los equipos). La forma de actuación del impuesto de lujo es la siguiente (*Ariza Rossy, 2018*).

- Si un equipo supera el umbral entre 0 y 5 millones, tendrá que pagar 1,5 dólares por cada dólar de exceso.
- Si se supera el umbral entre 5 y 10 millones, el equipo tendrá que pagar 1,75 dólares por cada dólar de exceso.
- Si se excede el umbral entre 10 y 15 millones, el impuesto de lujo será de 2,5 dólares por cada dólar excedido.
- Por último, si se supera el umbral entre 15 y 20 millones, habrá de pagar 3,25 dólares por cada dólar excedido.

A continuación, se encuentra una tabla en la que se enseña las nóminas de los equipos durante la temporada 2021-2022 y su posterior pago del impuesto de lujo o no.

Tabla 3.3.3.1: Nómina de los equipos de la temporada 2021-2022 y su cumplimiento con el tope salarial (valores en millones de dólares)

| Equipo | Nómina 2021-022 | Impuesto de lujo |
|------------------------|-----------------|------------------|
| Golden State Warriors | 178.980.766 | Si |
| Brooklyn Nets | 174.811.922 | Si |
| Los Ángeles Clippers | 168.378.382 | Si |
| Los Ángeles Lakers | 164.409.293 | Si |
| Milwaukee Bucks | 162.135.421 | Si |
| Utah Jazz | 149.364.516 | Si |
| Philadelphia Sixers | 148.922.969 | Si |
| Miami Heat | 140.840.240 | Si |
| Denver Nuggets | 138.598.410 | Si |
| Indiana Pacers | 138.181.486 | Si |
| Boston Celtics | 138.096.726 | Si |
| Minnesota Timberwolves | 137.098.327 | Si |
| Phoenix Suns | 136.476.474 | Si |
| Cleveland Cavaliers | 136.385.911 | Si |
| Atlanta Hawks | 136.166.020 | Si |
| Chicago Bulls | 136.083.814 | Si |
| New Orleans Pelicans | 135.793.968 | No |
| Toronto Raptors | 134.671.484 | No |
| Houston Rockets | 132.267.085 | No |
| Detroit Pistons | 131.120.355 | No |
| Sacramento Kings | 130.457.848 | No |
| Washington Wizards | 128.019.790 | No |
| San Antonio Spurs | 127.655.401 | No |
| Orlando Magic | 126.786.646 | No |
| Portland Trail Blazers | 124.788.473 | No |
| Dallas Mavericks | 124.600.538 | No |
| New York Knicks | 122.624.081 | No |
| Charlotte Hornets | 122.139.566 | No |
| Memphis Grizzlies | 117.284.457 | No |
| Oklahoma City Thunder | 82.022.873 | No |

Fuente. Elaboración propia con datos extraídos de “Hoopshype”

Nota. La cantidad a partir el cual se paga el impuesto de lujo es de 132.627.000

La segunda columna de la tabla 3.3.3 muestra las nóminas de los equipos de esta última temporada. Según los datos, los *Golden State Warriors* sería el equipo con mayor gasto en nómina de jugadores y *Oklahoma City Thunder* el que menos. La segunda columna nos indica qué equipos están sobrepasando el tope salarial estipulado de esta temporada y por lo tanto quién tiene que pagar el impuesto de lujo. Este año el tope salarial se encuentra en 109.140.000 de dólares, pero la liga fija un umbral que va desde este valor hasta los 132.627.000 de dólares, en el cual todas las franquicias pueden realizar las distintas maniobras y excepciones que la liga permite a los equipos para realizar

traspasos y completar las plantillas (de ahí el llamado “límite blando explicado anteriormente). Los equipos que se encuentren en este umbral no pagan tasas, se ajustan al llamado “*apron*”²³. Son 16 las franquicias las que tendrán que pagar impuestos de lujo. Franquicias las cuales tienen una o dos cosas en común: equipos con mercados grandes, permitiéndose así un aumento del gasto en las nóminas, y/o equipos los cuales tienen plantillas que les permite competir por ganar el campeonato y para ello necesitan tener un mayor gasto en contratos de jugadores.

4. FUENTE DE INGRESOS DE LA NBA

La NBA tiene la reputación de ser una de las ligas profesionales de deporte más innovadoras a nivel deportivo, pero también lo es en el ámbito financiero. Siendo sus principales fuentes de ingresos los derechos televisivos, la venta de bonos y entradas, la publicidad y patrocinio y los negocios internacionales.

4.1. Ingresos de Televisión

Como en todas las ligas deportivas, la televisión constituye un papel clave en la estrategia comercial de la NBA. Debido al elevado coste de las entradas, el estacionamiento, la comida y bebida... muchos aficionados optan por quedarse en sus casas para disfrutar de los partidos. Ellos es una de las principales causas por la que han crecido los ingresos por publicidad y los contratos de televisión.

En el año 2016, la NBA firmó un acuerdo de derechos de medios de 9 años y 24 mil millones de dólares con ESPN y Turner Sports²⁴. En él estas dos cadenas acordaron pagar a la liga 2.6 mil millones de dólares anualmente. Este acuerdo representa un 180 % del anterior acuerdo firmado en 2007 (*Ricardo, 2020*). A día de hoy, se está negociando un nuevo acuerdo por valor de 70 mil millones

