

---

## El modelo económico de la NBA

José Antonio Díaz Campos

**Resumen:** En este artículo se expone el modelo económico de la National Basketball Association (NBA) y se explican las principales fuentes por las que los equipos de la liga obtienen sus ingresos. Asimismo, se hace un análisis de cuál es el régimen en el que operan los equipos integrantes de la liga y de sus características particulares como liga.

**Palabras clave:** modelo económico; baloncesto; sistema de franquicias; tope salarial; impuesto de lujo.

**Códigos JEL:** A12; D40; D71; H39.

### 1. Introducción

La NBA es la liga de baloncesto más importante del mundo, no sólo en términos económicos, sino también en términos deportivos, lo que la hace ser también la liga más popular del mundo. Esto es así debido a que los mejores jugadores de baloncesto de la historia han jugado en equipos de la NBA a lo largo de toda su existencia, desde el año 1946 en que se fundó hasta la actualidad. Este hecho es de vital importancia, puesto que, en definitiva, lo que determina el éxito de una liga es el atractivo que ésta logre crear en el público.

Actualmente, la NBA está compuesta por 30 equipos que cubren todo el territorio de los Estados Unidos<sup>1</sup>, desde Nueva York hasta Los Ángeles. Se estima que el valor total de estos 30 equipos supera los 11.700 millones de dólares, con unos ingresos anuales de más de 3.900 millones de dólares<sup>2</sup> y unos ingresos por ventas de entradas de 1.154 millones de dólares<sup>3</sup>, lo que es una prueba más de la gran aceptación que tiene entre el público estadounidense esta liga de baloncesto. Además, estos 30 equipos generaron una audiencia media durante la temporada 2011-2012 de 391.000 espectadores por partido<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Excluyendo la franquicia de Toronto (Toronto Raptors), que está ubicada en Toronto, Canadá.

<sup>2</sup> Datos referentes a la temporada 2011-2012.

<sup>3</sup> Datos de audiencia relativos al territorio de los Estados Unidos.

En el cuadro 1 se recogen los principales datos de carácter económico-financiero de los equipos de la NBA.

Las principales fuentes de ingresos de los equipos se pueden agrupar en cuatro categorías: en primer lugar, están los ingresos compartidos con los demás equipos, procedentes de los derechos de televisión nacionales. En segundo lugar, se encuentran los ingresos procedentes del mercado de cada equipo, cuyas principales variables son la ciudad de origen del equipo en cuestión y su base de seguidores a nivel global. En tercer lugar están los ingresos derivados de la gestión del estadio del equipo (venta de entradas, publicidad, abonos, etc.) y, por último, los ingresos procedentes de la gestión de marca, que también pueden llegar a reportar cuantiosos ingresos (dependiendo del equipo).

De los datos que se muestran en el cuadro 1 se pueden extraer varias conclusiones:

Una primera conclusión es que los equipos con beneficio operativo negativo tienen unos ingresos demasiado bajos para su estructura de gastos. Estos equipos obtienen bajos ingresos por venta de entradas y tienen unos gastos salariales muy elevados<sup>4</sup>. En el cuadro 2 se puede apreciar mejor lo anteriormente descrito.

<sup>4</sup> Aunque los pagos de salarios a jugadores tienen un límite mínimo establecido por la Liga, como se verá más adelante.

