



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

ANÁLISIS COMPARATIVO DEL MODELO DE NEGOCIO DE LA NBA Y LA ACB

Autor: Pablo Serrano Redondo
Director: Jorge Martín Magdalena

MADRID | Marzo 2025

Acrónimos:

- ACB: Asociación de Clubes de Baloncesto
- BAA: Basketball Association of América
- CBA: Collective Bargaining Agreement (en español Acuerdo de Negociación Colectiva)
- CCTV: Televisión central de China
- CSD: Consejo Superior de Deportes
- FEB: Federación Española de Baloncesto
- FIBA: Federación Internacional de Baloncesto
- LEB: Liga Española de Baloncesto. Siendo la segunda división de baloncesto
- NBA: National Basketball Association
- NBL: National Basketball League
- NBPA: National Basketball Players Association
- NFL: National Football League
- TFG: Trabajo de Fin de Grado

Resumen ejecutivo:

Este Trabajo de Fin de Grado realiza un análisis comparativo entre el modelo de negocio de la NBA y la ACB, dos de las ligas de baloncesto más relevantes a nivel internacional y regional, respectivamente. Este TFG se centra en analizar sus modelos de ingresos, gastos, deuda, así como su historia, funcionamiento y estructura organizativa. Asimismo, se estudian los aspectos relacionados con la gestión de los gastos operativos, los niveles de deuda, la diversificación de fuentes de ingresos y las estrategias que ambas competiciones emplean para maximizar su rentabilidad. Los resultados muestran que la NBA, a través de diversas estrategias de diversificación de ingresos y un uso de la deuda como instrumento de inversión, ha sabido expandirse y consolidarse como una liga global. Mientras que la ACB, debido a su dependencia de ciertas fuentes de ingresos y su gestión conservadora de la deuda, depende del mercado nacional limitando su crecimiento.

Palabras clave: NBA, ACB, modelo de negocio, ingresos, deuda.

Abstract:

This Final Degree Project (TFG) carries out a comparative analysis between the business models of the NBA and the ACB, two of the most relevant basketball leagues at the international and regional levels, respectively. This TFG focuses on analyzing their revenue models, expenses, debt, as well as their history, functioning, and organizational structure. Likewise, aspects related to the management of operating expenses, debt levels, revenue diversification, and the strategies employed by both leagues to maximize their profitability are studied. The results show that the NBA, through various revenue diversification strategies and the use of debt as an investment tool, has successfully expanded and consolidated itself as a global league. In contrast, the ACB, due to its dependence on certain revenue sources and its conservative debt management, relies heavily on the national market, which limits its growth.

Key words: NBA, ACB, business model, earnings, debt.

Índice:

1. Introducción	6-11
1. Contexto.....	6
2. Motivación.....	7
3. Objetivos.....	7-8
4. Metodología.....	8-11
2. Marco teórico.....	11-26
1. Previa líneas de investigación	11-13
i. Previa investigaciones sobre el modelo de negocio de la NBA...12	
ii. Previa investigaciones sobre el modelo de negocio de la ACB...12	
iii. Previa estudios comparativos entre la NBA y la ACB.....12-13	
2. NBA: historia, funcionamiento, estructura organizativa y modelo de negocio.....	13-21
i. Historia de la NBA.....	13-15
ii. Funcionamiento de la NBA.....	16-18
iii. Estructura organizativa de la NBA.....	18-19
iv. Modelo de negocio de la NBA.....	19-21
3. ACB: historia, funcionamiento, estructura organizativa y modelo de negocio.....	21-26
i. Historia de la ACB.....	21-22
ii. Funcionamiento de la ACB.....	23
iii. Estructura organizativa de la ACB.....	23-24
iv. Comparativa de las estructuras organizativas de la ACB y de la NBA.....	24-25
v. Modelo de negocio de la ACB.....	25-26
3. Planteamiento de hipótesis y muestra de datos a analizar.....	27-31
1. Planteamiento de hipótesis	27-28
2. Muestra de datos a analizar.....	28-31
4. Análisis del modelo económico de la NBA y de la ACB	31-48
1. Análisis del modelo de ingresos.....	32-35
i. Análisis de los ingresos totales de la NBA.....	32-33
ii. Análisis de los ingresos totales de la ACB.....	33-34
iii. Análisis de ingresos por taquilla de la NBA y de la ACB.....	34-35
2. Análisis del modelo de gastos.....	36-38

i.	Análisis de los gastos de personal y su impacto en la NBA...	36-37
ii.	Análisis de los gastos de personal y su impacto en la ACB...	37-38
3.	Análisis del endeudamiento en el modelo de negocio.....	38-40
i.	Análisis del endeudamiento y su impacto en la NBA.....	38-39
ii.	Análisis del endeudamiento y su impacto en la ACB.....	39-40
4.	Comparación de los dos modelos de negocio.....	40-47
i.	Comparación de ambos modelos de ingresos.....	41-42
ii.	Comparación de ambos modelos de gastos.....	42-43
iii.	Comparación de ambos modelos de deuda.....	43-44
iv.	Comparación de los ratios de ambos modelos.....	45-47
5.	Verificación de hipótesis.....	47-48
5.	Discusión y conclusiones.....	48-52
1.	Discusión.....	48-49
2.	Limitaciones de la investigación	49-50
3.	Futuras líneas de investigación.....	50-51
4.	Conclusión final.....	51-52
6.	Declaración del uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa.....	53
7.	Bibliografía.....	54-62
8.	Anexos.....	63-67

1. Introducción

1.1.Contexto

El baloncesto es un fenómeno global que traspasa fronteras y se ha convertido en el tercer deporte más visto y seguido del mundo (Villanueva, 2023). Este deporte caracterizado tanto por el dinamismo del juego como por su espectáculo se ha visto, en gran parte, impulsado por la profesionalización del baloncesto y el desarrollo de las distintas ligas que cada vez son más competitivas. Añadido a esto, el baloncesto está en auge y esto se puede observar en la última Copa del Mundo de Baloncesto organizada en 2023 por la Federación Internacional de Baloncesto (FIBA en adelante) que obtuvo más 20.000 millones de impresiones y 480 millones de interacciones, lo que supuso el triple que la anterior organizada en 2019. A nivel de redes sociales, consiguió cuadruplicar la participación respecto a la Copa del Mundo del 2019 demostrando el incremento en la base de seguidores del baloncesto a nivel internacional (Federación Internacional de Baloncesto, 2023).

En este contexto altamente competitivo, la liga de baloncesto americana llamada la National Basketball Association, NBA en adelante, y la liga de baloncesto española denominada la Asociación de Clubes de Baloncesto, ACB en adelante, destacan como dos de las ligas más importantes y competitivas de este deporte a nivel mundial. Según la prestigiosa web Eurohoops, quien realiza anualmente un ranking de las mejores ligas europeas basándose en el nivel de competición de las ligas, en los presupuestos de los equipos, la calidad de los jugadores y la perspectiva de crecimiento, la liga ACB es la mejor liga europea (Barkas, 2024). Añadido a esto, hay que tener en cuenta que el éxito de la NBA es indiscutible debido a que en 2023 logró 22,5 millones de asistentes agregados en toda la temporada posicionándose como una de las ligas deportivas más lucrativas y con mayor número de espectadores a nivel mundial (Palco23, 2024).

Además, según el ranking FIBA de 2024, las selecciones de Estados Unidos y España son las dos mejores selecciones de baloncesto del mundo, esto refleja la fortaleza que tienen las respectivas ligas profesionales y el nivel de baloncesto que hay en estos países (Trujillo, 2024). Es por ello, por lo que en este TFG, se pretenden analizar los distintos modelos de negocio que consiguen mantener y sostener en ambas ligas un nivel competitivo. Siendo el objetivo identificar las claves de su éxito y aquellas diferencias que las distinguen y que puede hacer que una de estas ligas destaque por encima del resto.

1.2.Motivación

Para finalizar mi carrera de Administración y Dirección de Empresas y Relaciones Internacionales es necesaria la elaboración de un TFG, lo que me ofrece una oportunidad única para profundizar en un tema que mezcla mis intereses académicos y personales en el mundo deportivo y la gestión empresarial. En este caso, he optado por desarrollar un análisis comparativo de los modelos de negocio de la NBA y la ACB, dos de las principales ligas de baloncesto, con el fin de entender sus estructuras organizativas, fuentes de ingresos, ratios financieros y áreas de mejora.

El estudio sobre la gestión del deporte ha sido abordado ampliamente por los académicos, y en lo referente al baloncesto se han realizado numerosas investigaciones sobre la NBA en las que se analiza su modelo de negocio, las estrategias de expansión y estudios estadísticos sobre el rendimiento de los jugadores. Sin embargo, tras realizar una extensa revisión bibliográfica, se ha visto un vacío académico en el análisis del modelo de negocio de la ACB. La literatura encontrada relacionada con la ACB está centrada en estudios estadísticos que predicen el rendimiento de los jugadores y en temas relacionados con la nutrición y como ésta puede ayudar al desempeño de los jugadores.

A su vez, tampoco se ha encontrado mucha literatura que analice y compare los modelos de negocio de la NBA y de la ACB comparando sus ingresos y gastos, evidenciando la necesidad de analizar cómo ambos modelos operan y los factores que han contribuido a su respectivo éxito, junto con las lecciones que se pueden extraer de los fracasos y éxitos de ambas ligas.

A pesar de la dificultad por encontrar literatura académica sobre esto temas, he decidido analizar y comparar el modelo de negocio de la NBA y de la ACB. Por ello, la motivación de este trabajo es intentar contribuir a la literatura académica realizando un análisis comparativo de ambos modelos de negocio, analizando los factores que han hecho que la NBA sea la liga más influyente y, a su vez, identificando aquello que ha permitido que la ACB sea la principal liga europea.

1.3. Objetivos

Este TFG tiene como principal objetivo realizar una análisis comparativo exhaustivo y detallado de los modelos de negocio de la liga de baloncesto estadounidense, la NBA, y la liga española, la ACB. Este trabajo pretende evaluar cómo las estructuras

organizativas y los modelos de negocio de ambas competiciones han contribuido al desarrollo financiero y económico de éstas.

Para ello, a lo largo de este estudio, se analizará la salud financiera de ambas ligas y la influencia de los modelos de gestión de ambas competiciones en su estabilidad económica financiera. Es importante recalcar que la NBA funciona con un modelo de franquicias, explicado en adelante, mientras que la ACB tiene un sistema basado en clubes, esto genera diferencias en como distribuyen los ingresos y en como gestionan los costes los equipos y las franquicias de ambas ligas.

Por todo esto, este TFG analizará las diferencias en las organizaciones y las normativas implementadas de ambas ligas y el impacto en la gestión económica de sus equipos. A lo largo de este estudio, se pretende identificar las diferencias en los modelos económicos de ambas competiciones y ver si hay elementos de la NBA que puedan ayudar a mejorar la ACB. Para ello, se plantean los siguientes objetivos:

1. Comparar el funcionamiento y la estructura organizativa de la NBA y la ACB. Explicando las diferencias entre el modelo de franquicias establecido en la NBA y el modelo de clubes establecido en la ACB.
2. Evaluar la salud financiera de los equipos de ambas ligas indagando sobre los indicadores clave que demuestren su estabilidad económica y capacidad de crecimiento.
3. Analizar las principales fuentes de ingresos de la NBA y la ACB (ventas de entradas y otros)
4. Analizar el impacto de los salarios de los jugadores en la economía de los equipos de ambas ligas.
5. Identificar áreas de mejora para la ACB y formular recomendaciones para que pueda optimizar su modelo de negocio, tomando como ejemplo la estrategia seguida por la NBA.

Con este análisis se pretende poder comprender mejor las similitudes y diferencias entre ambas ligas y evaluar como la NBA puede ser un referente y un ejemplo a seguir para mejorar la optimización de la gestión financiera de otras ligas como la ACB.

1.4. Metodología:

Con el objetivo de desarrollar este análisis comparativo, es importante tener una metodología que sea capaz de recopilar, analizar y comparar datos relevantes de ambas ligas, para así poder garantizar que este proceso de investigación sea lo más riguroso posible. Este trabajo se organizará en tres fases: revisión cualitativa de literatura académica, recopilación y análisis de datos financieros y aplicación de indicadores financieros clave.

En primer lugar, se hará una revisión cualitativa de bibliografía sobre investigaciones previas relacionadas con la comparativa de modelos de negocio en el mundo del baloncesto. Para ello, se buscará en distintas bases de datos como Web of Science, Scopus o Google scholar, aplicando criterios de búsqueda basados en palabras clave.

Después, para la recopilación de datos financieros de ambas ligas se escogerán distintas fuentes. Debido a la disponibilidad de información, el análisis se llevará a cabo de manera agregada para ambas competiciones. Para los equipos de la liga ACB, se utilizará un estudio realizado por el Consejo Superior de Deportes (CSD) donde se analiza el balance de la situación económica-financiera del baloncesto español entre 1999 y 2023. Este informe nos proporciona información consolidada sobre cómo han ido evolucionando financieramente los clubes; sin embargo, debido a los datos proporcionados en esta fuente el análisis de la ACB se hará con datos agregados totales. Mientras que, para los equipos de la NBA, se utilizarán datos extraídos de la lista Forbes para analizar su situación financiera de las últimas 5 temporadas (2018-2023). Se escoge la lista Forbes debido a la dificultad para encontrar datos de estos equipos en diversas bases de datos como Factset, Bloomberg o SABI puesto que no ofrecen un desglose detallado de las cuentas financieras de las franquicias de la NBA. Esta disponibilidad de datos es reflejada con posterioridad en el capítulo 3 en la tabla 1. Aunque se disponen de estos datos a nivel individual por franquicia, con el objetivo de obtener una coherencia metodológica con el análisis de la ACB, estos datos serán presentados de manera agregada. A su vez, las ratios calculadas que se muestran son el promedio de las ratios individuales de cada equipo, en lugar de calcular la ratio a partir de los valores promedios. Esto permitirá reflejar con mayor precisión la situación real de la liga.

A su vez, se usará el promedio para comparar ambas competiciones debido a diversos motivos metodológicos. Esto se debe a que la NBA cuenta con 30 equipos, mientras que la ACB cuenta con 18 equipos, por lo que comparar valores absolutos sin

ajustar por equipo podría generar un sesgo en la interpretación de los datos. Al emplear promedios, se normaliza la comparación. Por tanto, para los datos de la NBA se obtendrán los datos necesarios de manera individual y se calculará el promedio. Mientras que para los datos de la ACB, se hará el promedio de los datos obtenidos el estudio realizado por el CSD.

El periodo de tiempo estudiado comprende las temporadas 2018-2023 y su elección se debe a diversos motivos. El primero es que cinco años es un periodo de tiempo circunstancial para poder observar con perspectiva como han ido variando ambas ligas y sus modelos de negocio. A continuación, la selección de estas temporadas se debe a que son las más recientes con datos disponibles que se han jugado de ambas ligas, reflejando así el estado más actualizado de las mismas. A su vez, la elección de estas temporadas es relevante debido a que en este periodo de tiempo se incluye la pandemia provocada por el Covid-19 y la posterior recuperación. Esto permitirá analizar la manera en la que ambas ligas enfrentaron la crisis pandémica y las posteriores estrategias para su recuperación.