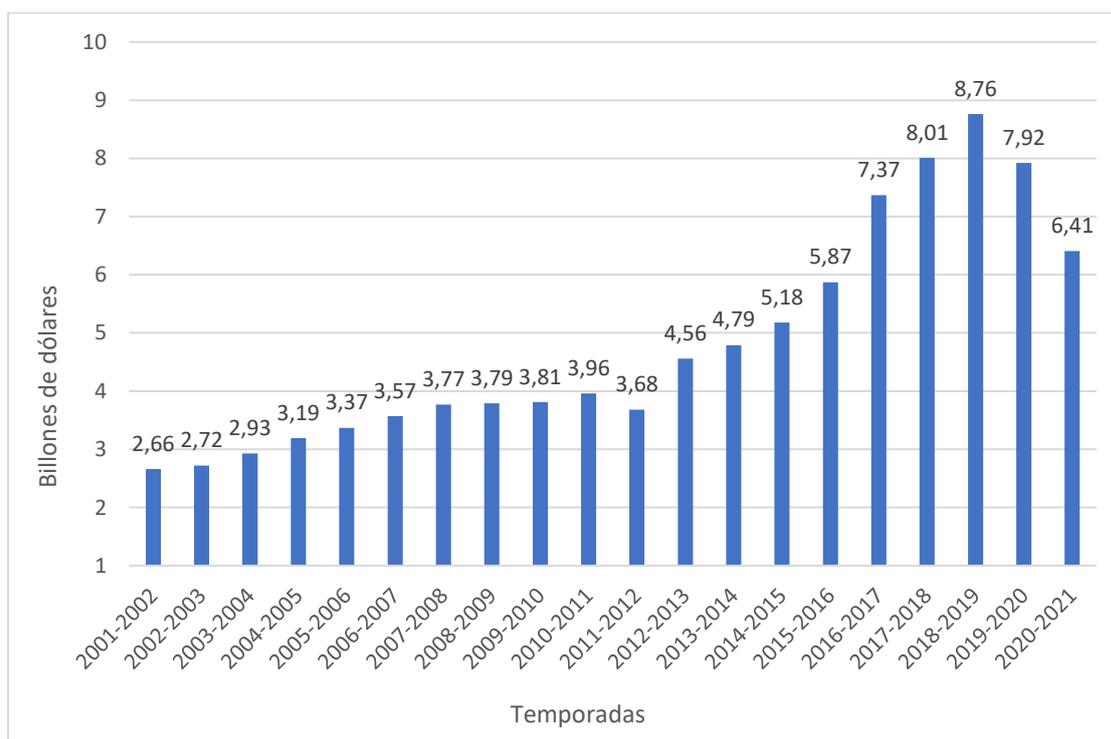
²³ “apron”: umbral que existe entre el tope salarial y el valor mínimo por el cual se empieza a pagar el impuesto de lujo. Mecanismo de maniobra que las franquicias NBA utilizan para realizar distintos traspasos y fichajes que les ayude a completar la plantilla.

²⁴ ESPN y Turner Sports: los dos canales televisivos de deportes más importantes de Estados Unidos.

de dólares (70 billones americanos), una cifra que se aproximaría a la de la NFL²⁵, la liga dominadora de los derechos televisivos. Este último acuerdo afectaría directamente al límite salarial, llegándole a aumentar hasta los 170 millones de dólares (*Mundo Deportivo, 2021*).

La televisión representa la mayor parte de los ingresos de la NBA. La liga transmite 277 partidos de temporada regular y 90 de playoffs por año. Con los contratos de televisión nacional se generan suficientes ingresos para cubrir los gastos de las nóminas de todos los equipos, pero esos contratos nacionales dejan fuera 1078 partidos de temporada regular sin retransmisión. Para solucionar el problema, son los contratos locales de televisión los que se encargan de cubrirlos pudiendo recaudar estas cadenas entre 120 y 150 millones de dólares por equipo (*Ricardo, 2020*).

Gráfico 4.1.1: Evolución de los ingresos televisivos (valores en billones de dólares)



Fuente. Elaboración propia con datos extraídos de “Statista”

²⁵ NFL: liga de fútbol americano de Estados Unidos.

El gráfico refleja la evolución de los ingresos televisivos de la NBA desde la temporada 2001-2022 hasta la de 2020-2021. Se aprecia un aumento progresivo de estos ingresos, viéndose una gran diferencia entre 2002 y 2019 donde se cuadruplica el valor de los ingresos, de 2.66 a 8.76 billones de dólares. Es en 2016 cuando se produce el gran acuerdo televisivo de la NBA con ESPN y Turner Sports, consiguiendo así un aumento de los ingresos hasta llegar a la cifra de 3 billones de dólares en un tiempo de 3 años. Debido a la pandemia mundial, estos ingresos se vieron reducidos en más de 2 billones de dólares hasta la temporada actual (*Wojnarowski, 2020*), la cual, gracias a la disminución de restricciones sanitarias, se volvieron a reflejar valores similares a la temporada prepandemia en las cuentas anuales de la NBA.

4.2. Venta de bonos y entradas

La venta de abonos a los partidos forma parte de los ingresos de la NBA, pero supone un porcentaje menor que otras grandes fuentes de ingresos como podrían ser los derechos televisivos o el patrocinio y publicidad.

En la anterior temporada el promedio de asistencia a los partidos jugando en campo local, se encuentra entre 14.000 y 21.000 de fans. Cabe destacar el equipo con menor asistencia fue Indiana Pacers, con 14.359 aficionados, y el que mayor los Chicago Bulls, con una asistencia media de 20.881 (*ESPN, 2021*).

El rango del precio de las entradas para la temporada regular 2021-2022 ha sido de entre 38 y 300 dólares, y el de los playoffs de entre 450 y 14.500 dólares (*TicketMaster, 2021*).

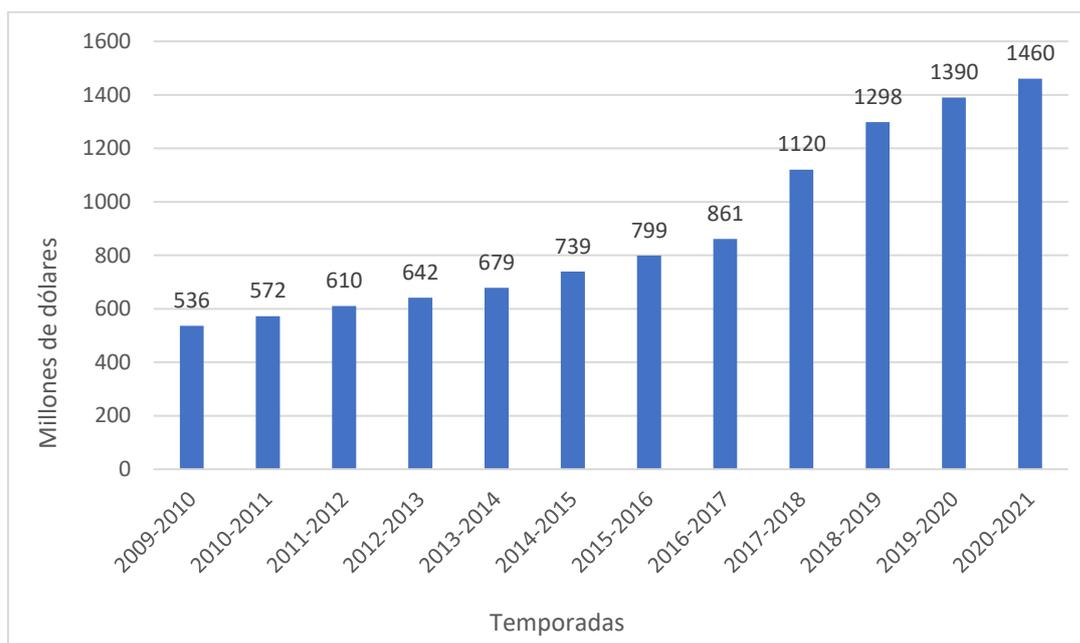
Otro indicador de la evolución de esta vía de ingresos es el denominado *Índice de Costo de los Aficionados (FCI)*, que calcula el coste por partido para familia de cuatro integrantes. El coste para esta temporada es de 439,04 dólares, con una subida del 0,9 % respecto a la pasada temporada y un 1,7 % respecto a la temporada 2019-2020 (*Hartweg, 2022*).