**Cuadro 1. Principales datos financieros de los equipos integrantes de la NBA**

Equipo	Valor actual (millones \$)	Ingresos (millones \$)	Beneficio operativo (millones \$)
Los Angeles Lakers	900	208	24,3
New York Knicks	780	244	74,9
Chicago Bulls	600	185	59,4
Dallas Mavericks	497	166	-3,9
Boston Celtics	482	146	7,7
Miami Heat	457	158	26
Houston Rockets	453	150	17,9
Golden State Warriors	450	139	22,2
San Antonio Spurs	418	139	14,4
Phoenix Suns	395	136	13,1
Orlando Magic	385	140	-16
Toronto Raptors	382	134	7,4
Portland Trail Blazers	370	132	-8,1
New Jersey Nets	357	89	-23,6
Oklahoma City Thunder	348	126	24,5
Utah Jazz	335	120	-16,4
Detroit Pistons	332	141	9,7
Cleveland Cavaliers	329	149	32,9
Washington Wizards	328	109	-3,4
Los Angeles Clippers	324	108	9,4
Denver Nuggets	316	113	-1,2
Philadelphia 76 <sup>ers</sup>	314	116	-10,3
Sacramento Kings	300	104	6,4
New Orleans Hornets	285	109	-2,7
Indiana Pacers	283	101	-10,5
Charlotte Bobcats	277	101	-25,5
Minnesota Timberwolves	272	97	-6,8
Atlanta Hawks	270	109	-14,7
Memphis Grizzlies	269	99	-24,8
Milwaukee Bucks	268	92	-7,6

Fuente: Forbes.

Como se puede observar en el cuadro 2, los ingresos por venta de entradas y los gastos salariales son los principales determinantes del beneficio operativo.

Hay que analizar los ingresos por venta de entradas con detenimiento, porque en el caso de los equipos con menor beneficio operativo apenas llegan a representar de media un 20 por ciento de sus ingresos totales, cuando esta media se sitúa para los otros tres equipos en el 37,5 por ciento.

Llegados a este punto cabe preguntarse qué es lo que determina que un equipo tenga unos ingresos por venta de entradas mayores al de otro equipo, lo que viene explicado por dos variables: la primera viene representada por la última columna, que es el porcentaje de asistencia media y, como puede observarse, hay una dualidad significativa entre ambos grupos de equipos. Una segunda variable explicativa es el precio medio de las entradas que los equipos venden, llegando a ser, en el caso de Los Angeles Lakers de 114 dólares, lo que contras-

ta con el caso de los Memphis Grizzlies, donde una entrada cuesta de media 24 dólares<sup>5</sup>.

Por el lado de los gastos, el límite mínimo de gastos salariales que establece la liga perjudica a los equipos con menos recursos económicos, haciéndoles incurrir en un menor beneficio operativo, lo que a su vez, perjudica el equilibrio competitivo de la competición.

La segunda conclusión que se puede extraer del cuadro 2 es 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.

Además, el tamaño del área metropolitana donde el equipo está radicado también es influyente en el beneficio operativo, ya que, como se puede observar, son los equipos situados en las tres ciu-

<sup>5</sup> Datos extraídos del informe «NBA team values» de Forbes.

**Cuadro 2. Muestra de los 3 equipos con mayor y menor beneficio operativo**

Equipo	Ingresos (millones \$)	Beneficio operativo (millones \$)	Gasto salarial en jugadores (millones \$)	Ingresos por venta de entradas (millones \$)	Número de títulos	Población del área metropolitana (millones de habitantes)	Porcentaje de asistencia media
New York Knicks	244	74,9	92	92	2	19,1	100
Chicago Bulls	185	59,4	58	63	6	9,6	94
Los Angeles Lakers	208	24,3	95	85	16	12,9	100
New Jersey Nets	89	-23,6	66	20	0	19,1	75
Memphis Grizzlies	99	-24,8	75	19	0	1,3	87
Charlotte Bobcats	101	-25,5	70	19	0	1,8	77

Fuente: Forbes y elaboración propia.

dades más pobladas de Estados Unidos los que más beneficio operativo obtienen.

## 2. La NBA y su sistema de franquicias

La NBA está constituida como *limited company*, por lo que sus socios son los equipos que operan en régimen de franquicia. De esta manera, cada equipo que desee ingresar en la liga debe depositar un canon cuyo importe se sitúa en torno a los 300 millones de dólares a la sociedad gestora de la liga. Además, una vez realizado dicho desembolso, el equipo debe esperar un plazo de 5 años antes de conocer si definitivamente ingresa en la liga, por lo que, mientras tanto, el equipo candidato debe someterse a una serie de auditorías contables y aportar un plan de negocio que permita a la sociedad gestora de la liga poder evaluar la viabilidad del proyecto.