Una vez realizada la revisión cualitativa y la fase de recopilación de datos, se realizará una revisión cuantitativa donde para analizar y comparar la salud financiera de ambos modelos de negocio se van a utilizar dos ratios relevantes utilizados en los análisis de los modelos de negocio. Esto se debe a que son proporciones relevantes que se utilizan al analizar el modelo económico y se puede considerar que es extrapolable al mundo del baloncesto dado que analizar estos índices sirve para hacer una investigación sobre la salud financiera de la liga y de sus clubes o franquicias (en el caso de la NBA). Estos ratios son Coste empleados/Ingresos y Deuda/ Ingresos (Revuelta, 2017).

La ratio de Coste empleados/Ingresos nos permite evaluar la eficiencia con la que los equipos transforman sus ingresos en salarios para sus empleados. Encontrarnos con una ratio elevada puede indicar una alta dependencia de la masa salarial. Comparar esta ratio entre las ligas nos sirve para identificar su sostenibilidad financiera y los equipos que podrían ser más vulnerables a cambios en los ingresos. En el caso de la NBA, esta ratio es especialmente importante debido a la existencia de un tope salarial que limita la cantidad de dinero que los equipos pueden gastar en salarios. Analizarla permitirá evaluar si las franquicias se están gestionando eficientemente.

La ratio Deuda/Ingresos nos proporciona una medida de la solvencia financiera de los distintos equipos. Un alto nivel de endeudamiento puede indicar una mayor

dependencia de fuentes de financiación externas. Mientras que, un bajo nivel de endeudamiento puede sugerir una mayor solidez financiera. Esta ratio servirá para observar que equipos tienen una estructura financiera más sólida y aquellos que podrían ser más vulnerables a crisis financieras. En el caso de la NBA, la mayoría de las franquicias están respaldadas por grandes conglomerados empresariales o inversores privados. Analizar esta ratio nos permitirá evaluar la dependencia de las franquicias respecto a la financiación externa y su capacidad para generar ingresos.

Finalmente, para poder contrastar los datos obtenidos en este análisis se utilizarán distintas herramientas gráficas como tablas comparativas donde se reflejen los ingresos y gastos de ambas ligas y se realizarán gráficos para poder visualizar la evolución de los indicadores.

2. Marco teórico

Este capítulo tiene como principal objetivo elaborar un marco teórico firme para poder sentar las bases sobre la NBA y la ACB para así poder elaborar un análisis comparativo entre ambos modelos de negocio utilizando diversas ratios. Debido a la importancia de este capítulo, se realizará una revisión de literatura para así poder comprender mejor los fenómenos estudiados y poder establecer el punto de partida conceptual para más tarde analizar y responder a la investigación.

2.1. Previas líneas de investigación

El análisis de los distintos modelos de negocio de las ligas deportivas ha sido ampliamente estudiado académicamente; sin embargo, suele tener un enfoque predominante hacia las ligas de fútbol o hacia las ligas norteamericanas, en especial hacia la NBA y la NFL (Andreff & Staudohar, 2002; Leeds et al., 2022). Las líneas de investigación previas han abordado cómo ha ido evolucionando internacionalmente la NBA a la par que ha ido diversificando sus ingresos (Jin, 2021; Wilkinson, 2024). Sin embargo, el modelo de negocio de la ACB no ha sido estudiado con tanta profundidad; dado que, los estudios se han centrado en la estructura de la liga, la rentabilidad de los clubes y como han afectado las regulaciones en las cuentas de los equipos (Carretero, 2022; Fort, 2019).

2.1.1. Previas investigaciones sobre el modelo de negocio de la NBA

Los académicos han indagado sobre los factores de éxito que han hecho que la NBA se establezca como un líder en la gestión deportiva donde destaca su estabilidad financiera en la competición y su modelo de franquicias (Jin, 2021). Jin (2021) analiza cómo este sistema ha permitido que esta competición tenga una distribución equitativa de ingresos manteniendo un alto nivel de competitividad. A la par, Wilkinson (2024) ha profundizado sobre las estrategias de globalización de la NBA, destacando la importancia de los NBA Global Games, la creación de las distintas academias internacionales y los acuerdos televisivos mundiales que ha logrado.

Leeds, Von Allmen y Matheson (2022) resaltan la importancia de las distintas medidas que ha tomado la NBA como el impuesto de lujo para permitir mantener un nivel de competitividad dentro de la competición siendo este uno de los muchos instrumentos que posee la NBA para evitar la acumulación de jugadores en ciertos equipos. A su vez, Fort (2019) señala que la NBA es un ejemplo de cómo diversificar ingresos y basar el modelo de negocio en derechos televisivos globales, patrocinios mundiales, merchandising y de mantenerse actualizado estableciendo nuevas tácticas de digitalización.

2.1.2. Previa investigación sobre el modelo de negocio de la ACB

Las investigaciones académicas sobre la ACB son más reducidas y se han dirigido hacia elementos más característicos como el impacto económico en la liga y la gestión financiera de los clubes (Cedrun, 2019; Carretero, 2022). Fort (2019) explica que esta competición se basa en el modelo europeo de clubes lo que provoca que existan diferencias en la distribución de ingresos y en la estabilidad económica de los equipos españoles. La ACB, en contraste con la NBA, no posee un formato de redistribución financiera estructurado y un tope salarial (Késenne, 2014).

Otro aspecto sobre el que se ha investigado en la literatura es la dependencia de la competición española hacia los patrocinios locales (Sanahuja & Arráez, 2013). Estos autores subrayan que la fragmentación de los acuerdos televisivos ha complicado la monetización del producto, restringiendo la posibilidad de generación de ingresos. A su vez, Carretero (2022) remarca la importancia de que la ACB siga distintas estrategias de digitalización para incrementar su notoriedad a nivel mundial y expandir sus fuentes de ingresos.

2.1.3. Previa estudio comparativo entre la NBA y la ACB

La existencia de estudios académicos donde se compara directamente ambas competiciones es escasa. Cedrun (2019) realiza un análisis comparativo que se orienta en la estructura financiera y generación de ingresos de ambas ligas, pero no profundiza en la repercusión de la legislación económica en la competitividad. Fort (2019) y Díaz Campos (2012) realizan un estudio más focalizado en explorar las distinciones estructurales entre ambas competiciones, donde concluyen que el sistema de franquicias americano dota de una mayor estabilidad económica a la liga americana en contraste con el modelo de clubes español. Además, Késenne (2014) estudia como la falta de un tope salarial en ligas como la española generan una desigualdad económica mayor entre clubes.

2.2. NBA: historia, funcionamiento, estructura organizativa y modelo de negocio

En este capítulo nos centraremos en indagar la historia de la NBA desde sus comienzos hasta su consolidación como la liga de baloncesto más influyente. A su vez, examinaremos también en detalle cómo funciona internamente la competición. Y finalmente, analizaremos en que se basa su modelo de negocio.

2.2.1. Historia de la NBA

Para entender como la NBA ha llegado a ser un modelo a seguir, hemos de conocer antes sus inicios y evolución. Creada en 1946 bajo el nombre de BAA, en 1949 decidió combinarse con otra liga de baloncesto la NBL creando así la NBA. Aunque inicialmente esta fusión parecía algo menor, marcó el inicio de la organización que transformaría el deporte como un negocio internacional (Jin, 2021).

Durante las décadas de 1950 y 1960 la NBA aún no tenía tanta popularidad como actualmente. Sin embargo, gracias a la rivalidad entre dos figuras históricas del baloncesto, Bill Russell y Wilt Chamberlain, esta competición pudo experimentar una gran evolución. Esta rivalidad fue importante para la NBA dado que por una parte Russell fue la primera gran superestrella del baloncesto profesional y consolidó a los Boston Celtics como la primera dinastía de la NBA, ganando once campeonatos (Goudsouzian, 2010; Rodellar, 2024). Mientras que, por otra parte, Chamberlain fue el primer jugador en conseguir 100 puntos en un partido. Esta rivalidad elevó el nivel competitivo de la liga incrementando su reconocimiento internacional sirviendo para consolidarla y sentar las bases para su futura expansión (Goudsouzian, 2006; Rodellar 2024).

Sin embargo, la liga atravesó una crisis de audiencia en la década de 1980, enfrentando problemas de consumo de drogas por parte de los jugadores lo que afectó a la imagen de la competición y redujo el atractivo de esta para patrocinadores e inversores.

Asimismo, la violencia dentro y fuera de la cancha generó un entorno poco atractivo para los aficionados, teniendo un impacto directo en la economía de la NBA. Esto provocó que en 1984 la NBA tuviera un valor de tan solo 15,5 millones de dólares, con el 75% de las franquicias en bancarrota pues 18 de 23 equipos estaban casi en quiebra (Jin, 2021).

Durante la década de los 80, fue en este contexto donde David Stern tomó el liderazgo de la NBA como Comisionado de la liga, con el objetivo de rescatarla de la crisis por lo que comenzó con una transformación radical. Stern decidió hacer un lavado de imagen, pasando la liga a ser un producto más adecuado para las familias. Es por ello por lo que implementó políticas estrictas relacionadas con el consumo de drogas como fue prohibir jugar al All-Star Michael Ray Richardson en la NBA debido al uso de cocaína por su parte. Este movimiento, aunque fuese impactante, demostró el compromiso de la liga de virar hacia un evento más familiar, cambiando la imagen que tenía la competición anteriormente (Wilkinson, 2024).

Continuando con la década de los 80, Stern decidió cambiar el foco del marketing pasando de un marketing centralizado en los equipos, a un marketing centrado en las personas. Para ello, se aprovechó de la popularidad que tenía la rivalidad entre Magic Johnson y Larry Bird para usarlo como trampolín y expandirse a mercados internacionales. Con el objetivo de seguirse expandiendo internacionalmente, Stern realizó el primer partido de pretemporada de la historia fuera de Estados Unidos siendo en Milán y realizó la McDonald's Championship en 1987 con el objetivo de dar a conocer a las estrellas de la competición (Wilkinson, 2024).

En 1990 realizaron, por primera vez en la historia, su primer partido de temporada fuera de Estados Unidos, siendo en Japón. La competición continuó realizando partidos internacionales en sitios como las Bahamas o Londres, como parte de la estrategia de internacionalización de Stern (Wilkinson, 2024). Paralelamente, realizó acuerdos estratégicos con televisiones internacionales como la CCTV en China o con comentaristas internacionales como George Eddy en Francia, para incrementar el reconocimiento de la competición (Krasnoff, 2023; Wilkinson, 2020).

En 1992, tuvo lugar uno de los hitos más relevantes en la internacionalización de la NBA, como fue la participación de jugadores de la liga en el equipo olímpico de baloncesto estadounidense de Barcelona 1992. Stern consiguió convencer a los propietarios de los equipos para crear el *Dream Team* donde estaban Larry Bird, Michael

Jordan o Magic Johnson, entre otros. No solo el equipo estadounidense ganó la medalla de oro, sino que consiguió mostrar a las audiencias internacionales el espectáculo y el nivel de los jugadores de la liga estadounidense (Cunningham, 2003; Gregory, 2020; Wilkinson, 2020).

Tras estas olimpiadas, el número de jugadores internacionales en la liga incrementó significativamente, puesto que en la temporada del año 1991 solo había veintitrés jugadores internacionales en la NBA. Estrellas como Tony Parker, Dirk Nowitzki o Pau Gasol hacen referencia al *Dream Team* como inspiración para unirse a la NBA (Greer, 2022; Wilkinson, 2020).

Aprovechando la cantidad de seguidores que había generado la participación de jugadores en las olimpiadas, Stern lanzó la campaña “I Love This Game” con el objetivo de capitalizar las audiencias internacionales, utilizando estrellas como Peja Stojaković. A su vez, la llegada de Yao Ming a la NBA en 2002 consolidó la expansión de esta, pues supuso que la competición estadounidense consiguiera 3,7 mil millones de audiencia china y tres millones de interacciones de consumidores chinos en la página web de la NBA. Esto llevó a la creación de NBA China en el año 2008 y a acuerdos comerciales con distintas empresas chinas, ayudando así a la competición a fortalecer su presencia en el país asiático (Wilkinson, 2020; Zhou et al, 2017).

En 2014, David Stern dejó el puesto de comisionado cediéndoselo a Adam Silver, el actual Comisionado de la NBA, quien continuó con la estrategia de internacionalización. Bajo su liderazgo, la NBA se expandió con los NBA Global Games organizando partidos internacionales en zonas como el Sudeste Asiático, Latinoamérica, Europa o Arabia (Wilkinson, 2024). Además, para fomentar la internacionalización de la competición, Adam Silver ha creado academias NBA en distintos países y programas como NBA Jr. para fomentar el talento nacional e integrarlo en la cultura de la liga estadounidense. También, Silver ha continuado con la estrategia de Stern de asegurarse que la competición de baloncesto estadounidense sea un deporte visto mundialmente y para ello ha fomentado la innovación digital, los acuerdos con distintos medios y el marketing estratégico (Holmes, 2020; Vollmer & Gross, 2018; Wilkinson, 2020).

Esto ha permitido que la NBA se posicione como la liga más influyente del mundo alcanzando un éxito económico sin precedentes. En la temporada 2023/2024, las 30 franquicias que forman la liga han alcanzado unos ingresos totales de 11,34 mil millones

de dólares, demostrando la consolidación de la liga (Statista Research Department, 2024b).

2.2.2. Funcionamiento de la NBA

En cuanto al funcionamiento de la NBA, se considera una liga estructurada que tiene un modelo de franquicias, es decir, que no funciona como la liga de baloncesto española donde hay ascensos y descensos y hay distintas divisiones. Por contra, en el caso de la liga estadounidense los equipos suelen ser una entidad empresarial más no sujeta a ascensos y descensos en base a sus resultados deportivos (Bukstein, 2015; Díaz Campos, 2012).

Una vez sabemos el modelo de liga que es la NBA, es importante averiguar cómo los jugadores llegan a esta competición puesto que funciona también de una manera distinta a otros ligas de baloncesto internacionales y a otras ligas deportivas. En el caso de la NBA, los jugadores llegan a través del draft, que es una forma para los equipos de escoger a talentos que vienen de distintos lugares tanto de universidades como de academias (Motomura et al., 2016).

Adentrándonos en el funcionamiento de este draft, es un proceso que se realiza cada año y que tiene dos rondas donde se pueden seleccionar a 30 jugadores por ronda. El orden de selección es determinado a través de lo que se denomina lotería del draft, donde aquellos equipos que no fueron capaces de pasar a playoffs tendrán una mayor posibilidad de tener la primera selección, teniéndose en cuenta que estos han sido los peores clasificados la temporada anterior. Este sistema de lotería se estableció con el objetivo de mantener un nivel competitivo en la liga y de hacer los equipos lo más equitativos posibles. Todo ello con el objetivo de evitar que haya partidos descompensados y mantener un mismo nivel en las distintas franquicias (Bukstein, 2015, Motomura et al., 2016).

Otro aspecto para tener en cuenta de este draft es el Acuerdo de Negociación Colectiva (CBA), establecido por la NBA y la National Basketball Players Association (NBPA), dónde se fija tanto la edad mínima para poder ser seleccionado en el draft, los salarios que van a cobrar los *rookies* o novatos, se establece también el proceso que los jugadores han de seguir para poder ser seleccionados en el draft y algunas restricciones que se encuentran. Este CBA establece que un jugador debe tener al menos diecinueve

años y debe haber pasado un año desde su graduación de la escuela secundaria, para poder ser seleccionado en el draft (Bukstein, 2015; Motomura et al., 2016).