4.3. Publicidad y patrocinio

Otro gran contribuyente en los ingresos de la NBA es el de la venta de “merchandising”. Esta representa actualmente más de 1.000 millones de dólares al año gracias principalmente a los patrocinios y publicidad de las camisetas (Moliner, 2019). La NBA ocupa el segundo puesto en ingresos por patrocinio entre las ligas profesionales estadounidenses, por detrás de la NFL, con 1620 millones de dólares, pero por delante de la MLB²⁶, con 1100 millones, y de la NHL, con 676 millones (IEG).

“Los ingresos por patrocinio de la NBA están cerca de alcanzar las alturas de la preeminente NFL, que logró unos ingresos totales por patrocinio de 1.620 millones de dólares la temporada pasada” (Laatz, 2021).

Gráfico 4.3.1: Evolución de los ingresos de patrocinio (valores en millones de dólares)



Fuente. Elaboración propia con datos extraídos de “Statista”

²⁶ MLB: liga de béisbol de Estados Unidos.

El gráfico explica la evolución de los ingresos por patrocinio de la NBA desde la temporada 2009-2010 hasta la 2020-2021. Ya desde la temporada 2009-2010 hasta la 2016-2017 crecen los ingresos totales de NBA y equipos un 70 %, antes de que entrará en vigor la publicidad de parches en las camisetas. En la temporada 2017-2018, los ingresos fueron 1120 millones, un aumento del 31 % respecto a la temporada anterior. Esta subida fue gracias a la introducción del “programa de parches”²⁷ en 2017, donde gracias a ello, actualmente el 66% de los equipos tienen contratos firmados con empresas locales para ocupar el lugar de patrocinio de las camisetas. La renovación de patrocinios que ha realizado la NBA también ha sido clave a la hora de aumentar los ingresos, resaltando el cambio de proveedor de Adidas a Nike al pagar este último el doble a cambio de tener más poder en el diseño de “merchandising”. La aparición de las plataformas digitales también facilitó el aumento de dichos ingresos, cerrando la liga un convenio en 2016 con *Youtube* para patrocinar las finales de la NBA, WNBA Y G-League.

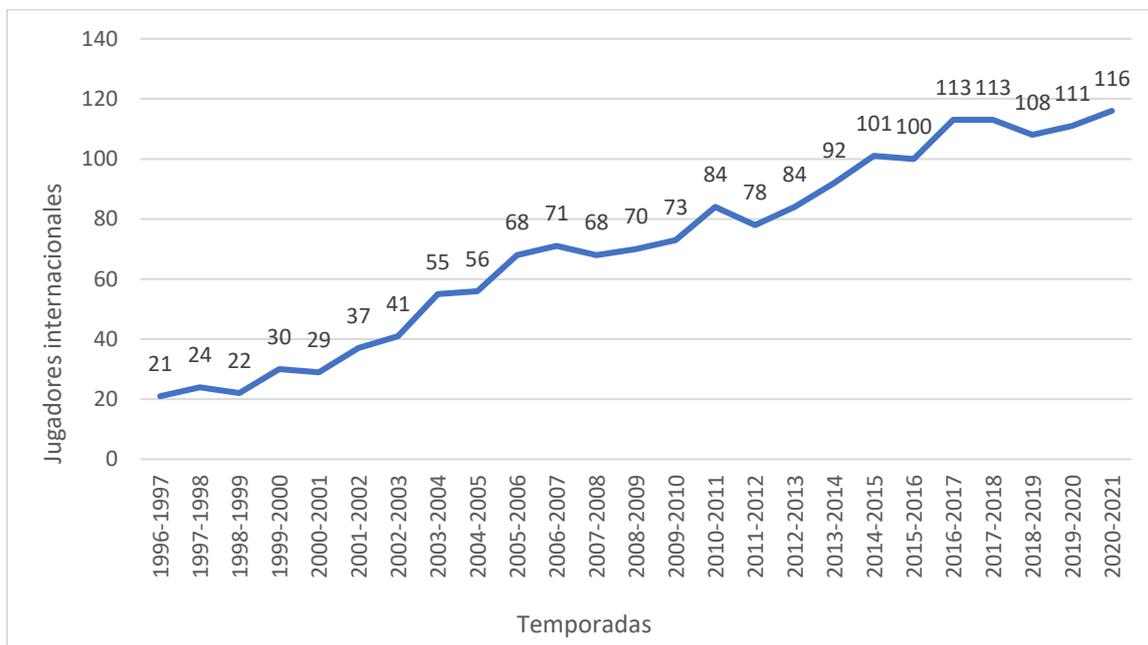
En la última temporada la NBA y los 30 equipos han incrementado en un 6 % sus ingresos de patrocinio, llegando a la cifra histórica de 1460 millones según fuentes de la consultora IEG, como se muestran en el gráfico 4.3.1. La liga en dicha temporada ha firmado numerosos acuerdos de publicidad, entre ellos uno con *Microsoft*, en la que el sector tecnológico sobresale al generar alrededor de 15 millones de dólares en nuevos ingresos (*Young, 2021*).