## 3. Mercado de jugadores

En la NBA existe un mercado de jugadores propio que funciona de manera distinta a como lo hacen los mercados de jugadores en Europa. Cada jugador tiene un valor que se establece en función de su sueldo anual, de tal manera que cuando un equipo decide incorporar a su plantilla a un jugador debe entregar a cambio otro jugador del mismo valor al otro equipo y, por tanto, lo que se produce es un intercambio de jugadores entre ambos equipos.

Por otro lado, en el caso de que un jugador hubiera acabado contrato con un equipo de la NBA se convertiría en agente libre y esto le daría la posibilidad de fichar, no sólo por cualquier equipo de la NBA, sino por cualquier equipo del mundo sin coste alguno para el mismo.

En cuanto a los fichajes de jugadores procedentes de otras ligas, el funcionamiento anteriormente descrito no es aplicable, puesto que los mercados de jugadores en Europa y el resto del mundo

no funcionan de la misma manera que en la NBA. En Europa el equipo interesado en hacerse con los servicios de un jugador concreto debe iniciar negociaciones con el club en el que milita dicho jugador para acordar un pago a su club por la desvinculación del mismo de dicho club. Por tanto, si un equipo de la NBA desea contratar a un jugador de otra liga directamente<sup>6</sup>, deberá iniciar conversaciones con su club de origen y acordar un precio para cerrar la operación.

Mención aparte merece en este apartado, el proceso por el cual la NBA se nutre de jugadores, que es el «*draft*». Mediante este proceso, cada equipo va eligiendo a los jugadores que se han inscrito previamente al «*draft*» (que son los jugadores elegibles, es decir, jugadores que siendo mayores de 18 años han completado su ciclo universitario y jugadores extranjeros mayores de 18 años que se han declarado elegibles), con el objeto de hacerse con sus derechos para jugar en la NBA.

Pero la parte más importante del «*draft*» es el orden en el que los equipos eligen jugadores. Para los equipos que la temporada anterior se clasificaron para el «*playoff*», el orden se establece de manera inversa a la posición de cada equipo en la liga regular, y las posiciones del resto de equipos no clasificados para el «*playoff*» se asignan mediante un sorteo ponderado que otorga más posibilidades a los equipos que peor clasificación obtuvieron en la liga regular de la anterior temporada.

Una vez que un equipo obtiene los derechos de un jugador elegido en el «*draft*», puede comerciar con él decidiendo si liberar al jugador como agente libre, intercambiarlo con otro equipo o contratarlo definitivamente.

## 4. El tope salarial y el impuesto de lujo

<sup>6</sup> En el caso de que el jugador no se haya desvinculado antes de su club de origen y se haya inscrito en el «*draft*».

---

El tope salarial es un límite sobre los gastos que los equipos pueden destinar al pago de salarios a los jugadores, lo que ayuda a mantener una igualdad en la competición, porque independientemente del poder económico de cada equipo, todos pueden gastar como máximo, la misma cantidad. Para la temporada 2012-2013, este límite se ha fijado en 58,0 millones de dólares por equipo.

Aunque hay un límite máximo, también existe un límite mínimo para el pago de salarios. Este límite mínimo se establece sobre el 85 por ciento del límite máximo, por lo que para la temporada 2012-2013, es de 49,3 millones de dólares por equipo.

Por otro lado, el tope salarial puede ser sobrepasado si el equipo que así lo desee lo considera necesario<sup>7</sup>. Sin embargo, para aquellos equipos que sobrepasen el tope salarial es aplicable lo que se conoce como «impuesto» de lujo, que es un mecanismo creado para controlar el gasto de los equipos y garantizar la igualdad de condiciones en la competición.