En cuanto al proceso y las restricciones, aquellos que quieran ser seleccionados al draft tienen que declarar que quieren ir al draft y tienen que pasar por el combine, sitio donde estas jóvenes promesas demuestran sus habilidades ante unos ojeadores de la liga (LaOpiniónAustral,2024). En cuanto a las restricciones, es verdad que los equipos pueden intercambiarse los picks o las selecciones en el draft, pero existe una regla, la Stepien Rule, que limita esto. Esta regla lo que dice es que las franquicias no están permitidas a traspasar más de una primera ronda del draft en 2 años seguidos, pudiéndose hacer en años separados o en el propio año cuando el draft haya terminado y con el jugador ya seleccionado (Nbamaniacs, s.f.).

Entrando en el funcionamiento de la propia competición, está dividida en dos conferencias: la este y la oeste. Cada una tiene quince equipos y se divide en tres pequeñas divisiones de cinco equipos; habiendo así, por cada conferencia, tres divisiones por lo que en total hay seis divisiones. La clasificación de los equipos en su conferencia depende de su rendimiento a lo largo de la temporada y en función de su clasificación pasan directamente a los playoffs, que es el torneo que se juega para ganar la NBA, o pasan al play-in, que es un torneo clasificatorio para pasar a los playoffs. Aquellos equipos que dentro de su conferencia hayan clasificado entre el octavo y el décimo puesto pasan por ese torneo clasificatorio del play-in. Mientras que los equipos que han quedado entre el primero y el séptimo puesto, incluyendo ambos, pasan directamente a los playoffs (NBAiD, 2022).

Entrando más en detalle de cómo funciona el play-in, en el torneo clasificatorio es el equipo que queda en séptimo lugar quien juega contra el octavo y aquel equipo que gane se asegura la séptima plaza en los playoffs. A su vez, el equipo que queda noveno se enfrenta al décimo y el que gane el partido tiene que jugar otro partido contra el perdedor entre el séptimo y el octavo. El que gane este último enfrentamiento asegura la posición del octavo en los playoffs (NBAiD, 2024).

En cuanto al detalle de los playoffs, es una serie de rondas eliminatorias que es al mejor de siete partidos. Los enfrentamientos son función de la clasificación, siendo el primero contra el octavo, el segundo contra el séptimo, y así sucesivamente. El equipo que gane esta primera ronda pasa a las semifinales de conferencia y luego a las finales de

conferencia. Son los ganadores de cada conferencia, tanto el ganador de la este como el de la oeste, quienes se enfrentan en la final de la NBA dónde se dictamina quién es el vencedor de la competición, tras ganar cuatros partidos (NBAiD, 2022 y NBAiD, 2024).

Una vez que hemos explicado el funcionamiento de la competición es interesante hablar de cómo surge un nuevo equipo en esta liga. Actualmente, para crear un nuevo equipo en la competición de baloncesto estadounidense se han de cumplir una serie de requisitos. Empezando por un pago de una tarifa de expansión que se estima que ronda los 5 mil millones de dólares, junto con la presentación de un plan de negocios que detalle la viabilidad de esta franquicia. Quien decide sobre la incorporación de nuevas franquicias a la liga son los propietarios de las franquicias ya presentes (Toporek, 2024)

Cuando la franquicia ya está creada, el equipo va a seguir las regulaciones de la NBA, incluyendo el cumplimiento del sistema de tope salarial, detallado en el 2023 NBA CBA, que determina cuánto pueden gastar los equipos en salarios de jugadores. A su vez, también se verá beneficiado o perjudicado por el sistema de redistribución de ingresos. Esto es un mecanismo que tiene la competición para cerciorarse que los ingresos generados por los equipos en mercados más grandes se puedan transferir a aquellos equipos que están en un mercado más pequeño fomentando así la igualdad financiera entre los distintas franquicias (Bukstein, 2015; National Basketball Association & National Basketball Players Association, 2023).

Para finalizar la explicación sobre la NBA, hemos de hablar del nuevo formato que han introducido, la NBA Cup. Esto es un torneo, a mitad de temporada, donde todos los equipos de la competición disputan una fase de grupos que se divide en 6 grupos con 5 equipos cada uno. La organización de estos grupos es en función del rendimiento de la anterior temporada. En cada uno de ellos se juegan cuatro partidos por equipo y los resultados de éstos se tienen en cuenta, tanto para esta copa como para la temporada regular (NBA, 2024).

2.2.3. Estructura organizativa de la NBA

El modelo de negocio, la sostenibilidad financiera de los equipos y la capacidad competitiva de una liga deportiva suele venir definidos por cómo se organiza esta misma. La NBA opera en un sistema de franquicias cerrado y consigue un mayor equilibrio competitivo a través de la reasignación de ingresos y normas salariales (Díaz Campos, 2012; Fort, 2019; Unanue et al.; 2014). Cómo se estructura una liga a nivel de

organización afecta en el balance competitivo, por ello, es relevante indagar sobre la gestión realizada por la NBA. A lo largo de este capítulo se analizará lo característico de esta liga a nivel organizativo y cómo afecta a su gestión económica y deportiva.

En cuanto a su organización, observamos que la máxima autoridad es el Comisionado de la NBA, actualmente Adam Silver. Su principal función es establecer las estrategias comerciales y de expansión de la Liga (Wilkinson, 2024). Luego nos encontramos con la Junta de Gobernadores, aquí están los propietarios de las franquicias y se encarga de realizar cambios en la normativa de la liga y a su vez determina los acuerdos comerciales que esta competición alcanza (National Basketball Association & National Basketball Players Association, 2023).

Además, la NBA cuenta con la NBPA que sirve de representante de los jugadores y sus intereses jugando un papel importante en la firma de acuerdos laborales como el Convenio Colectivo (NBA & NBPA, 2023). Finalmente observamos que esta competición posee distintos departamentos como el departamento de finanzas o el de marketing o departamento designados a distintas áreas geográficas, entre otros (The Official Board, s.f.).

La NBA está dividida en dos conferencias donde existen 3 divisiones de 5 equipos. Esta separación se realiza con el objetivo de maximizar la rivalidad y de distribuir los partidos para así obtener mayores audiencias televisivas (NBAiD, 2022). Además, el sistema de distribución financiera que establece esta competición para distribuir los derechos televisivos junto con el impuesto de lujo sirven de instrumentos para potenciar la competitividad (Leeds et al., 2022)

Finalmente, numerosos estudios han analizado el equilibrio competitivo de la NBA, donde Unanue et al. (2014) comparan el nivel de competitividad que existe en la liga estadounidense con las europeas y establece que gracias a las legislaciones establecidas por la NBA ésta consigue un mayor equilibrio entre equipos.

2.2.4. Modelo de negocio de la NBA

Entrando a analizar en el modelo de negocio de la NBA, este se ha consolidado como uno de los más exitosos en el ámbito deportivo debido a las distintas estrategias que ha seguido con el objetivo de maximizar los ingresos a la par que mantener un equilibrio competitivo entre los equipos. La liga ha ido combinando la comercialización global junto con la regulación financiera para potenciar su modelo de negocio (Leeds et al., 2022).

Uno de los aspectos clave de la NBA es su modelo cerrado, pues las franquicias no tienen riesgo de descender y los ingresos se distribuyen para conseguir la estabilidad de los equipos (Fort, 2019). Esto ha proporcionado un ambiente idóneo para que la competición tenga una visión financiera más agresiva buscando maximizar la monetización por distintas vías.

En cuanto a sus principales fuentes de ingresos estas son: los contratos de televisión debido a los acuerdos alcanzados con las distintas cadenas y plataformas para reproducir sus partidos. Estos derechos de transmisión por un lado dan un acceso global del producto de la NBA y por otro permiten una gran fuente de ingresos para la liga y sus franquicias (Leeds et al., 2022). Lo que ha permitido que se expanda globalmente estando presente en mercados chinos y europeos (Fort, 2019).

Otro pilar fundamental son los patrocinios dado que gracias a distintas empresas la NBA ha podido establecer acuerdos estratégicos permitiéndola penetrar en el mercado y generar ingresos adicionales por la publicidad (López Carbonell, 2020). Además, gracias a su fama mundial, ha podido alcanzar acuerdos con patrocinadores mundiales a diferencia de otras ligas europeas que tienen mayor dependencia de patrocinios locales (Fort, 2019). También hay que tener en cuenta que la venta de entradas es una parte importante de los ingresos de la NBA. Según datos de Statista Research Department (2024a), en la temporada 2023/2024, los ingresos por venta de entradas constituyeron cerca del 20% de los ingresos totales de la liga.

Este éxito financiero puede explicarse con distintas teorías económicas. La primera de ellas es la teoría de la organización industrial que describe cómo esta competición tiene un modelo de monopolio bilateral. Esto se debe a que controla la oferta de partidos y los jugadores son lo necesario para que la competición se lleve a cabo. Esta disposición concede a la NBA la posibilidad de regular la competencia y la economía para beneficiarse ella misma y beneficiar a los equipos y a los jugadores (Leeds et al., 2022)

Otra teoría aplicable es la teoría de juegos que suele estar aplicada para diseñar mecanismos que buscan compensar la competencia (Owen, 2013). Esta teoría se puede ver reflejada en la NBA con reglas como el límite salarial. Según la teoría de juegos, las franquicias participarían en un juegos de suma cero donde cada acción afecta como se distribuye luego el talento en la liga. Según Késsenne (2014), los límites salariales establecidos dentro de las ligas deportivas buscan prever que los mejores jugadores se

concentren en ciertos equipos. Esto coincide con lo planteado por El-hodiri y Quirk (1971) puesto que demostraron que sin una regla aquellos equipos más ricos conseguirían a los jugadores más destacados.

A su vez, con el objetivo de ir maximizando el beneficio e incrementar audiencias, la NBA se ha ido adaptando a los cambios tecnológicos y nuevas tendencias del mercado. Para ello han ido evolucionando en la digitalización desarrollando estrategias de marketing para promocionarse en nuevas plataformas. Esto les ha permitido alcanzar audiencias más jóvenes e ingresar más gracias a su contenido ofrecido a través de distintas suscripciones (Kalou, 2025).

Fort (2019) establece que una de las principales fortalezas de la NBA es que ha sabido explotar la comercialización mundial y expandirse globalmente a diferencia de las ligas europeas. Es por ello por lo que considera que la liga estadounidense de baloncesto ha sabido ser líder y adaptarse a las transformaciones tecnológicas y adoptarlas al mundo del deporte estableciendo su modelo de negocio como aquel que todas las ligas quieren replicar.

2.3. ACB: historia, funcionamiento, estructura organizativa y modelo de negocio

En este capítulo nos centraremos sobre todo en conocer la historia de la ACB, para entender el surgimiento de la liga de baloncesto española. Analizaremos también cómo funciona la liga, los ascensos y descensos y las distintas competiciones. Y finalmente, analizaremos en que se basa su modelo de negocio.

2.3.1. Historia de la ACB

Adentrándonos en la historia de la ACB, fue creada en 1982 y surgió como una iniciativa por parte de los propios clubes, con el objetivo de modernizar la gestión de la liga a fin de profesionalizar el baloncesto en España. Anteriormente, la liga era gestionada y manejada por la FEB, pero ante las necesidades cada vez mayores de profesionalizar este deporte, los clubes decidieron crear esta asociación para cambiar el enfoque de la competición (ACB, 2012 y Gazapo, 2023)

En la década de los 80 y de los 90, la ACB empezó a encontrar más audiencia y prestigio, haciendo de ella una de las principales competiciones de baloncesto a nivel europeo. La ACB aumentó su popularidad gracias a la rivalidad entre los equipos de baloncesto del Barcelona y del Real Madrid. El Barcelona destacaba con jugadores reconocidos como Epi y Solozábal y el Real Madrid lo hacía con jugadores como

Fernando Martín, quien fue el primer jugador español en la NBA. Todas estas figuras junto con la rivalidad entre ambos, equipos hicieron que la liga cada vez fuera aumentando su popularidad (Diario Siglo XXI, 2024, Real Madrid, s.f.).

En los 80, la ACB sufrió un cambio a nivel comunicativo, pues empezaron a realizar estrategias comerciales cómo incorporar publicidad en las camisetas para consolidar la competición. En los 90, fue cuando la liga de baloncesto española tuvo su mayor expansión a nivel económico, debido a los derechos de retransmisión y al surgimiento de las zonas VIP en los pabellones. Esto reforzó la imagen de la liga frente a patrocinadores y espectadores (Sanahuja Peris, 2013).

A pesar de esto, en la década de los 2000, la ACB empezó a tener problemas con su modelo de negocio. Mientras que la NBA había potenciado su imagen a nivel mundial con distintas estrategias digitales, la ACB había comenzado a observar una fragmentación en la retransmisión de sus partidos viendo cómo se reducía su audiencia (Sanahuja & Arráez, 2013).

Sin embargo, gracias a los continuos éxitos de la selección española de baloncesto, se ha ido mejorando la imagen y el prestigio de la ACB a nivel internacional, haciendo que muchos jugadores extranjeros piensen en venir a esta competición. Esto se debe a que España en baloncesto ha conseguido ganar medallas en competiciones internacionales tanto europeas como a nivel mundial. Esto ha impulsado la popularidad del baloncesto en España, alcanzando 411 mil licencias y ha fortalecido la posición estratégica de este deporte en España que, contando las distintas federaciones y clubes profesionales, tiene una actividad económica de 230 millones de euros al año (CaixaBank, 2024).

A todo esto, hay que añadirle que la ACB es un sitio para impulsar a los talentos. Deportistas como Pau Gasol, Sergio Llull o Ricky Rubio son ejemplos de jugadores que han pasado por la competición española antes de ir a la NBA. A su vez, luego estos jugadores obtienen grandes rendimientos en la liga estadounidense y son muy bien valorados tanto por fans como por jugadores y entrenadores. Tanto es así que hace poco Pau Gasol fue incluido en el salón de la fama de la NBA y va a ser inducido al salón de la fama de la FIBA, lo cual refleja la calidad de su formación obtenida en la ACB y su posterior desarrollo en la liga estadounidense (González, 2025; Maestre, 2023).

2.3.2. Funcionamiento de la ACB

Entrando en el funcionamiento de la liga, esta se desarrolla en dos fases: liga regular y playoff. La primera fase consiste en una liga con partidos de ida y vuelta entre todos los equipos, habiendo así 34 jornadas de competición. Cuando se acaba esta fase, se pasa a la siguiente donde solo se clasifican los 8 mejores equipos. En la segunda fase, la del playoff, se hacen unas eliminatorias jugándose cuartos de final, a dos victorias, semifinal y final, ambas a 3 victorias. En el caso de la liga de baloncesto española existen los ascensos y descensos por lo que los equipos que estén en las dos últimas posiciones de la tabla descenderán a Segunda División, conocida como LEB Oro (ACB, 2024a).

A su vez también se juega una Copa del Rey, dónde participan aquellos 8 equipos que estén mejor posicionados en la tabla una vez se hayan realizado las 17 primeras jornadas de la liga. En este caso también hay eliminatorias tanto de cuartos de finales como de semifinales y una final que se juegan a partido único. Además de esta Copa existe la Supercopa Endesa, dónde juegan cuatro equipos de la Primera División en base a una serie de criterios: participan el ganador la liga, el ganador de la Copa, el campeón de la Supercopa del año anterior y finalmente el equipo de la ciudad o Comunidad Autónoma donde se realice este torneo. En caso de que un equipo cumpla varios criterios, es decir o haya ganado dos competiciones o haya ganado una competición y sea el equipo de la ciudad, habrá una vacante. Esta será cubierta bien por el subcampeón de la liga Endesa, si no será el tercer clasificado y en todo caso el cuarto clasificado (ACB, 2024a).