4.4. Negocios Internacionales

La NBA se ha expandido internacionalmente a lo largo de los años gracias a la entrada de muchos jugadores extranjeros a la liga, y consiguiendo así atraer a numerosos inversores extranjeros relacionados con las transmisiones de medios televisivos y venta de “merchandising”.

²⁷ “programa de parches”: nueva fuente de ingresos de la NBA que consiste en la utilización de parches o logos de empresas en la ropa de los equipos de la liga.

Gráfico 4.4.1: Evolución de los jugadores internacionales en la liga desde la temporada 1996-1997 hasta la actualidad



Fuente. Elaboración propia con datos extraídos de “Basketball-Reference”.

Nota. La liga lo conforman 15 jugadores por equipo, es decir, 450 jugadores.

En el gráfico se muestra el crecimiento de jugadores extranjeros en la liga en los últimos 25 años, multiplicándose el número de estos por 5.

Gracias a esta expansión de jugadores nacidos fuera de Estados Unidos, principalmente, la liga actualmente genera 500 millones de dólares en ingresos televisivos internacionales (*Forbes, 2020*).

El flujo de ingresos internacionales también se relaciona con las decisiones de marketing de la liga, consiguiendo que muchas empresas internacionales tengan la posibilidad de anunciarse con la NBA a través de la “política de parches” para camisetas, así como otras iniciativas de marketing y de inversiones internacionales (*Ricardo, 2020*).

4.5. Ingresos y Beneficios operativos de las franquicias

Tabla 4.5.1: Ingresos operativos e ingresos de explotación de los equipos en 2022 (valores en millones de dólares)

| Equipo | Ingresos de explotación | Beneficios de explotación |
|------------------------|-------------------------|---------------------------|
| New York Knicks | 298 | 71 |
| Golden State Warriors | 258 | -44 |
| Los Angeles Lakers | 316 | 63 |
| Chicago Bulls | 213 | 39 |
| Boston Celtics | 211 | 46 |
| Los Angeles Clippers | 219 | 18 |
| Brooklyn Nets | 212 | -80 |
| Houston Rockets | 223 | 33 |
| Dallas Mavericks | 231 | 55 |
| Toronto Raptors | 194 | 2 |
| Philadelphia 76ers | 236 | 13 |
| Miami Heat | 218 | 16 |
| Portland Trail Blazers | 201 | 19 |
| San Antonio Spurs | 192 | 25 |
| Sacramento Kings | 205 | 39 |
| Washington Wizards | 213 | 15 |
| Milwaukee Bucks | 212 | 11 |
| Phoenix Suns | 206 | 15 |
| Utah Jazz | 262 | 96 |
| Denver Nuggets | 185 | 15 |
| Atlanta Hawks | 199 | 37 |
| Indiana Pacers | 179 | 4 |
| Cleveland Cavaliers | 211 | 11 |
| Orlando Magic | 188 | 29 |
| Oklahoma City Thunder | 183 | 48 |
| Detroit Pistons | 192 | 43 |
| Charlotte Hornets | 183 | 34 |
| Minnesota Timberwolves | 199 | 29 |
| New Orleans Pelicans | 181 | 24 |
| Memphis Grizzlies | 186 | 12 |

Fuente. Elaboración propia con datos extraídos de “Forbes”

Nota. Ingresos operativos equivalen a aquellos relacionados directamente con el baloncesto. Beneficios de explotación equivalen a las ganancias (provenientes de la actividad principal) antes de intereses, impuestos, depreciación y amortizaciones.

Los equipos con menor beneficio operativo tienen una fuente de ingresos menores de los citados anteriormente, para hacer frente a sus estructuras de gastos. Siendo los ingresos por venta de entradas y abonos y el gasto en masa salarial los principales determinantes del beneficio operativo.

La determinación de que un equipo tenga más ingresos por venta de entradas viene impuesta por dos variables: el porcentaje de asistencia media a los partidos y el precio medio de las entradas que los equipos venden. Teniendo en cuenta la primera variable, las tres franquicias con mayor asistencia media a los partidos durante los últimos 15 años han sido: en primer lugar, New York Knicks con una asistencia media del 99%, en segundo lugar, Los Angeles Lakers con el 98,9 % y Chicago Bulls con un 94%. Y en cuanto al precio de las entradas, los New York

Knicks siguen ocupando ese primer puesto con una entrada media de 189 dólares. Franquicias las cuales se encuentran entre las más valoradas y mejores rendimientos económicos obtienen (*Juan, 2022*).

Teniendo en cuenta la tabla 4.5.1, se puede extraer que también hay una relación entre beneficio operativo y el número de títulos obtenido a lo largo de la historia del equipo, lo que apoya la teoría de que los equipos más poderosos económicamente son los que, en principio, tienen más opciones de conseguir el título. Sirviendo como ejemplo los casos de Los Angeles Lakers o Boston Celtics, con 63 y 46 millones de beneficio operativo respectivamente (con 17 títulos cada uno).

Otro factor importante a la hora de analizar el beneficio operativo de los equipos es el gasto salarial y, por consiguiente, el pago de las tasas de lujo si los equipos sobrepasasen el tope salarial ²⁸estipulado por la liga. En los casos de Golden State Warriors y Brooklyn Nets, únicos equipos con beneficio operativo negativo, presentan las dos masas salariales más altas de la liga, sobrepasando ambas con creces los límites salariales, teniendo que pagar así grandes multas monetarias en forma de impuesto (*HispanosNBA, 2022*). Mientras que equipos con ingresos operativos por debajo de la media de la liga como Oklahoma City Thunder o Detroit Pistons, presentan un buen beneficio operativo, 48 y 43 millones respectivamente, al no presentar en sus plantillas jugadores con alta masa salarial, evitándose el pago de los impuestos de lujo.