Para la temporada 2012-2013, el impuesto de lujo comienza a aplicarse a partir de los 70,3 millones de dólares. Por tanto, cualquier equipo que exceda esa cifra, pagará 1 dólar de «impuestos» por cada dólar excedido sobre el límite de los 70,3 millones de dólares.

Con el dinero recaudado por el impuesto de lujo, la sociedad gestora de la Liga puede distribuirlo de dos maneras:

— Hasta el 50 por ciento de la recaudación puede ir destinada a los equipos que no han sobrepasado el límite salarial. Sin embargo, no hay ninguna obligación de distribuir dicha cantidad a los equipos si la sociedad gestora de la liga no lo considera necesario.

— La cantidad restante (que será al menos del 50 por ciento de los ingresos obtenidos) serán destinados al propósito que la liga considere necesario.

En la temporada 2011-2012, por ejemplo, el 100 por ciento de la cantidad recaudada por el «impuesto» de lujo se destinó al fondo de financiación del programa de redistribución de ingresos de la liga<sup>8</sup>.

<sup>7</sup> Siempre y cuando dicho equipo se acoja a alguna de las once excepciones existentes. Una de las más importantes, por ejemplo, es la «*rookie exception*», por medio de la cual, un equipo puede sobrepasar el tope salarial al contratar un jugador procedente de la primera ronda de elección del «*draft*».

<sup>8</sup> El programa de redistribución de ingresos de la NBA es

## 5. El «*lockout*»<sup>9</sup> de 2011

En julio de 2011 expiró el hasta entonces vigente desde el CBA<sup>10</sup> de 2005. Bajo el CBA de 2005, a los jugadores se les garantizó la percepción del 57 por ciento de los ingresos derivados de la gestión de los equipos, pero debido a la crisis financiera que se desató en 2007, los ingresos de los equipos comenzaron a resentirse, mientras que los gastos se incrementaron notablemente. Esto condujo a muchos equipos a entrar en pérdidas, que se estimaron en un total de 370 millones de dólares a finales de la temporada 2009-2010.

Bajo estas condiciones, la mayoría de los propietarios de equipos, decidieron replantearse el sistema económico bajo el que la liga había operado hasta entonces. Así, por ejemplo, propusieron un tope salarial por equipo máximo de 45 millones de dólares, no pudiendo dicho límite ser rebasado bajo ninguna condición. Por el contrario, la asociación de jugadores, rechazó esta iniciativa, y propuso un programa de redistribución de ingresos de mayor calado, que ayudara a paliar las pérdidas de los equipos que estaban en una situación delicada.

Como resultado de esta divergencia, en julio de 2011 debería haberse firmado el nuevo acuerdo o CBA, pero no fue así dando inicio al «*lockout*» de 2011, que se extendería hasta principios de diciembre de ese mismo año.

Finalmente, ambas partes llegaron a un acuerdo a finales de noviembre de 2011, con la intención de comenzar la liga en diciembre de 2011, y por medio del cual, finalmente, se estableció un tope salarial de 58,04 millones de dólares. Sin embargo, se pospusieron varias cuestiones que se debatirán allá por el año 2016, fecha en la que alguna de las dos partes tiene la opción de revocar el CBA firmado en 2011, o 2020, que es la fecha en la que expira el actual CBA.

---

un mecanismo cuyo objetivo es paliar las desigualdades económicas existentes entre los equipos que generan altos ingresos y los que no, y se financia principalmente a través de las aportaciones que recibe procedentes de la recaudación del «impuesto» de lujo.

<sup>9</sup> Se denomina «*lockout*» al periodo durante el cual el CBA no se renueva debido a diferencias económicas entre las partes contratantes y, por tanto, al no haber acuerdo entre liga y jugadores, la temporada no puede comenzar o continuar hasta que no se ratifique un nuevo CBA.

<sup>10</sup> Collective Bargaining Agreement (CBA), o traducido al español Acuerdo de Negociación Colectiva, es el contrato existente entre la liga y la asociación de jugadores que establece, entre otras cosas, el tope salarial para los equipos.