Para poder participar en las distintas competiciones que organiza la ACB hay que cumplir con una serie de reglas. Primero hay que hacer una solicitud de inscripción, segundo hay que hacer una previsión de cómo ha sido el cierre del presupuesto del año anterior y hay que presentar unos presupuestos de ingresos por valor superior a 2,5 millones de euros (ACB, 2024a).

2.3.3. Estructura organizativa de la ACB

Analizando la estructura organizativa de la competición española, observamos que esta opera bajo un modelo de clubes donde existen ascensos y descensos. Esto implica que los equipos deben saber gestionar su sostenibilidad financiera pues no tienen la certeza de que vayan a mantenerse en primera división (Noll, 2002).

Entrando a analizar cómo se organiza esta competición, observamos que, según los Estatutos de la ACB, esta se compone de distintos órganos de gobierno donde destacan la Asamblea General, la Presidencia y la Dirección General. El principal órgano es la

Asamblea General donde participan los clubes de la competición quienes tienen derecho a votar en las decisiones que se toman. En cuanto a la Presidencia, este es el órgano que representa a la competición y tiene funciones ejecutivas. Mientras que, la Dirección General, se enfoca en la gestión administrativa y económica de la liga. Además, existe la Comisión de Control Económico que vela por la estabilidad financiera de los clubes y también está la Comisión de Buen Gobierno, quien se asegura del cumplimiento de los principios en la gestión de los clubes y de la organización (ACB, 2024b).

En cuanto a la estructura competitiva, nos encontramos con que funciona con ascensos y descensos donde los equipos que descienden bajan a la LEB Oro, y los dos mejores de esta competición ascienden a la ACB. Como se ha explicado anteriormente, esta competición tiene una fase regular y una fase de playoffs (ACB, 2024a). A su vez, en la ACB cada equipo es el encargado de negociar sus propios acuerdos y no es la competición quien los gestiona de manera centralizada (Fort, 2019).

2.3.4. Comparativa de las estructuras organizativas de la NBA y la ACB

Una vez analizado ambos modelos organizativos por separado, esta sección pretende realizar un análisis comparativo entre ambas competiciones. Para ello se ha realizado la siguiente tabla (Tabla 1) donde se muestran las principales diferencias entre ambas ligas.

Tabla 1

Comparativa de los modelos organizativos de la NBA y de la ACB.

Características	NBA	ACB
Modelo de gestión	Liga cerrada con franquicias	Liga abierta con clubes
Gobernanza	Comisionado, Junta de gobernadores	Asamblea General, Presidencia y Dirección General
Regulación económica	Tope salarial e impuesto de lujo	Sin tope salarial ni redistribución de ingresos
Ascensos y descensos	No existen	Sí, vinculados a la LEB Oro
Distribución de ingresos	Centralizada	Depende de cada club

Competitividad financiera	Regulación con restricciones salariales	Desigualdad económica entre clubes
---------------------------	---	------------------------------------

Fuente: elaboración propia en función de la información obtenida de las fuentes utilizadas en el capítulo 2.2 y 2.3.

Tal y como se puede observar en esta tabla (Tabla 2) la competición estadounidense tiene una estructura organizativa más centralizada y regulada permitiéndola tener un equilibrio competitivo a la vez que garantiza la sostenibilidad financiera de sus franquicias. Mientras que, la ACB sigue un modelo más descentralizado contribuyendo a una mayor volatilidad económica y a un reparto dispar entre equipos (Fort, 2019; Saá Guerra et al.; 2016; Unanue et al.,2014).

2.3.5. Modelo de negocio de la ACB

Analizando el modelo de negocio de la ACB vemos que se encuentra dentro de la tradición europea para gestionar las ligas deportivas puesto que, a diferencia del modelo estadounidense, orientado a maximizar el beneficio económico, el europeo busca monetizar la rentabilidad económica con unos objetivos de sostenibilidad competitiva (Fort,2019).

Gran parte de los ingresos de la ACB vienen de los derechos audiovisuales, patrocinios y ventas de entradas (Carretero, 2022). Sin embargo, estos son distribuidos de manera diferente a como sucede en la liga estadounidense de baloncesto, allí estos acuerdos suponen una compensación económica mayor (Fort, 2019). Esto se debe en gran parte a que en España los acuerdos de emisión son principalmente locales mientras que los acuerdos de emisión de la NBA son internacionales (Carretero, 2022).

Esto implica que la ACB posee un volumen de negocio menor que la competición estadounidense y al mismo tiempo un distinto modelo de negocio. La ACB busca un equilibrio entre sostenibilidad y rentabilidad a largo plazo (Fort, 2019). Esto se debe a que en Europa, hay más objetivos aparte de maximizar el beneficio; puesto que también se busca la promoción del talento y la competitividad equitativa (Késenne, 2014). En este sentido, la ACB tiene acuerdos televisivos para garantizar la viabilidad económica pero, a la vez, impulsa el desarrollo en los jóvenes a través de canteras e inversión en proyectos de base, garantizándose así la perdurabilidad de los equipos a largo plazo (Carretero, 2022).

Mientras que la NBA es una liga cerrada donde independientemente de tus resultados deportivos mantienes tu plaza (Fort, 2019), la ACB tiene un modelo de competición abierto. Esto implica que puede participar en torneos europeos como la Euroliga y, a su vez, tener ascensos y descensos. Aquí los equipos de la Segunda División de baloncesto española conocida como LEB Oro pueden ascender cumpliendo con unos criterios económicos y deportivos (Carretero, 2022). Esto se rige por la teoría económica de las ligas deportivas europeas donde estos ascensos contribuyen a que la competición sea lo más equitativa posible (Késsene, 2014). No obstante, también se exigen ciertas garantías económicas para subir de categoría, introduciendo así un componente financiero en el proceso (ACB, 2024a; Carretero, 2022).

En este contexto, la lógica de las ligas abiertas establecida por Késsene (2014) está más alineada con el modelo de negocio de la ACB, puesto que se centra en mantener estabilidad deportiva y solidaridad en lugar de mirar exclusivamente por el máximo beneficio (Fort, 2019). Esto permite que aquellos equipos que poseen un menor presupuesto puedan competir con el resto de los equipos si logran una gestión eficiente; aunque muchos clubes se enfrentan a dificultades financieras para mantenerse en Primera División (Carretero, 2022).

Actualmente, la ACB tiene que hacer frente a desafíos para aumentar su foco mediático y poder diversificar sus ingresos tal y como lo están haciendo otras ligas europeas (Carretero, 2022). Del análisis de Fort (2019), se pueden inferir algunas estrategias para potenciar este crecimiento y aprovechar estos desafíos.

El primero es la digitalización. En un mundo donde el espectador consume más a través de las plataformas digitales, la ACB debería empezar a indagar sobre posibles acuerdos de retransmisión en streaming para así poder alcanzar mayores audiencias (Carretero, 2022). La NBA ha realizado esta estrategia con éxito, consiguiendo establecerse en nuevos formatos audiovisuales. Aunque Fort (2019) no habla sobre la digitalización de la liga de baloncesto española, su investigación sobre las estrategias comerciales seguidas por la liga estadounidense hace pensar que este tipo de innovación podría ser una potencial vía a explorar por la competición española.

El segundo es continuar fomentando la cantera. Los sistemas de cantera que poseen los equipos españoles favorecen la conexión con la afición y a su vez permiten a los equipos renovarse con talento joven (Carretero, 2022). Esto contrasta con el modelo

de la NBA, pues el desarrollo de estos jóvenes depende de la universidad en la que estén y de los intereses comerciales; por lo que Europa debe seguir fomentando la lógica orientada al desarrollo deportivo (Fort, 2019).

3. Planteamiento de hipótesis y muestra de datos a analizar

Tras haber establecido el marco teórico y conceptual en los anteriores capítulos, este apartado se centrará en la formulación de las distintas hipótesis de investigación para poder contrastar y comparar los modelos de negocio de las ligas observadas, la NBA y la ACB.

Una vez establecidas estas hipótesis y con este objetivo en mente, se definirá una muestra de datos que incluirá aquellos indicadores financieros clave como endeudamiento, gastos, ingresos y salarios. Esta muestra de datos ha sido seleccionada teniendo en cuenta la disponibilidad de información comparable que hay para ambas ligas y la relevancia de estos indicadores para realizar un análisis de ambos modelos de negocio. Será a través del análisis comparativo de estos datos que se intentará buscar e identificar las similitudes y diferencias significativas entre ambas ligas. Los resultados obtenidos se presentarán de forma visual mediante gráficos y tablas con el objetivo de facilitar la interpretación y comparación de los datos.

3.1. Planteamiento de hipótesis

En este TFG se plantean las siguientes hipótesis de investigación, orientadas a contrastar y comparar los modelos de negocio de la NBA y la ACB a través de tres dimensiones clave: ingresos, gastos y endeudamiento. A continuación, se establecerán las hipótesis para este trabajo:

- H1: El porcentaje de ingresos por taquilla sobre el total de ingresos en la NBA es inferior al de la ACB
 - o Con esta hipótesis sobre la dependencia de los ingresos por taquilla queremos observar la diversificación de ingresos por parte de ambas ligas y para ello analizaremos el porcentaje de ingresos derivados de la venta de entradas sobre el total de ingresos
- H2: El porcentaje de gastos salariales sobre ingresos en la NBA es inferior al de la ACB.

- Con esta hipótesis sobre la relación entre gastos salariales e ingresos queremos observar si la NBA posee una estructura de ingresos más robusta permitiéndola asimilar los costes de personal sin arriesgar la estabilidad financiera
- H3: El endeudamiento de la NBA es superior al endeudamiento de la ACB.
 - Con esta hipótesis sobre la dependencia de la deuda en el modelo de negocio se pretende observar si la NBA usa la deuda como instrumento de inversión y la ACB tiene una política más conservadora

3.2. Muestra de datos a analizar

Con el objetivo de contrastar las hipótesis planteadas, es necesario tener una muestra de datos sólida. Para ello, se ha recurrido a buscar información en distintas bases de datos en función de si se buscaba información para equipos de la ACB o de la NBA. La disponibilidad de los datos financieros para los equipos de ambas ligas varía significativamente.

En el caso de la ACB, se va a analizar el estudio del CSD, titulado *Balance de la situación económico-financiera del baloncesto español (1999-2023)*, donde se realiza una investigación del balance de la situación financiera y económica del baloncesto español en ese periodo de tiempo. La elección de esta fuente ha sido debido al carácter oficial de la misma, la amplitud de la información que proporciona y a la relevancia que tiene en el análisis de las entidades de baloncesto españolas. Es importante recalcar que este informe presenta los datos de manera agregada total, sin desglosar la información por equipos. A su vez, para facilitar la interpretación de los datos, los números obtenidos de la ACB serán pasados de euros a dólares siguiendo los tipos de cambio de los años estudiados que se mostrarán más tarde.

En cuanto al supuesto de la NBA, debido a la naturaleza privada de los equipos o franquicias y a la disponibilidad limitada de datos específicos en bases de datos como Factset o Bloomberg, se ha decidido utilizar la información publicada en la lista Forbes desde la temporada 2018 hasta la temporada 2023. Esta elección se justifica con la reputación de Forbes como fuente de información fiable debido a la amplia cobertura que ofrece de todas las empresas del mundo. A diferencia de la ACB, en la NBA los datos se ofrecen individualmente; pero, para asegurar que este estudio siga una metodología

coherente al comparar ambas ligas, se realizará un análisis agregado de los datos de la NBA. La muestra de datos de los equipos de la NBA se denominará “Datos Forbes NBA” cuando se muestre en futuros gráficos de donde se ha obtenido la información. Esta muestra de datos provendrá de las fuentes de Forbes 2024a hasta Forbes 2024ad, donde se incluye la información que Forbes tiene de las 30 franquicias de la NBA.

Como se ha establecido anteriormente, se usará el promedio para comparar ambas competiciones debido a que la NBA cuenta con 30 equipos, mientras que la ACB cuenta con 18 equipos, por lo que comparar valores absolutos sin ajustar por equipo podría generar un sesgo en la interpretación de los datos. Por ello, los datos de la NBA se obtendrán de manera individual y se calculará el promedio. Mientras que los datos de la ACB, se hará el promedio de los datos obtenidos el estudio realizado por el CSD.

A continuación, en la Tabla 2, se verá un resumen de la disponibilidad de los datos de los equipos de la NBA en las distintas bases de datos analizadas.

Tabla 2

Disponibilidad de información de datos sobre equipos de la NBA y leyenda

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

Leyenda	
	Hay disponibilidad de información en el periodo estudiado
	Hay disponibilidad de información en algunos años del periodo estudiado
	No hay disponibilidad de información en el periodo estudiado

Nota: Esta tabla muestra la disponibilidad de información financiera de los equipos de la NBA en las bases de datos analizadas.

Fuente: Elaboración propia en base a los datos encontrados en las bases de datos.

Teniendo en cuenta la disponibilidad de la información reunida, se procederá al estudio de la siguiente recopilación de datos. Esta criba ha sido diseñada con el objetivo de intentar garantizar la representatividad de las ligas estudiadas y la adecuación de los indicadores financieros en el contraste de las hipótesis planteadas.

La muestra incluye datos económicos y financieros de los equipos de ambas competiciones, analizándose las ratios coste empleados/ingresos y deuda/ingresos. Se

estudiarán estas ratios debido a que, como se ha establecido con anterioridad, permiten valorar tanto la eficiencia con la que los equipos gestionan sus ingresos en función de los salarios como la solvencia de las entidades deportivas. Estas ratios, son de especial relevancia para el estudio pues permiten identificar diferencias entre las estructuras económico-financieras de los equipos de ambas ligas, considerando variables significativas como el tope salarial de la NBA o la dependencia de financiación externa.

Dado que los datos obtenidos de la ACB vienen de manera agregada en el informe realizado por el CSD, los datos individuales de la NBA serán sumados para obtener una visión conjunta. Posteriormente, el análisis se centrará en analizar las estructuras económicas generales de ambas ligas. Esta muestra contempla indicadores clave como los ingresos de explotación, gastos, salarios, niveles de endeudamiento y principales fuentes de ingresos, que serán analizados para evaluar la eficiencia operativa, la sostenibilidad financiera y las diferencias de estructuras entre ambas ligas.

La muestra de datos estará compuesta por información financiera y económica de los equipos pertenecientes a la NBA y la ACB. Para la NBA, se incluirán los 30 equipos que componen la liga, asegurando una representación completa de las franquicias. En el caso de la ACB, el análisis abarcará los equipos que han competido en la liga cada temporada durante el período 2018-2023. Adicionalmente, otro aspecto relevante que puede influenciar al realizar el análisis es el impacto de la pandemia del COVID-19 que sucedió durante este periodo de tiempo.

Este desglose inicial establece las bases del análisis, el cual se profundizará una vez completada la recopilación y procesamiento de los datos seleccionados. La intención es garantizar que la muestra sea representativa y adecuada para comparar los modelos de negocio de ambas ligas de manera rigurosa.