5. ANÁLISIS FINANCIERO Y PATRIMONIAL DE LAS FRANQUICIAS

5.1. Valoración de las franquicias

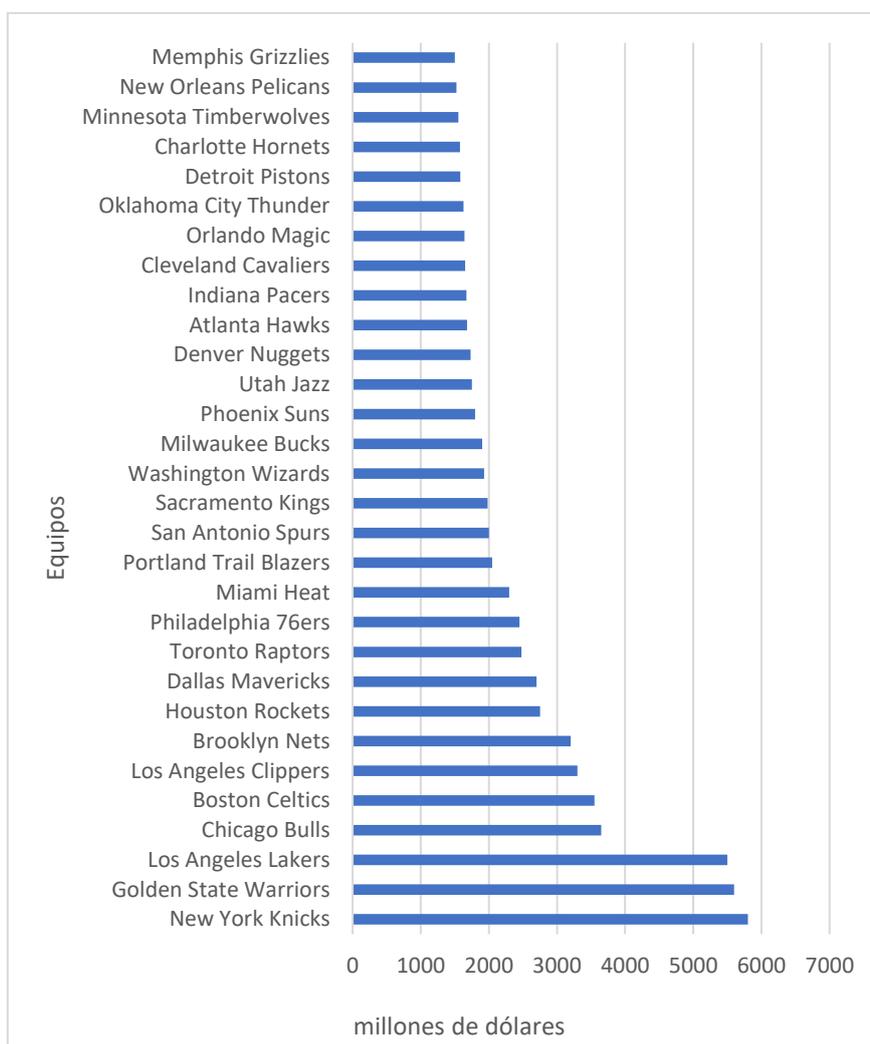
El valor promedio de las franquicias ha aumentado un 13 % desde la última actualización de febrero de 2021 y 6 veces el valor de hace siete años, llegando hasta los 2480 millones de dólares, gracias a los aumentos de ingresos por

²⁸ *Ambos equipos sobrepasan los límites salariales para poder tener más opciones de obtener el título de la NBA y a pesar de que ellos les hace tener un aumento de la estructura de gastos derivado de los impuestos de lujo, sus altos ingresos les hace poder realizar este tipo de actuaciones.

patrocinio y a las altas expectativas para el próximo acuerdo televisivo (*Forbes*, 2021).

En enero de 2014 solo tres franquicias superaban la barrera de los 1000 millones de valor (Los Angeles Lakers, Chicago Bulls y New York Knicks). Actualmente esta cifra es superada por todos los equipos de la liga, siendo la franquicia menos valorada la de Memphis Grizzlies con 1500 millones de dólares (*NBAManiacs*, 2015).

Gráfico 5.1.1: Valoración de las franquicias de la NBA a octubre de 2021



Fuente. Elaboración propia con datos extraídos de “Forbes”

Nota. Última actualización de la valoración de las franquicias NBA

Por primera vez, hay tres franquicias que superan el valor de 5000 millones de dólares: New York Knicks, 1º con 5800 millones de dólares, Golden State

Warriors, 2º con 5600 millones de dólares y Los Angeles Lakers, 3º con 5500 millones de dólares. Estos tres equipos juegan en los mercados y ciudades más importantes de la liga, generando la mayor cantidad de ingresos en relación con los acuerdos de televisión y la venta de asientos de lujo y publicidad en los pabellones.

Sin embargo, el aumento de valor de las franquicias no solo se da en estos tres grandes equipos, sino que se ha dado en todas ellas. Este ha sido un crecimiento producido en muchas de ellas gracias a nuevos acuerdos locales de televisión, que doblaron la participación en franquicias como Brooklyn Nets, Charlotte Hornets, Dallas Mavericks y Portland Trail Blazers (*Badenhausen & Ozanian, 2019*).

Otros equipos aumentaron su valor gracias a las renovaciones de sus infraestructuras, principalmente los pabellones. Este es el caso de Minnesota Timberwolves, Utah Jazz, Atlanta Hawks y Golden State Warriors en los últimos años. Esta última franquicia abandonó el que era el pabellón más antiguo de la NBA para ocupar uno nuevo, el Chase Center, con un valor de 1000 millones de dólares. Esto ha hecho que se aseguren 2000 millones de dólares en ingresos por contrato de patrocinios, suites y cuotas de los titulares de los pases de temporada con el nuevo estadio. (*Forbes, 2019*).

La historia de la liga también tiene un papel importante, por lo que grandes equipos clásicos como lo son Boston Celtics, Chicago Bulls o Houston Rockets se mantienen en una posición medio-alta en las franquicias más valoradas debido a su reconocimiento como “clásicos” de la liga.

Debemos destacar las franquicias que se han proclamado campeones en los últimos años, siendo otro factor importante de revaloración de una franquicia de la liga. El claro ejemplo fue en 2019, cuando los Toronto Raptors se proclamaron campeones de la NBA, haciendo que su valor aumentara un 25 % respecto al año anterior y consiguiendo así que se encuentre dentro del top 10 franquicias más valoradas actualmente (*Forbes, 2019*).

5.2. Análisis de la situación de endeudamiento

La situación de endeudamiento tiene mucha importancia a la hora de valorar la salud financiera de las franquicias NBA, sobre todo para los directivos de estas y sus máximos accionistas.

Es la NBA quién fija el tope máximo de deuda al que se puede llegar. En la temporada 2018-2019 la liga llegó a un acuerdo con los propietarios de los equipos para elevar el límite de deuda hasta los 325 millones de dólares, 75 millones de dólares más de los que se podía hasta dicha temporada.

La NBA votó a favor de subir el techo de endeudamiento sobre mediados de junio de 2018, lo que supuso la primera vez que esta limitación aumentara desde 2014. Dicho aumento fue producido gracias al incremento de los ingresos por televisión, que se dispararon hasta los 2.600 millones de dólares. Con ese aumento, las franquicias pudieron endeudarse un poco más, para solucionar de una mejor manera el efecto de las tasas de lujo, el alza de los salarios o renovar algunas infraestructuras (*Palco23, 2018*).

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

En 2020, a causa de la pandemia de Covid-19, la liga se vio obligada a aumentar su línea de créditos hasta los 1200 millones de dólares, lo que ayudó a los equipos de la liga a manejar los gastos que supusieron la crisis de la pandemia. La línea de crédito anterior a la crisis era de 650 millones, por lo que supuso un aumento de 550 millones (*Wojnraowski, 2020*).

La deuda se calificó de sólida y resiliente gracias al modelo económico sólido que incluye la distribución equitativa de los ingresos por contratos de retransmisión a escala nacional y el reparto de ingresos entre los equipos y a la capacidad de respaldo de la deuda al tener grandes flujos de ingresos sólidos, como lo son los derechos de retransmisión (*Palco23, 2020*).

El factor clave de la estabilización de los flujos de ingresos, sobre todo los de derechos de retransmisión, fue la creación de la de la llamada “*Bubble*” o “*Burbuja*”. Se trató de la salvación de la temporada 2020-2021, organizando la

temporada de ese mismo año en los recintos cerrados de *Walt Disney World*, en la localidad de Orlando. El costo de aquello fue de 200 millones de dólares, pero dicha inversión facilitó que la liga de baloncesto siguiera en pie consiguiendo así flujos de ingresos derivados de los derechos de retransmisión y publicidad (Garrido, 2020).

Un ratio representativo ²⁹para medir el endeudamiento de las franquicias es la deuda sobre valoración (Deuda/Valor de la franquicia), que permite conocer cuál es el porcentaje de deuda que sufre cada equipo en relación al valor que tiene. A continuación, se expone el ratio de todas las franquicias en 2022.

Tabla 5.2.1: Deuda/Valor de las franquicias NBA en 2022

| Equipo | Deuda/Valor (%) |
|------------------------|-----------------|
| New York Knicks | 7 |
| Golden State Warriors | 20 |
| Los Angeles Lakers | 2 |
| Chicago Bulls | 5 |
| Boston Celtics | 5 |
| Los Angeles Clippers | 2 |
| Brooklyn Nets | 9 |
| Houston Rockets | 7 |
| Dallas Mavericks | 4 |
| Toronto Raptors | 8 |
| Philadelphia 76ers | 5 |
| Miami Heat | 19 |
| Portland Trail Blazers | 9 |
| San Antonio Spurs | 9 |
| Sacramento Kings | 28 |
| Washington Wizards | 9 |
| Milwaukee Bucks | 17 |
| Phoenix Suns | 13 |
| Utah Jazz | 17 |
| Denver Nuggets | 16 |
| Atlanta Hawks | 17 |
| Indiana Pacers | 15 |
| Cleveland Cavaliers | 14 |
| Orlando Magic | 12 |
| Oklahoma City Thunder | 12 |
| Detroit Pistons | 13 |
| Charlotte Hornets | 13 |
| Minnesota Timberwolves | 15 |
| New Orleans Pelicans | 15 |
| Memphis Grizzlies | 24 |

Fuente. Elaboración propia con datos extraídos de “Forbes”

²⁹ *Incluye la deuda en materia de inversiones en infraestructuras

A pesar de la crisis de la pandemia, los equipos de la liga tienen una media de deuda del 11 % sobre el valor de la franquicia. Un valor que no se encuentra lejos del 9,5 % que había a inicios de 2020, antes de la pandemia (*Forbes, 2020*). Las franquicias mejor valoradas presentan el ratio de deuda menor debido a la mayor cantidad de flujos de ingresos que obtienen al encontrarse en mercados más grandes, mientras que las menos valoradas tienen los valores más altos de deuda al tener más problemas de obtención de ingresos para hacer frente a la deuda producida por la pandemia. Golden State Warriors presenta ese alto valor, 20 % de deuda sobre su valor, por la nueva incorporación de su nuevo estadio en 2020 valorado en 1000 millones de dólares.

6. CONCLUSIÓN

El trabajo realiza una aproximación de la dimensión económica-financiera de la NBA y de su estructura competitiva que hacen que se la considere una de las ligas deportivas más importantes a nivel mundial. Tras la realización del estudio cabe destacar las siguientes conclusiones:

- La liga tiene una estructura competitiva basada en la equidad entre todos los equipos, consiguiendo que el aficionado no siempre vea a los mismos equipos ganar la competición. La imposición de medidas económicas, como el límite salarial, o cambios en la competición, como el draft, han conseguido que hasta los equipos con mercados más pequeños tengan en sus filas a grandes jugadores. Esto hace que en los últimos años la audiencia aumente, vendiéndose el producto NBA a nivel mundial.
- Los ingresos de la liga y sus franquicias provienen principalmente de los derechos de retransmisión, venta abonos y entradas, el “merchandising” y los negocios internacionales. La crisis del covid-19 supuso una reducción de esos ingresos, destacando los derivados de la venta de entradas y abonos, tras la prohibición de los gobiernos de Estados Unidos y Canadá de asistir a eventos deportivos por parte de los aficionados. Pero a pesar de la crisis, la liga elaboró un plan que les permitió seguir la temporada a pesar de la crisis sanitaria, la “*Burbuja*”, que consistía en la

realización de los distintos partidos en los recintos de *Walt Disney World*, de la localidad de Orlando. Dicha medida consiguió que los flujos de ingresos derivados de los derechos de retransmisión y del “merchandising” no se vieran muy afectados.

- Los resultados económicos de las franquicias son espectaculares, hablando muy bien de la gestión de los propietarios y directivos que toman las decisiones de cada una de las 30 franquicias. Tal es así que invertir en las franquicias se ha convertido en los últimos años en una opción muy fiable para muchos inversores dentro y fuera de Estados Unidos. Esos buenos resultados se pueden apreciar en el crecimiento progresivo de las valoraciones de las franquicias, donde van aumentando cada año, siendo la valoración media de estas, en 2022, de 2480 millones de dólares, seis veces mayor que en 2015.