4. Análisis del modelo económico de la NBA y de la ACB

A lo largo de este capítulo se realizará un análisis cuantitativo y cualitativo del modelo económico de la NBA y de la ACB, para así poder observar sus diferencias estructurales e impacto en sostenibilidad y crecimiento. A través de esta comparativa, se analizarán datos financieros clave como los ingresos, gastos, distribución salarial y ratios de estabilidad económica que nos permitirán analizar la eficiencia operativa y la rentabilidad de cada campeonato.

Con el objetivo de realizar una comparativa homogénea, los datos obtenidos de la ACB han sido pasados a dólares, usando el tipo promedio de cambio de cada año estudiado. Dado que este trabajo abarca desde la temporada 2018-2019 hasta la 2022-2023 se han escogido los tipos de cambio correspondientes a los años naturales que coinciden con el cierre de cada temporada. Estos valores han sido extraídos de Fernández (2025) en Statista y se pueden observar en la siguiente tabla (Tabla 3).

Tabla 3

Tipo de cambio EUR/USD (2019-2023)

Tipo de cambio EUR/USD	
2019	1,11
2020	1,14
2021	1,18
2022	1,05
2023	1,08

Fuente: Elaboración propia en función de los datos obtenidos de Fernández (2025)

4.1. Análisis del modelo de ingresos

El modelo de ingresos en una liga deportiva como son la NBA y la ACB es algo fundamental para que esta sea sostenible a largo plazo y a la vez sea capaz de crecer. A lo largo de este capítulo, se analizarán los ingresos totales de ambas competiciones a través de los datos encontrados

4.1.1. Análisis de los ingresos totales de la NBA

Para poder analizar el modelo de ingresos de la competición estadounidense se han seleccionado todos los valores financieros de las 30 franquicias de la NBA a partir de la información difundida cada año por Forbes, donde se detallan los ingresos totales generados por cada franquicia. Para mostrarlo más representativamente, se han sumado los datos de todas las franquicias por temporada en el periodo analizado (2018-2023) y se ha calculado un promedio con el propósito de tener un valor representativo de la competición estadounidense. A continuación, se presenta la tabla (Tabla 4) con los valores agregados obtenidos tras la recopilación y cálculo de los datos financieros de todos los equipos de la NBA.

Tabla 4

Ingresos por año promedio de la NBA (2018-2023)

Temporada	Ingresos
2018-2019	\$ 292.866.667
2019-2020	\$ 263.866.667
2020-2021	\$ 334.100.000
2021-2022	\$ 334.100.000
2022-2023	\$ 352.800.000
2023-2024	\$ 377.966.667

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la muestra “Datos Forbes NBA”

La evolución de los ingresos totales de la NBA en el periodo estudiado nos muestra una tendencia relevante. Se puede observar que en la temporada 2019-2020 los ingresos decaen casi 30 millones de dólares; esta caída coincide con la pandemia del COVID-19 que afectó enormemente a todas las industria en especial a la deportiva. En el caso de la NBA se paralizó la temporada y se reanudó sin audiencia lo que afectó a sus ingresos totales.

A partir de la temporada 2020-2021 se observa que la NBA recupera sus ingresos llegando incluso a superar los ingresos prepandémicos de la temporada 2018-2019. Esto indica que la liga supo recuperarse de la crisis sanitaria. Además, observando al tabla nos percatamos que la NBA ha sabido mantener sus ingresos e incrementarlos en años futuros lo que nos podría indicar que sus estrategias de expansión internacional están funcionando o su éxito comercial a nivel nacional e internacional está mejorando.

4.1.2. Análisis de los ingresos totales de la ACB

Para poder analizar el modelo de ingresos de la competición española se han escogido los valores financieros del informe del CSD, donde vienen detallados estos datos de manera agregada y se ha realizado el promedio dividiendo entre 18 (por los equipos de la competición). Con el objetivo de realizar una comparación más representativa con la NBA, estos datos han sido convertidos a dólares usando los tipos de cambio de la tabla 3. A continuación, en la Tabla 5 se pueden observar los datos obtenidos.

Tabla 5

Ingresos por año promedio de la ACB (2018-2023)

Temporada	Ingresos
2018-2019	\$ 7.858.534
2019-2020	\$ 7.627.441
2020-2021	\$ 8.255.690
2021-2022	\$ 7.924.653
2022-2023	\$ 9.090.401

Fuente: Elaboración propia en función de los datos obtenidos del informe del Consejo Superior de Deportes 2024

Observamos en la Tabla 5 que los ingresos de la ACB han sufrido fluctuaciones en el periodo estudiado. Se puede percibir que en la temporada 2019-2020 los ingresos decayeron a 7,6 millones de dólares esto se podría deber al impacto de la pandemia en la competición. Durante la pandemia, inicialmente se prohibió la asistencia a los partidos y luego se permitió pero con restricciones esto pudo afectar a los ingresos totales de los clubes de la ACB.

A su vez, se puede observar que en la temporada 2020-2021 la ACB aumentó sus ingresos lo que podría sugerir una reactivación de la liga. Sin embargo, no consiguieron mantener unos ingresos estables pues en la temporada 2021-2022 los ingresos decayeron a 7,9 millones. Esto se puede deber a ciertos ajustes comerciales que se produjeron tras la pandemia. Tras ese descenso en ingresos, la ACB consiguió recuperarse logrando unos ingresos de 9 millones, los más altos del periodo estudiado lo que puede indicar que la competencia puede estar consolidándose.

4.1.3. Análisis de los ingresos por taquilla de la NBA y de la ACB

Uno de los factores principales en la sostenibilidad financiera de las ligas deportivas son los ingresos obtenidos gracias a la venta de entradas. En este apartado, se analizarán los ingresos por taquilla de ambas ligas durante la temporada 2022-2023. Cabe destacar que el análisis se centra en esta temporada debido a la disponibilidad de datos financieros detallados, esta información permite ofrecer un contraste representativo de cómo es la estructura de ingresos.

Para analizar la relevancia de la taquilla en cada liga, se han recopilado los datos de ingresos derivados de la venta de entradas en la temporada 2022-2023 y su peso relativo en el total de ingresos. En la tabla a continuación (Tabla 6), se puede observar los datos registrados por la NBA en cuanto a ingresos por taquilla promedio y el porcentaje que representa del total de ingresos de ambas ligas.

Tabla 6

Ingresos por taquilla promedio y porcentaje que representan respecto a los ingresos promedio en la NBA (temporada 2022-2023)

Temporada	Ingresos por taquilla	Ingresos Totales	Taquilla/Ingresos
2022-2023	\$ 84.833.333	\$ 377.966.667	22,44%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la muestra “Datos Forbes NBA”

En esta tabla se puede observar que en el caso de la NBA los ingresos por taquilla representan un 23% de los ingresos totales de la liga. Esto refleja que, aunque la venta de entradas sigue siendo una fuente relevante de financiación, su impacto es menor en comparación con otras vías de ingresos.

En la siguiente tabla (Tabla 7), se muestran los ingresos promedio por taquilla en la ACB y el porcentaje que representan del total de ingresos promedio.

Tabla 7

Ingresos por taquilla promedio y porcentaje que representan respecto a los ingresos promedio en la ACB (temporada 2022-2023)

Temporada	Ingresos por taquilla	Ingresos Totales	Taquilla/Ingresos
2022-2023	\$ 2.806.042,20	\$ 9.090.401,46	30,87%

Fuente: Elaboración propia en función de los datos obtenidos del informe del Consejo Superior de Deportes 2024

Tal y como se puede observar, esto demuestra que en la competición española de baloncesto los ingresos por taquilla tienen un peso significativo representando un 31% del total de ingresos de la liga.

Comparando estos porcentajes nos percatamos de que la competición española de baloncesto tiene un porcentaje más alto que la NBA. Mientras que en la NBA la venta de entradas representa un 23% del total de ingresos, en la ACB esta cifra asciende al 31%. Esta diferencia se explica por las diferentes estructuras económicas que siguen cada liga, donde la NBA se fundamenta en contratos televisivos y patrocinios; mientras que como se observa en la tabla 6 la ACB depende de la asistencia a los partidos.

4.2. Análisis del modelo de gastos

El modelo de gastos en una competición deportiva como la NBA y la ACB es algo importante a la hora de asegurar la sostenibilidad y competitividad de ambas ligas a largo plazo. En este capítulo, se pretende analizar cómo es la estructura de gastos de las ligas estudiadas. Para ello se hará énfasis en los costes de personal y el impacto que tienen en la rentabilidad de la liga.

4.2.1. Análisis de los gastos de personal y su impacto en la NBA

El gasto de personal es uno de los factores que afectan a la competitividad y la sostenibilidad económica de la liga. Es por ello por lo que en este apartado, se examinará la evolución de estos costes a lo largo del periodo estudiado (2018-2023) y se analizará el impacto que tiene en la rentabilidad de la liga. Por ello, se usarán los datos financieros disponibles en la muestra de datos para analizar la relación entre los salarios y los ingresos. Como se mencionó con anterioridad, las ratios calculadas que se muestran son el promedio las ratios individuales de cada equipo, en lugar de calcular la ratio a partir de los valores promedios. Esto permitirá reflejar con mayor precisión la situación real de la liga. A continuación en la Tabla 8 se pueden observar los datos obtenidos

Tabla 8

Gastos de personal y coste de empleados/ingresos promedio en la NBA (temporada 2018-2023)

Temporada	Ingresos Totales	Coste de empleados	Coste de empleados /Ingresos
2018-2019	\$ 292.866.667	\$ 126.723.333	44,22%
2019-2020	\$ 263.866.667	\$ 113.100.000	44,46%
2020-2021	\$ 334.100.000	\$ 107.600.000	50,93%
2021-2022	\$ 334.100.000	\$ 130.600.000	40,39%
2022-2023	\$ 352.800.000	\$ 159.600.000	47,24%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la muestra “Datos Forbes NBA”

Como se puede observar en la Tabla 8 el coste de empleados en relación con los ingresos ha ido variando entre un 40% y un 51% en las últimas 5 temporadas reflejando el control moderado del gasto salarial por parte de las franquicias. Se observa que en la temporada 2020-2021, a pesar de mostrar el coste de empleados más bajo del periodo, la

NBA tiene una ratio de coste de empleados sobre ingresos del 50,93%, siendo el porcentaje más amplio del tiempo estudiado. Esto indica que los equipos de la NBA tuvieron una menor capacidad para generar ingresos.

A su vez, la temporada 2021-2022 tiene el porcentaje más bajo (40,39%) lo que nos indica que los ingresos aumentaron más rápidamente que los costes salariales. Sin embargo, las franquicias de la NBA no consiguieron mantener este ratio a un nivel del 40% y en la temporada 2022-2023 aumentó a 47,24% lo que pue deberse a renovaciones de contratos.

4.2.2. Análisis de los gastos de personal y su impacto en la ACB

En este apartado, se indagará sobre los costes de empleados y el impacto que tienen en la ACB. Para ello, se analizarán la evolución de los gastos promedio de personal de la liga y la ratio coste de empleados entre ingresos promedio para ver la evolución del impacto de estos gastos en la rentabilidad de la competición en el periodo estudiado (2018-2023). A continuación en la Tabla 9, se pueden observar los datos obtenidos.

Tabla 9

Gastos de personal y coste de empleados/ingresos promedio en la ACB (temporada 2018-2023)

Temporada	Ingresos Totales	Coste de empleados	Coste de empleados /Ingresos
2018-2019	\$ 7.858.534	\$ 7.419.575	94,41%
2019-2020	\$ 7.627.441	\$ 8.042.452	105,44%
2020-2021	\$ 8.255.690	\$ 9.160.613	110,96%
2021-2022	\$ 7.924.653	\$ 9.002.305	113,60%
2022-2023	\$ 9.090.401	\$ 9.720.088	106,93%

Fuente: Elaboración propia en función de los datos obtenidos del informe del Consejo Superior de Deportes 2024

Tal y como se puede observar en la tabla, los costes de empleados han ido creciendo a lo largo del periodo estudiado (2018-2023). Empezaron en 7,4 millones en la temporada 2018-2019 y llegan a 9,7 millones en la temporada 2022-2023. Este aumento constante muestra que esta competición tiene una estructura salarial bastante elevada que supone una alta carga económica-financiera en la liga. Durante el tiempo estudiado se

observa que los costes aumentan salvo en la temporada 2021-2022 que se mantiene estable frente a la temporada anterior; sin embargo, luego vuelve a aumentar.

En referencia, al ratio coste de empleados/ingresos, los valores observados oscilan entre el 95% y el 113% lo cual es una situación donde los gastos en la mayoría de las temporadas exceden los ingresos. De las temporadas observadas, solo hay una donde este ratio se sitúa por debajo del 100%, en la temporada 2018-2019 (94,41%). Este ratio llega a un 113,60% en la temporada 2021-2022 lo que refleja que los equipos de la ACB gastaron un 13,60% más en empleados de lo que ingresaron. Esto muestra un modelo financiero desequilibrado donde no se ha controlado el aumento en salarios en relación con la posibilidad de generar ingresos.

4.3. Análisis del endeudamiento en el modelo de negocio

La deuda y el endeudamiento juegan un papel importante en cómo de sostenible es una liga, dado que habilita a los equipos y franquicias financiar sus operaciones e invertir en su desarrollo. Sin embargo, tienen que gestionar bien la deuda pues un nivel de deuda alto puede comprometer la estabilidad económica a largo plazo. En este apartado, se investigará sobre la evolución de la deuda en la NBA y la ACB durante el periodo 2018-2023. También se analizará la relación de la deuda con los ingresos y; para ello, se usará la ratio deuda/ingresos.

4.3.1. Análisis del endeudamiento y su impacto en la NBA

El nivel de endeudamiento es clave para ver la estabilidad financiera de la liga, donde una deuda controlada puede permitir invertir en cosas estratégicas, mientras que un exceso de deuda puede comprometer la rentabilidad a largo plazo. Para investigar esto, se investigará el desarrollo histórico de la deuda y su relación con los ingresos a través de la ratio deuda/ingresos. A continuación, en la Tabla 10, se presentan ambas informaciones encontradas. Cabe recordar que las ratios calculadas son el promedio de las ratios individuales de cada equipo, en lugar de ser la ratio a partir de los valores promedios. Esto permitirá reflejar con mayor precisión la situación real de la liga.

Tabla 10

Nivel de deuda y deuda/ingresos promedio en la NBA (temporada 2018-2023)

Temporada	Ingresos Totales	Deuda Total	Deuda /Ingresos
2018-2019	\$ 292.866.667	\$ 125.200.000	42,41%
2019-2020	\$ 263.866.667	\$ 146.233.333	48,55%
2020-2021	\$ 334.100.000	\$ 146.233.333	67,76%
2021-2022	\$ 334.100.000	\$ 169.800.000	48,66%
2022-2023	\$ 352.800.000	\$ 233.933.333	67,24%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la muestra “Datos Forbes NBA”

Como se puede observar en la Tabla 10 la deuda muestra una tendencia creciente sobre todo desde temporadas recientes. En 2018-2019 la deuda estaba en 125 millones de dólares, mientras que para la última temporada analizada (2022-2023) la deuda casi se ha duplicado llegan a 233 millones de dólares. Este incremento indica que la NBA ha ido usando cada vez más la deuda para realizar inversiones estratégica.

En cuanto al ratio deuda/ingresos, se observa una evolución más dispar. En las temporadas 2018-2019 y 2019-2020 se mantuvo por debajo del 50%; sin embargo, en 2020-2021 aumentó al 67,76%. Este incremento supone que la deuda más de dos tercios de los ingresos generados. Una temporada más tarde, en 2021-2022, el ratio vuelve a estar por debajo del 50%. Sin embargo, no consiguió mantenerse en un nivel similar al aumentar al 67,24% en la temporada 2022-2023, reflejando un apalancamiento financiero para poder continuar el crecimiento de la liga. Estos niveles de deuda y la variación en relación con los ingresos nos demuestran que la NBA tiene una estrategia donde el financiamiento externo tiene un papel importante.

4.3.2. Análisis del endeudamiento y su impacto en la ACB

El nivel de endeudamiento es clave para ver la estabilidad financiera de la ACB, pues una gestión controlada puede permitir invertir en cosas estratégicas, mientras que un exceso de deuda puede poner en riesgo la sostenibilidad. Para analizar esto, se examinará la evolución de la deuda promedio y su impacto en relación con los ingresos a través de el ratio deuda/ingresos promedio. A continuación, en la Tabla 11, se presentan ambas informaciones encontradas.

Tabla 11

Nivel de deuda promedio y deuda/ingresos promedio en la ACB (temporada 2018-2023)

Temporada	Ingresos Totales	Deuda Total	Deuda /Ingresos
2018-2019	\$ 7.858.534	\$ 2.605.086	33,15%
2019-2020	\$ 7.627.441	\$ 2.219.260	29,10%
2020-2021	\$ 8.255.690	\$ 2.854.065	34,57%
2021-2022	\$ 7.924.653	\$ 2.799.696	35,33%
2022-2023	\$ 9.090.401	\$ 2.883.095	31,72%

Fuente: Elaboración propia en función de los datos obtenidos del informe del Consejo Superior de Deportes 2024

Como se aprecia en la Tabla 11, la deuda de la ACB mantiene un nivel estable en el periodo, oscilando de manera moderada. Alcanzó un mínimo de 2,2 millones de dólares en la temporada 2019-2020 coincidiendo con la época del COVID-19, esto puede indicar que la liga llevó a cabo una serie de ajustes financieros y tácticas de control de gasto para poder hacer frente a la incertidumbre del momento, reduciendo en áreas como costes de personal. A partir, de 2020-2021 la deuda volvió a incrementarse estando cerca de los 3 millones de dólares. Sin embargo, a pesar de esto, la deuda se ha mantenido estable en niveles similares de deuda indicando la estrategia conservadora que la ACB parece seguir.

Unido con esto último, la estrategia conservadora de deuda se puede observar en la evolución del ratio deuda/ingresos que se mantenido entre 29% y 36% sin llegar a estar cerca del 50%. Esto demuestra que la ACB tiene una estrategia conservadora de deuda y se ve con los niveles moderados de deuda y el porcentaje que la deuda representa sobre ingresos con respecto a otras ligas. No obstante, esta estrategia puede limitar el crecimiento de la liga, dado que quizás un endeudamiento más agresivo podría permitir una mayor inversión en la expansión de la liga.

4.4. Comparación de los dos modelos de negocio

Una vez obtenidos los resultados, en este estudio se contrastarán las diferencias en la estructura financiera y el modelo de negocio de la NBA y la ACB. A través del análisis e interpretación de las ratios financieras analizadas junto con la evolución de sus ingresos y costes a lo largo del periodo, se pueden ver patrones que nos posibilitan la explicación del rendimiento económico de ambas competiciones. En este capítulo, se indaga sobre estos resultados desde una comparación y se verificará el cumplimiento de las hipótesis planteadas.

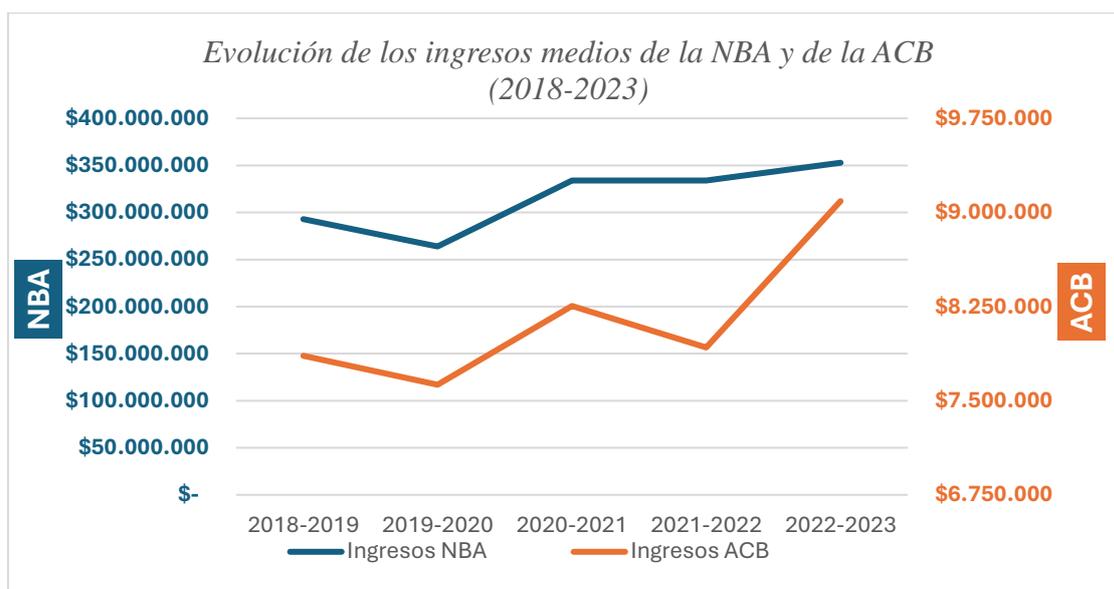
Para ello se usarán gráficos para ilustrar la evolución de los distintos datos observados para facilitar la comprensión de estos datos y poder hacer una comparativa más visual. Estos gráficos permitirán identificar tendencias en el periodo estudiado ayudando a ver cómo cada liga ha desarrollado su modelo de negocio.

4.4.1. Comparación de ambos modelos de ingresos

En cuanto a los ingresos, la evolución de ambas ligas se puede ver en el siguiente gráfico adjunto (Gráfico 1: Evolución de los ingresos medios de la NBA y de la ACB (2018-2023)). Este gráfico usa dos ejes para representar los ingresos de manera comparativa. El eje izquierdo representa los ingresos medios de la NBA y el derecho muestra los ingresos medios de la ACB

Gráfico 1.

Evolución de los ingresos medios de la NBA y de la ACB (2018-2023)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la muestra “Datos Forbes NBA” y del informe del Consejo Superior de Deportes 2024

Observando este gráfico, podemos investigar tendencias en ambos modelos de negocio. Se puede ver que ambas competiciones sufren una caída de ingresos en la temporada 2019-2020 lo que implica que la pandemia del COVID-19 impactó a ambas ligas. Sin embargo, en la NBA se observa una recuperación más rápida y estable empezando a incrementar los ingresos en la temporada 2020-2021. La ACB, en cambio, tiene una recuperación más irregular donde los ingresos vuelven a decrecer en la

temporada 2021-2022. Aunque en la siguiente temporada (2022-2023) recupera el nivel de ingresos teniendo un crecimiento más pronunciado.

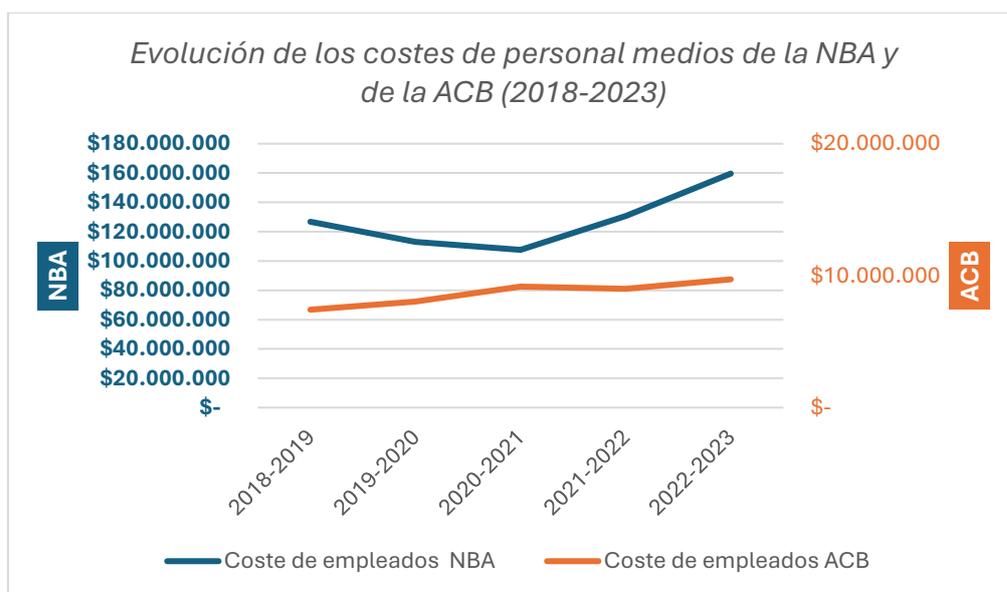
También podemos observar que la NBA tiene un crecimiento más constante en ingresos, exceptuando la temporada 2019-2020. Mientras que la ACB tiene una evolución más volátil y con una recuperación más tardía. A su vez, la NBA genera ingresos medios por equipo que son significativamente superiores a los de la ACB. El promedio de ingresos de la NBA llega a alcanzar los 350 millones de dólares en la temporada 2022-2023; mientras que el ingreso medio por equipo de la ACB no logra llegar a los 9,5 millones. Esta diferencia indica que el modelo de negocio de la NBA está más consolidado y el de la ACB depende de factores volátiles.

4.4.2. Comparación de ambos modelos de gastos

En cuanto a los gastos, se analizará la evolución del coste de personal de ambas ligas para poder identificar diferencias en cómo gestionan los recursos ambas ligas. Esto se puede observar en el siguiente gráfico adjunto (Gráfico 2: Evolución de los costes de personal medios de la NBA y de la ACB (2018-2023)). Este gráfico usa dos ejes para representar los gastos de manera comparativa. El eje izquierdo representa los gastos de personal medios de la NBA y el derecho muestra los gastos de personal medios de la ACB

Gráfico 2.

Evolución de los costes de personal medios de la NBA y de la ACB (2018-2023)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la muestra “Datos Forbes NBA” y del informe del Consejo Superior de Deportes 2024

En este gráfico se puede observar que en el caso de la NBA hubo un descenso en el coste de personal durante las temporadas 2019-2020 y 2020-2021 pero luego este gasto tuvo un crecimiento pronunciado que se ha ido incrementando en los últimos años. Esta caída en estas temporadas se podría entender debido al impacto de la pandemia del COVID-19 que hizo que la liga redujera gastos operativos pues los estadios estaban cerrados. Y la posterior recuperación y aumento de esta partida representa la recuperación económica de la liga lo que permitió a las franquicias aumentar su gasto en salarios.

En cuanto a la ACB, observamos un crecimiento progresivo y sostenido en el coste de personal a lo largo de todas las temporadas. En este caso, no se percibe el impacto de la pandemia lo cual podría indicar que la competición española tiene una menor flexibilidad para ajustar sus costes. Este constante aumento en la partida podría explicarse debido a que los equipos de la ACB necesitan mantener plantillas competitivas en un entorno donde no hay un tope salarial.

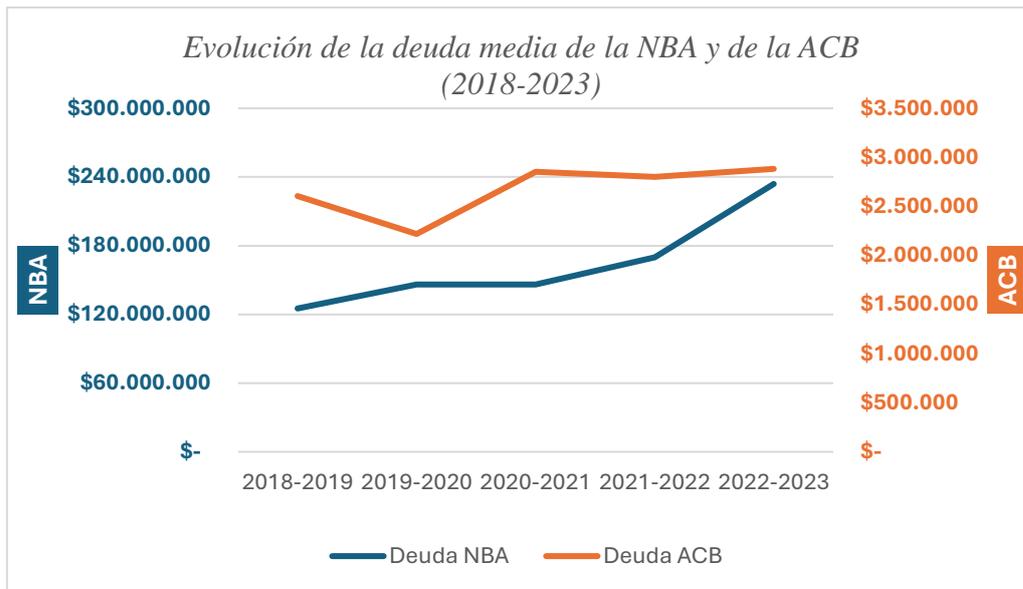
A su vez, se puede observar la capacidad de ajuste de ambas ligas, la NBA demuestra una mayor flexibilidad para adaptar sus gastos operativos en base al contexto económico. Esto se puede observar en la reducción del coste de empleados en la NBA en las temporadas 2019-2020 y 2020-2021 como respuesta a la crisis provocada por la pandemia del COVID-2019. Mientras, que la ACB tiene un crecimiento constante en sus gastos de personal lo que indica que tiene un modelo económico más rígido y con menor capacidad de ajuste.

4.4.3. Comparación de ambos modelos de deuda

Otro aspecto relevante a analizar es la evolución de la deuda total media en la NBA y la ACB; por ello en el gráfico siguiente (Gráfico 3: evolución de la deuda media de la NBA y de la ACB (2018-2023)) podremos observar cómo se ha comportado esta y podremos identificar las diferencias entre ambas ligas. Este gráfico usa dos ejes para representar los gastos de manera comparativa. El eje izquierdo representa los gastos de personal medios de la NBA y el derecho muestra los gastos de personal medios de la ACB.

Gráfico 3.

Evolución de la deuda media de la NBA y de la ACB (2018-2023)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la muestra “Datos Forbes NBA” y del informe del Consejo Superior de Deportes 2024

Tal y como se observa en el gráfico 3, la evolución de la deuda media de la NBA tiene un crecimiento constante en el periodo estudiado. Empieza en 120 millones de dólares en 2018-2019 y sigue aumentando hasta alcanzar los 240 millones de dólares en 2022-2023. Este aumento mantenido sugiere que las franquicias de la NBA han recurrido a mecanismos de financiamiento para poder mantener o mejorar sus operaciones.

Esto también demuestra la estrategia de la NBA respecto a la deuda, donde demuestra que ha apostado por una estrategia de crecimiento más agresiva aumentando. Esto se alinea con su modelo de negocio que se basa en maximizar beneficios a través de la expansión internacional y la diversificación de ingresos. Esto demuestra que la NBA prioriza la rentabilidad y el crecimiento continuo usando el endeudamiento para generar más ingresos futuros

Mientras que en el caso de la ACB; se observa una disminución en la temporada 2019-2020, para luego tener un crecimiento progresivo que se vuelve estable en los últimos años. Esta modificación se puede deber a medidas de ajuste financiero que los clubes tuvieron que tomar para hacer frente a la crisis sanitaria y económica provocada por la pandemia.