Es difícil encontrar debilidades a la NBA desde el punto de vista competitivo y económico, pero si pienso que aún les falta el reto de tener un mayor auge en la expansión internacional hacia Europa, adentrarse a ese nicho de mercado donde se encuentran infinidad de seguidores. Aumentar locales comerciales para aumentar los ingresos de “merchandising”, establecer más partidos con horarios factibles para el público europeo o incluso la posibilidad de realizar más partidos en las grandes ciudades europeas serían distintas posibilidades para acercar la NBA a los países europeos.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Ariza, J. J. (2018, 31 octubre). “Cuáles son los límites salariales en la NBA y en qué consiste el llamado «impuesto de lujo»”. *Confilegal*. Disponible en <https://confilegal.com/20181031-cuales-son-los-limites-salariales-en-la-nba-y-en-que-consiste-el-llamado-impuesto-de-lujo/>

BasketballDAO (2020) “Basketball Related Income (BRI)”. Disponible en <https://docs.basketballdao.org/market-overview/basketball-related-income-bri>

Basketball-Reference (2022). “International Leagues Player Index”. Disponible en <https://www.basketball-reference.com/international/players/>

de la Torre, L. R. (2022, 3 enero). “¿Cómo funciona el mercado de fichajes en la NBA?”. *Cadena SER*. Disponible en https://cadenaser.com/ser/2018/07/03/deportes/1530627708_038995.html

de Roa, A. (2018, 13 marzo). “¿Cómo funciona la lotería del Draft NBA?”. *Nbamaniacs*. Disponible en <https://www.nbamaniacs.com/noticias/funciona-la-loteria-del-draft/>

Díaz Campos, J. A. (2012). “El modelo económico de la NBA”. *eXtoikos*, 8. Disponible en Dialnet-ElModeloEconomicoDeLaNBA-5582187 (9).pdf

Drafteados. (2018, 18 junio). “¿Cómo funciona el Draft de la NBA?” [Vídeo]. *YouTube*. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=90cmC8V--os>

Drafteados. (2020, 8 marzo). “¿Cómo funcionan los contratos de la nba?” [Vídeo]. *YouTube*. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=kjrSk-YqlaY&t=457s>

El ibérico (2020, 5 agosto). “Historia y evolución del salary cap en la NBA”. Disponible en <https://www.eliberico.com/historia-y-evolucion-salary-cap-nba>

El perímetro (2019, 1 julio) “¿Cómo funciona el Draft NBA?” Disponible en <https://elperimetro.wordpress.com/2019/05/12/como-funciona-el-draft-nba/>

Emprende Aprendiendo (2020, 19 julio). “¿Por qué la NBA decidió crear Franquicias? Caso NBA.” [Vídeo]. *YouTube*. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=YQ6s1MTWuHs&t=922s>

Estevez, J. (2020, 29 octubre). “¿Por qué y cómo se creó la NBA? Fundadores, fechas e historia del arranque de la competencia”. *Sporting News Spain*. Disponible en <https://www.sportingnews.com/es/nba/news/fundacion-creacion-nba-fechas-nbl-baa/13en2e3i1d8zh1sh9pzygdf3r0>

Estevez, J. (2022, 18 mayo). “¿Qué es la Lotería del NBA Draft 2022? Resultados y funcionamiento”. *Sporting News Argentina*. Disponible en <https://www.sportingnews.com/ar/nba/news/loteria-de-la-nba-como-funciona-draft/1d4o9tmtnwd71uo3sd8dfhfha>

Forbes México. (2019, 6 febrero). “Los equipos de la NBA son más rentables que nunca” Disponible en <https://www.forbes.com.mx/los-equipos-mas-valiosos-de-la-nba-2019-knicks/>

Forbes. (2022). “The Business Of Basketball”. Disponible en <https://www.forbes.com/nba-valuations/list/#tab:overall>

Franquicias en España (2021, 24 agosto). “Franquicias NBA, un ejemplo de gestión empresarial de éxito.” Disponible en <https://www.franquicia.net/articulos/franquicias-nba-un-modelo-de-exito-deportivo/>

Garrido, I. (2020, 23 agosto). “Burbuja o cómo la NBA creó una ciudad para salvar el basquetbol del coronavirus”. GQ. Disponible en <https://www.gq.com.mx/deportes/articulo/nba-bubble-que-es-y-como-combate-el-coronavirus>

Gil, A. (2020, 15 abril). “Draft NBA: historia, formato, todos los números uno”. Gigantes. Disponible en <https://www.gigantes.com/nba/info-basica-nba/draft-nba-historia/>

[Gough, C. \(2022, 3 marzo\). “Total revenue of the National Basketball Association 2001–2021”. Statista. Disponible en https://www.statista.com/statistics/193467/total-league-revenue-of-the-nba-since-2005/](https://www.statista.com/statistics/193467/total-league-revenue-of-the-nba-since-2005/)

Green, J. (2022, 19 marzo). “How does the NBA draft work?” *Betwayinsider*. Disponible en <https://blog.betway.com/basketball/how-does-the-nba-draft-work-nba-draft-explained/>

Hartweg, C. (2022, 8 junio). “Team Marketing Ruminations—NBA FCI up-to-date”. Team Marketing Report. Disponible en <https://teammarketing.com/team-marketing-ruminations-nba-fci-up-to-date/>

Hispanosnba (2021) “Reglas del mercado NBA”.. Disponible en <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas>

Hispanosnba (2022). “Todas las franquicias de la historia de la NBA”. Disponible en <https://www.hispanosnba.com/historia/equipos/index>

Hispanosnba. (2021, 4 agosto). “Tope salarial de los equipos de la NBA”. Disponible en <https://www.hispanosnba.com/mercado-nba/reglas/tope-salarial>

HoopsHype (2022). “These are the salaries of all NBA teams”. Disponible en <https://hoopshype.com/salaries/>

Hoyos, C. (2022, 17 marzo). “Reglas Mercado NBA: así se construye una plantilla”. *Blog Marathonbet*. Disponible en

<https://apuestas.marathonbet.es/reglas-mercado-nba/#Como funciona el mercado de traspasos NBA>