En la NBA parece indicar que el endeudamiento se ha usado como método de financiación e inversión para hacer crecer el negocio, mientras que en la ACB se observa que los clubes gestionan el endeudamiento de manera más conservadora. Esto responde a su modelo de negocio que posee objetivos más amplios que trascienden la maximización

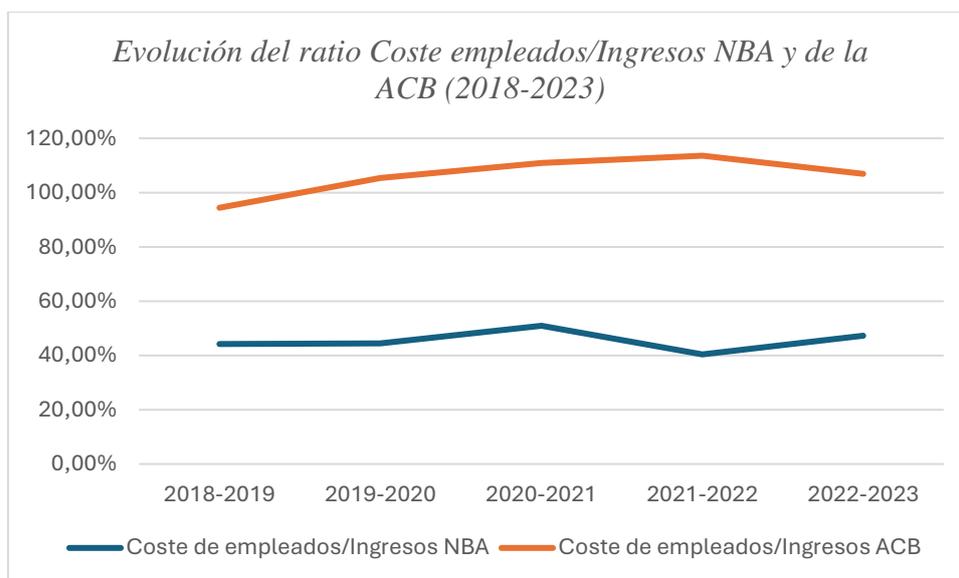
de beneficios. En la ACB, los equipos deben equilibrar su gestión financiera con la promoción del talento local y la viabilidad financiera de aquellos clubes más modestos.

4.4.4. Comparación de los ratios de ambos modelos

Pasando a analizar las ratios de los modelos de negocio de la NBA y de la ACB observaremos como han evolucionado estos índices en los siguientes gráficos (Gráfico 4: Evolución del ratio Coste empleados/Ingresos NBA y ACB (2018-2023) y Gráfico 5: Evolución del ratio Deuda/Ingresos NBA y ACB (2018-2023)) para analizar la relación entre el coste de empleados y los ingresos, así como el nivel de deuda relativo de cada liga.

Gráfico 4.

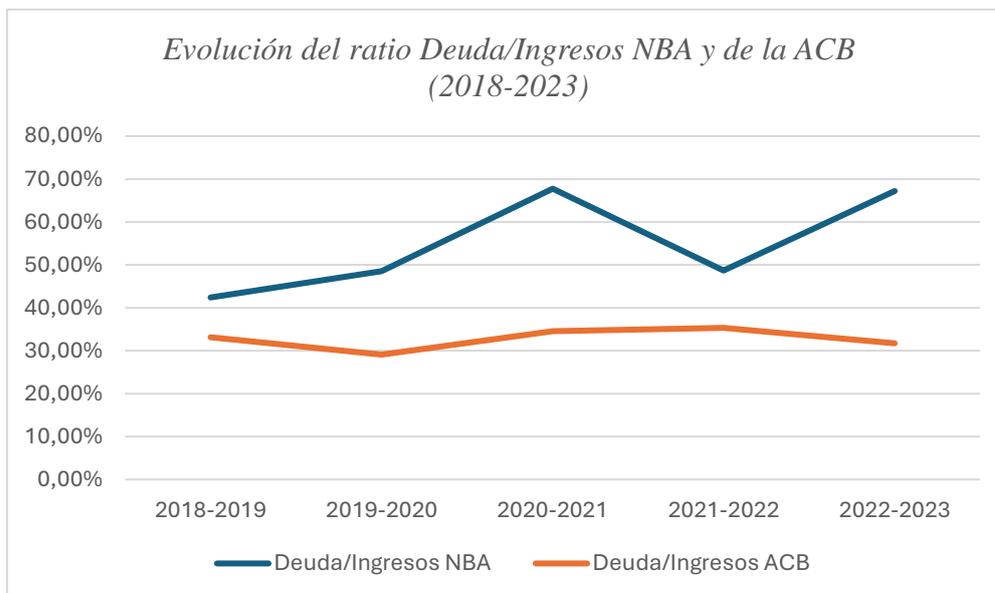
Evolución del ratio Coste empleados/Ingresos NBA y de la ACB (2018-2023)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la muestra “Datos Forbes NBA” y del informe del Consejo Superior de Deportes 2024

Gráfico 5.

Evolución del ratio Deuda/Ingresos NBA y de la ACB (2018-2023)



Fuente: elaboración propia a partir de los datos obtenidos de la muestra “Datos Forbes NBA” y del informe del Consejo Superior de Deportes 2024

En el caso de la NBA, se puede apreciar una evolución variable en los ratios. El coste de personal se ha ido manteniendo en un rango entre el 40% y el 50% en las temporadas estudiadas; mientras que, la ratio de deuda sobre ingresos posee una mayor volatilidad, alcanzado casi el 70% en las temporadas 2020-2021 y 2022-2023. Esto sugiere, una vez más, que la NBA ha podido usar la deuda como mecanismo para financiar su expansión y su recuperación post pandémica. A su vez, refleja el modelo de negocio que esta liga posee donde se orienta a maximizar beneficios y el endeudamiento es percibido como un instrumento que sirve para realizar inversiones estratégicas en infraestructura o tecnología.

Por el lado de la ACB, ambos ratios muestran una tendencia diferente. El coste de personal sobre ingresos es bastante alto llegando a superar el 100% en algunas temporadas, esto indica que los clubes han estado gastando más en salarios de lo que generan en ingresos. Esta estructura de gasto sugiere que se prioriza la competitividad deportiva y la sostenibilidad de los equipos por encima de la rentabilidad financiera. A su vez, a diferencia de la NBA donde las franquicias tienen un mayor nivel de deuda en base a sus expectativas de generar ingresos futuros, los equipos de la ACB optan por mantener un nivel de deuda controlado puesto que la ratio deuda/ingresos se mantiene estable entre el 30%-35%. Esto indica que la ACB parece seguir una estrategia más conservadora donde

el objetivo también es garantizar la viabilidad de los clubes en el ecosistema del baloncesto español.

Estos datos reflejan cómo las estrategias financieras en ambas ligas están vinculadas a sus modelos de negocio. Donde la NBA sigue un modelo más comercializado donde rentabilizar la economía es lo prioritario y usan activamente la deuda para maximizar sus ingresos o incrementar sus ingresos futuros. Y la ACB, busca equilibrar la sostenibilidad económica con otros objetivos como la promoción del talento local o la preservación de la identidad de los clubes adoptando un enfoque más restrictivo donde la equidad competitiva y la sostenibilidad económica prevalecen sobre la rentabilidad.

4.5. Verificación de hipótesis

Una vez realizado el análisis cuantitativo y cualitativo el modelo de negocio de ambas competiciones y comparando los resultados, en esta sección se procederá a evaluar si las hipótesis planteadas se han verificado. Para ello se han utilizado datos financieros analizados en el capítulo 4 y referencias académicas estudiadas previamente.

En cuanto a la hipótesis 1 que pretendía verificar que la dependencia de los ingresos por taquilla sobre el total de ingresos en la NBA es inferior al de la ACB para observar la diversificación de ingresos, se ha verificado. Puesto tal y como se observa en la Tabla 7 el porcentaje de ingresos por taquilla sobre el total de ingresos en la ACB es de un 30,87% siendo superior al 22,44% de la NBA. Esto indica que la NBA tiene una mayor diversificación de ingresos y una menor dependencia de la asistencia a los partidos.

En referencia a la hipótesis 2 que pretendía comprobar que el porcentaje de gastos salariales sobre ingresos en la NBA es inferior al de la ACB para observar si la NBA tiene una estructura de ingresos más robusta, se ha comprobado. Dado que como muestra la Tabla 8 los porcentajes del ratio de coste de empleados/ingresos de la NBA oscilan entre el 40% y el 50% mientras que los de la ACB, tal y como muestra la Tabla 9, varían entre el 94% y el 113%. Lo que indica que la ACB tiene una estructura de ingresos menos robusta y más volátil donde en promedio los clubes gastan más en salarios de lo que generan en ingresos.

Además, el gráfico 3 que muestra la evolución del coste de empleados medios, enseñan que en la ACB, se observa un aumento progresivo y sostenido del coste de

empleados sugiriendo una menor capacidad de ajuste en respuesta a cambios económicos. Mientras que la NBA, redujo sus gastos en época pandémica sugiriendo que tiene mayor flexibilidad. Finalmente, el gráfico 4 donde se muestran la evolución del ratio de coste de empleados/ingresos evidencia que la NBA ha sabido mantener un equilibrio entre ingresos y salarios, mientras que la ACB presenta una estructura menos sostenible. Esto refuerza la idea de que la NBA ha logrado una mayor sostenibilidad financiera gracias a sus mecanismos de regulación salarial.

En cuanto a la hipótesis 3 que establecía que el endeudamiento de la NBA es superior al endeudamiento de la ACB donde la NBA usa la deuda como instrumento de inversión teniendo un mayor ratio de deuda/ingresos y la ACB tiene una política más conservadora teniendo un ratio menor, se ha verificado. Puesto como se analiza en la Tabla 8, la relación deuda/ingresos en la NBA ha mostrado un comportamiento más variable alcanzando su punto más alto en la temporada 2020-2021 y en la temporada 2022-2023 con casi un 70%, lo que muestra el uso activo de la deuda como herramienta de crecimiento. Sin embargo, la ACB, mantiene una deuda sobre ingresos entre el 29% y el 35% tal y como se muestra en la Tabla 9, indicando una estrategia financiera más conservadora.

Además, el gráfico 5 muestra la evolución del endeudamiento en ambas ligas donde se observa que siguen tendencias distintas. En la NBA, la deuda ha crecido de manera progresiva con un descenso en la temporada 2021-2022 y en la ACB se redujo en la temporada 2019-2020 y luego creció de manera moderada y estable. Esto sugiere que la NBA apuesta por una estrategia más agresiva de expansión mientras que la ACB tiene una política más conservadora.

5. Discusión y conclusiones

5.1. Discusión

Este TFG ha analizado de manera comparativa los modelos de negocio de la NBA y la ACB, hallando sus distinciones a nivel organizativo, de fuentes de ingresos, de regulación económica y sostenibilidad financiera. A lo largo del análisis, se ha observado que la NBA ha desarrollado un modelo de negocio altamente comercializado y globalizado, basándose en un modelo de franquicias cerrado lo que le ha permitido a sus equipos centrarse en maximizar ingresos. En comparación, la ACB, ha seguido un modelo de clubes con ascensos y descensos lo que genera mayor volatilidad económica.

Los datos investigados han permitido contrastar que la NBA tiene una mayor diversificación de fuentes de ingresos donde aprovecha contratos televisivos mundiales, acuerdos de patrocinios internacionales y estrategias de digitalización. El modelo que tiene establecido de franquicias le permite otorgar a los equipos una estabilidad financiera; y la regulación económica impuesta por la competición contribuye al equilibrio competitivo. Por otro lado, la ACB, aunque es considerada la liga de baloncesto más importante de Europa enfrenta numerosos desafíos en cuanto a su sostenibilidad económica debido a la inexistencia de mecanismos de regulación financiera similares a los de la competición estadounidense.

Este análisis que se ha realizado a nivel financiero ha mostrado que la NBA ha sido capaz de gestionar su endeudamiento como un mecanismo para financiar su expansión y crecimiento, mientras que la ACB tiene una estrategia más conservadora donde los niveles de deuda son más estables. Sin embargo, la ACB destina un mayor porcentaje de sus ingresos a los salarios pudiendo comprometer así su sostenibilidad a largo plazo. Asimismo, se ha podido demostrar que la NBA ha reducido su dependencia de los ingresos por venta de entradas, mientras que la ACB sigue dependiendo de estos ingresos haciéndola más vulnerable a probables variaciones en el número de asistencia en los partidos.

En definitiva, la NBA representa un modelo de negocio más sólido y sostenible a largo plazo gracias a su enfoque global y a su regulación interna. Mientras que la ACB, podría verse beneficiada si siguiera estrategias enfocadas en diversificar sus ingresos permitiéndola fortalecer su estructura financiera con el objetivo de garantizar la estabilidad de los clubes en el futuro.

5.2. Limitaciones de la investigación.

Si bien este trabajo ha realizado un análisis detallado de ambos modelos de negocio se han identificado ciertas limitaciones que han influido en el alcance de esta investigación.

En primer lugar, ha habido una dificultad para encontrar literatura académica suficiente sobre la ACB. Esto se debe a que a diferencia de la NBA, cuya estructura y modelo de negocio ha sido estudiado por los distintos académicos, la ACB tiene una menor cantidad de estudios que analicen su funcionamiento desde una perspectiva financiera y de gestión. La mayoría de los estudios académicos disponibles con respecto

a la competición española de baloncesto se centran en aspectos estadísticos o nutritivos. Esto dificulta la obtención de información detallada sobre su historia, organización, estructura económica y modelo de negocio.

Otra limitación encontrada ha sido la accesibilidad a datos financieros específicos. Si bien los datos de las franquicias de la NBA no se han podido encontrar en bases de datos especializadas como Bloomberg o Factset, gracias a la transparencia de esta liga se ha podido encontrar información financiera de los equipos de NBA en la revista Forbes. Mientras que para los datos de los equipos de la ACB, no se ha podido acceder a estos datos de manera individual, puesto que estaban de manera agregada en el informe del CSD. Esto ha impedido un análisis más profundo de cada club a nivel individual limitando la posibilidad de contrastar con mayor precisión ambos modelos de negocio.

Por último, existe escasez de estudios que comparen los modelos de negocio de la NBA y de la ACB. La literatura académica sobre modelos de negocio en el deporte suele centrarse en la NBA o en el fútbol, sobre todo el europeo. Esto deja un vacío en estudios académicos que analicen de manera directa las diferencias entre los modelos de negocio de la NBA y de la ACB. Esto ha provocado que el análisis comparativo de este TFG se haya basado en combinar distintas fuentes en lugar de apoyarse en estudios previos específicos sobre la comparación entre ambas ligas.

A pesar de estas limitaciones, este trabajo pretende contribuir a la literatura académica proporcionando así un análisis comparativo estructurado que puede sentar la base para futuras investigaciones en este ámbito.

5.3. Futuras líneas de investigación

Dado que se ha mostrado que existe una escasez de literatura académica sobre la estructura económica y modelo de negocio de la ACB junto con escasez de literatura académica que analice los modelos de negocio de la NBA y de la ACB, futuras investigaciones deberían enfocarse en profundizar en este aspecto.