Juan (2022, 11 febrero). “Los equipos de la NBA con más fans acérrimos”. *El Minuter*. Disponible en <https://elminuter.es/los-equipos-de-la-nba-con-mas-fans-acerrimos/>

Martínez, E. (2012, 21 agosto). “Reglas para los traspasos en la NBA”. *Nbamaniacs*. Disponible en <https://www.nbamaniacs.com/reglas-para-los-traspasos-en-la-nba/>

Martínez, E. (2015, 21 enero). “Valoraciones de las franquicias NBA: los Lakers llegan a los 2.600 millones de dólares”. *Nbamaniacs*. Disponible en <https://www.nbamaniacs.com/noticias/valoraciones-de-las-franquicias-nba-los-lakers-llegan-a-los-2-600-millones-de-dolares/>

Micro Blogs. (2021, 14 junio). “El Modelo de Negocio de la NBA”. Disponible en <https://ec2-cli.com/es/el-modelo-de-negocio-de-la-nba>

Moliner, D. (2019, 11 abril). “La NBA supera los 1.000 millones por patrocinios gracias a las camisetas”. *Palco23*. Disponible en <https://www.palco23.com/competiciones/la-nba-rompe-la-barrera-de-los-1000-millones-por-patrocinios-gracias-a-las-camisetas>

NBA Pasión. (2021, 14 mayo). “¿Qué es el límite salarial de la NBA (y por qué existe)?” Disponible en <https://nba-pasion.com/que-es-el-limite-salarial-de-la-nba-y-por-que-existe/>

Ozanian, M. (2019, 23 octubre). “Why The NBA Still Has Potential For Big Revenue Growth Outside The U.S”. *Forbes*. Disponible en <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2019/10/23/why-the-nba-has-potential-for-big-revenue-growth-outside-us/?sh=7958ba64232e>

Palco 23 (2021, 8 enero). “La NBA se abre a la expansión con dos posibles nuevas franquicias”. Disponible en <https://www.palco23.com/competiciones/la-nba-se-abre-a-la-expansion-con-dos-posibles-nuevas-franquicias>

Palco23 (2020, 25 noviembre). “NBA: deuda “sólida” y “resiliente” aunque el Covid se extienda hasta 2021”.. Disponible en <https://www.palco23.com/competiciones/nba-deuda-solida-y-resiliente-aunque-el-golpe-del-covid-19-se-extienda-hasta-2021>

Palco23. (2018, 27 junio). “La NBA eleva a más de 300 millones de dólares el techo de deuda en equipos”. Disponible en <https://www.palco23.com/competiciones/la-nba-eleva-el-techo-de-deuda-por-equipo-por-encima-de-los-300-millones-de-dolares>

Peiro Ucha, A. (2016, 9 septiembre). “Franquicia”. *Economipedia*. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/franquicia.html>

Planetabasketball. (2020). "Historia de la NBA". Disponible en <https://www.planetabasketball.com/nba>

Ricardo, R. (2020, 21 octubre). "Cómo gana dinero la NBA". *ExoNegocios*. Disponible en <https://exonegocios.com/como-gana-dinero-la-nba/>

Roche, J. (2021, 10 agosto). "Usman Garuba abonará su cláusula de rescisión para jugar en los Rockets". *Nbamaniacs*. Disponible en <https://www.nbamaniacs.com/rumores-nba/usman-garuba-abonara-su-clausula-de-rescision-para-jugar-en-los-rockets/>

Saez, J. L. (2014, 18 febrero). "La ecuación de éxito de la NBA". *AS*. Disponible en https://as.com/opinion/2014/02/18/portada/1392681069_218937.html

Santana, M. (2021, 22 septiembre). "Un nuevo acuerdo televisivo podría disparar el límite salarial en la NBA". *Mundo Deportivo*. Disponible en <https://www.mundodeportivo.com/baloncesto/nba/20210922/1001691145/nuevo-acuerdo-televisivo-disparar-limite-salarial-nba.html>

Sporting News Mexico. (2018, 26 junio). "El tope de deuda para los dueños de la NBA aumenta por 75 millones de dólares". Disponible en <https://www.sportingnews.com/mx/nba/news/el-tope-de-deuda-para-los-duenos-de-la-nba-aumenta-por-75-millones-de-dolares/vy8dfgkm7gx21lpq0z5bonvjb>

Sportingnews (2022). "NBA.com España | El sitio oficial de la NBA". Disponible en <https://www.sportingnews.com/es/nba?gr=www>

Statista. (2022, 22 abril). "NBA league & teams sponsorship revenue 2010–2021". Disponible en <https://www.statista.com/statistics/380270/nba-sponsorship-revenue/>

Traders Studio (2021, 4 mayo) "Cómo gana dinero la NBA". Disponible en <https://traders.studio/como-gana-dinero-la-nba/>

Tronchoni, N. (2021, 19 abril). "Qué es y en qué consiste la Superliga europea: equipos, formato y otras claves". *El País*. Disponible en <https://elpais.com/deportes/2021-04-19/que-es-y-en-que-consiste-la-superliga-europea-equipos-formato-y-otras-claves.html>

Urdaneta, A. (2019, 8 noviembre). "¿Cómo son los contratos en la NBA?" *Mundo Pelota*. Disponible en <https://mundopelota.net/como-son-los-contratos-en-la-nba/>

Wojnarowski, A. (2020, 18 marzo). "La NBA elevará su crédito por gastos de COVID-19". *ESPNdeportes*. Disponible en https://espndeportes.espn.com/basquetbol/nota/_id/6775751/la-nba-elevara-su-credito-por-gastos-de-covid-19

Wojnarowski, A., & Lowe, Z. (2020, 28 octubre). "Los ingresos de la NBA para la temporada 2019–20 cayeron un 10% a \$8.3 mil millones, según fuentes". *ESPNdeportes*. Disponible en

https://espndeportes.espn.com/basquetbol/nota/_id/7658196/nba-ingresos-temporada-2019-20-83-mil-millones

Young, J. (2021, 29 junio). "Microsoft among deals that helped NBA set record \$1.46 billion in sponsorship revenue". *CNBC*. Disponible en <https://www.cnbc.com/2021/06/29/nba-set-record-1point46-billion-in-sponsorship-revenue-this-season.html>