En primer lugar, futuros estudios académicos deberían realizar un análisis detallado del modelo de negocio de la ACB. Esto se debe a que no hay estudios que examinen como es la estructura organizativa y financiera de esta competición por lo que en futuras investigaciones podrían centrarse en analizarlo en profundidad.

A su vez, la falta de información financiera detallada a nivel individual de los equipos españoles ha dificultado un análisis más preciso de los clubes. Es por ello por lo que se recomienda que futuras investigaciones se podrían centrar en obtener datos específicos de estos equipos para así poder evaluar su rentabilidad, estructura de costes y estrategias económicas dentro de la ACB.

A su vez dado que no hay muchos estudios que comparen directamente a ambos modelos de negocio, el de la NBA y el de la ACB, considero relevante que en futuras líneas de investigación se desarrolle un análisis donde se indague en mayor profundidad las diferencias en su gestión económica, regulaciones internas y estrategias de crecimiento internacional.

Otra futura línea de investigación es el impacto de la digitalización en la ACB. Considero que esto es una interesante vía de investigación dado que la NBA ha sabido aprovechar las nuevas tecnologías y la digitalización para generar ingresos y expandirse a nivel mundial. Es por ello por lo que un estudio sobre cómo la ACB puede explotar estrategias similares sería interesante de cara a evaluar el potencial de crecimiento de esta competición.

Finalmente, considero que un análisis donde se compare la rentabilidad de la ACB con otras ligas europeas podría servir para observar cómo gestionan otras ligas europeas su modelo de negocio e identificar puntos positivos que podrían aplicarse a España. Esto serviría para ver qué modelos de negocios son más rentables y efectivos en el contexto del baloncesto europeo.

5.4. Conclusión final

Este trabajo ha realizado un análisis detallado del modelo de negocio de la NBA y la ACB para poder identificar diferencias estructurales, financieras y estratégicas para poder explicar el éxito del modelo estadounidense. A lo largo del trabajo, se ha visto que la NBA ha sabido establecerse como una liga competitiva y de referencia a nivel mundial gracias a la diversificación de sus fuentes de ingresos. Mientras que el análisis de la ACB ha mostrado una realidad distinta donde su modelo de negocio tiene ciertas limitaciones. La dependencia de los ingresos por taquilla y la estrategia conservadora de deuda contrasta con la diversificación de ingresos y la estrategia de deuda de la NBA.

Asimismo, se ha visto que el modelo de negocio de la NBA se basa en combinar distintas fuentes de ingresos para maximizar su rentabilidad. A su vez, su capacidad de adaptarse a nuevas tecnologías ha sido clave para saber alcanzar audiencias internacionales. Esto contrasta con la ACB que tiene desafíos importantes en captar audiencias mundiales y en diversificar sus ingresos, dado que esto limita su desarrollo. Para potenciar su competitividad, la ACB quizás debería adoptar estrategias más agresivas de internacionalización y debería explotar los medios digitales para captar y fidelizar clientes.

Finalmente, este trabajo pretende contribuir a la literatura académica sugiriendo líneas de actuación para mejorar el funcionamiento de la ACB y haciendo un estudio comparativo entre la NBA y la ACB.

6. Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Pablo Serrano Redondo, estudiante de E6 de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Análisis comparativo del modelo de negocio de la NBA y la ACB", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
4. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
5. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.
6. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 20/03/2025

Firma: Pablo Serrano Redondo

7. Bibliografía:

- Asociación Clubes de Baloncesto (ACB). (2 de marzo de 2012). *La ACB cumple 30 años*. Recuperado el 24 de enero de 2025 de <https://www.acb.com/articulo/ver/82989>
- ACB (2024a). *Normas Internas de Temporada 2024-2025 Asociación Clubes de Baloncesto*. Recuperado de https://www.acb.com/docs/download/pdf/transparencia/180724_normasinternasOK.pdf
- ACB (2024b). *Estatutos de la Asociación de Clubes de Baloncesto*. Recuperado de https://www.acb.com/docs/download/pdf/transparencia/280624_estatutos.pdf
- Andreff, W., & Staudohar, P. (2002). European and US sports business models. *Transatlantic sport: the comparative economics of North American and European sports* (Edward Elgar Pub, Northampton), 23-49. Recuperado de <https://www.elgaronline.com/edcollbook/9781840649475.xml#page=35>
- Barkas, A. (18 de septiembre de 2024). *European Domestic League Top10: France in the podium*. Recuperado el 18 de febrero de 2025 de <https://www.eurohoops.net/en/trademarks/1716991/european-domestic-league-top10-france-in-the-podium/>
- Bukstein, S. (2015). Preparing for another round of collective bargaining in the National Basketball Association. *Villanova Sports and Entertainment Law Journal*, 22(2), 291-320. <https://digitalcommons.law.villanova.edu/mslj/vol22/iss2/2/>
- CaixaBank (19 de abril de 2024). *El baloncesto español sigue al alza: supera las 411.000 licencias, un 34,6% en dos décadas*. Recuperado el 24 de enero de 2025 de https://www.caixabank.com/comunicacion/noticia/el-deporte-baloncesto-espanol-sigue-al-alza-supera-las-411-000-licencias-un-34-6-en-dos-decadas_es.html
- Carretero, A. (22 de junio de 2022). La ACB contiene el golpe de la Covid-19: factura 28,3 millones y aguanta en beneficios en 2020-2021. *2Playbook*. Recuperado de <https://www.2playbook.com/competiciones/acb-contiene-golpe-covid-19-factura-283-millones-aguanta-en-beneficios-en-2020-2021>

- Cedrun, A. (2019). *NBA vs ACB: comparativa del funcionamiento de su modelo de negocio*. (TFG). Universidad de Cantabria. Recuperado de <https://repositorio.unican.es/xmlui/handle/10902/17467>
- Consejo Superior de Deportes (CSD). (2024). *Balance de la situación económico-financiera del baloncesto profesional español 1999/2023*. Recuperado de <https://www.csd.gob.es/es/federaciones-y-asociaciones/sociedades-anonimas-deportivas/balances-de-situacion-economica>
- Cunningham, C. (2003). Basketball Bedlam in Barcelona: The Dream Team, a reflection of the globe's "new order". *Journal of Olympic History*, 11(2), 35-39. <https://isoh.org/wp-content/uploads/2015/03/153.pdf>
- Diario Siglo XXI. (13 de enero de 2024). *La era dorada del baloncesto español: los años 80 y 90*. Recuperado el 24 de enero de 2025 de <https://www.diariosigloxxi.com/texto-diario/mostrar/4679639/dorada-baloncesto-espanol-anos-80-90>
- Díaz Campos, J. A. (2012). El modelo económico de la NBA. *eXtoikos*, 4(7), 43-53. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5582187>
- El-Hodiri, M., & Quirk, J. (1971). An economic model of a professional sports league. *Journal of political economy*, 79(6), 1302-1319. Recuperado de <https://www.journals.uchicago.edu/doi/abs/10.1086/259837>
- Federación Internacional de Baloncesto (21 de septiembre de 2023). *Récord de participación en la Copa del Mundo de Baloncesto de la FIBA más seguida de la historia*. Recuperado el 18 de febrero de 2025 de <https://www.fiba.basketball/es/news/basketballworldcup-2023-news-record-breaking-engagement-at-the-most-followed-fiba-basketball-world-cup-ever>
- Fernández, R. (22 de enero de 2025). *Evolución de la media anual del tipo de cambio del euro al dólar estadounidense de 1999 a 2024*. Recuperado el 18 de marzo de 2025 de <https://es.statista.com/estadisticas/606660/media-anual-de-la-tasa-de-cambio-de-euro-a-dolar-estadounidense/>
- Forbes (2024a). Atlanta Hawks. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/atlanta-hawks/>

Forbes (2024b). Boston Celtics. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/boston-celtics/>

Forbes (2024c). Brooklyn Nets. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/brooklyn-nets/>

Forbes (2024d). Cleveland Cavaliers. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/cleveland-cavaliers/>

Forbes (2024e). Charlotte Hornets. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/charlotte-hornets/>

Forbes (2024f). Chicago Bulls. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/chicago-bulls/>

Forbes (2024g). Dallas Mavericks. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/dallas-mavericks/>

Forbes (2024h). Denver Nuggets. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/denver-nuggets/>

Forbes (2024i). Detroit Pistons. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/detroit-pistons/>

Forbes (2024j). Golden State Warriors. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/golden-state-warriors/>

Forbes (2024k). Houston Rockets. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/houston-rockets/>

Forbes (2024l). Indiana Pacers. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/indiana-pacers/>

Forbes (2024m). Los Angeles Clippers. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/los-angeles-clippers/>

Forbes (2024n). Los Angeles Lakers. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/los-angeles-lakers/>

Forbes (2024o). Memphis Grizzlies. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/memphis-grizzlies/>

Forbes (2024p). Miami Heat. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/miami-heat/>

Forbes (2024q). Milwaukee Bucks. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/milwaukee-bucks/>

Forbes (2024r). Minnesota Timberwolves. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/minnesota-timberwolves/>

Forbes (2024s). New Orleans Pelicans. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/new-orleans-pelicans/>

Forbes (2024t). New York Knicks. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/new-york-knicks/>

Forbes (2024u). Oklahoma City Thunder. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/oklahoma-city-thunder/>

Forbes (2024v). Orlando Magic. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/orlando-magic/>

Forbes (2024w). Philadelphia 76ers. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/philadelphia-76ers/>

Forbes (2024x). Phoenix Suns. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/phoenix-suns/>

Forbes (2024y). Portland Trail Blazers. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/portland-trail-blazers/>

Forbes (2024z). Sacramento Kings. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/sacramento-kings/>

Forbes (2024aa). San Antonio Spurs. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/san-antonio-spurs/>

Forbes (2024ab). Toronto Raptors. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/toronto-raptors/>

Forbes (2024ac). Utah Jazz. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/utah-jazz/>

- Forbes (2024ad). Washington Wizards. *Forbes*. Recuperado el 10 de febrero de 2025 de <https://www.forbes.com/teams/washington-wizards/>
- Fort, R. (2019). Diferencias entre el deporte europeo y el norteamericano (?): Una mirada retrospectiva. *Papeles de economía española*, (159), 61-71. Recuperado de https://www.funcas.es/wp-content/uploads/Migracion/Articulos/FUNCAS_PEE/159art06.pdf
- Gazapo, R. (7 de septiembre de 2023). *Se cumplen 40 años de la creación de la Liga ACB*. Recuperado el 24 de enero de 2025 de <https://www.baskonistas.com/se-cumplen-40-anos-del-inicio-de-la-liga-acb/>
- González, R. (16 de enero de 2025). Pau Gasol ingresará en el Hall of Fame de la FIBA. *As*. Recuperado de https://as.com/baloncesto/mas_baloncesto/pau-gasol-ingresara-en-el-hall-of-fame-de-la-fiba-n/
- Goudsouzian, A. (2006). Bill Russell and the Basketball Revolution. *American Studies*, 47(3/4), 61–85. <http://www.jstor.org/stable/40643954>
- (2010). *King of the Court: Bill Russell and the Basketball Revolution* (1st ed.). University of California Press. <http://www.jstor.org/stable/10.1525/j.ctt7zw4g8>
- Greer, J. (8 de agosto de 2022). 30 years later: How the 'Dream Team' forever changed the NBA by opening doors for international players. *SportingNews*. Recuperado de <https://www.sportingnews.com/us/nba/news/dream-team-international-players-nba-30-years/wvtkr28hh1jgjhxfotl9lqn>
- Gregory, S. (2 de enero de 2020). How David Stern rescued the NBA and turned basketball into a global phenomenon. *Time*. Recuperado de <https://time.com/5757570/david-stern-rescued-nba/>
- Holmes, C.J. (4 de mayo de 2020). The evolution of Ben Mathurin, and an inside look at the NBA academies. *TheAthletic*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/athletic/1767862/2020/05/04/the-evolution-of-ben-mathurin-and-an-inside-look-at-the-nba-academies/>
- Jin, Y. (2021). Analysis of NBA Business Strategy. In *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, 543 (706-709). Recuperado de <https://doi.org/10.2991/assehr.k.210407.134>

- Kalou, A. (2025). *Optimisation of sponsorship programs through digital opportunities in sports leagues. Example of Euroleague* (Doctoral dissertation). Recuperado de <https://www.vdu.lt/cris/bitstreams/04107f46-8e2c-4344-902d-6bbe28159123/download>
- Késenne, S. (2014). *The economic theory of professional team sports: An analytical treatment*. Edward Elgar Publishing. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=vSmeAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=The+economic+theory+of+professional+team+sports:+An+analytical+treatment&ots=9GgOh7B03C&sig=mVAGldTBQV8vpmUxpS07VMlr5k#v=onepage&q=The%20economic%20theory%20of%20professional%20team%20sports%3A%20An%20analytical%20treatment&f=false>
- Krasnoff, L. S. (2023). *Basketball Empire: France and the Making of a Global NBA and WNBA*. Bloomsbury Publishing. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=urnMEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Basketball+Empire:+France+and+the+Making+of+a+Global+NBA+and+WNBA&ots=Igzhs1oUbj&sig=XxhYh5X8d3NQeomIphadfaZS9ds#v=onepage&q=Basketball%20Empire%3A%20France%20and%20the%20Making%20of%20a%20Global%20NBA%20and%20WNBA&f=false>
- LaOpini3nAustral. (14 de mayo de 2024). *¿Qu3 es el Draft de la NBA y el Draft Combine?* Recuperado el 23 de enero de 2025 de <https://laopinionaustral.com.ar/deportes/que-es-el-draft-de-la-nba-y-el-draft-combine-418857.html>
- Leeds, M.A., von Allmen, P., & Matheson, V.A. (2022). *The Economics of Sports* (ed. 7). Routledge. Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9781003317708>
- L3pez Carbonell, A. (2020). *Estudio y an3lisis del modelo de negocio de la National Basketball Association NBA*. (TFG). Universidad Polit3cnica de Valencia. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10251/152634>
- Maestre, M. (13 de agosto de 2023). Pau Gasol, inmortalizado de naranja en el Sal3n de la Fama. *As*. Recuperado de <https://as.com/baloncesto/nba/pau-gasol-inmortalizado-de-naranja-en-el-salon-de-la-fama-n/>

- Motomura, A.; Roberts, K.V.; Leeds, D.M.; y Leeds, M.A. (2016). Does It Pay to Build Through the Draft in the National Basketball Association? *Journal of Sports Economics*. 17(5), 501-516. <https://doi.org/10.1177/1527002516641169>
- National Basketball Association & National Basketball Players Association. (2023). *Collective bargaining agreement*. Recuperado de <https://imgix.cosmicjs.com/25da5eb0-15eb-11ee-b5b3-fbd321202bdf-Final-2023-NBA-Collective-Bargaining-Agreement-6-28-23.pdf>
- NBA (2024). *Emirates NBA Cup: Rules, format and how it Works*. Recuperado de <https://www.nba.com/news/nba-cup-101>
- NBAiD (18 de septiembre de 2022). *Qué es la NBA y cómo funciona*. Recuperado el 24 de enero de 2025 de <https://spain.id.nba.com/noticias/nba-que-es-como-funciona>
- (15 de abril de 2024). *Play-in de la NBA 2024. Cruces, horarios y funcionamiento*. Recuperado el 24 de enero de 2025 de <https://spain.id.nba.com/noticias/play-in-nba>
- Nbamaniacs (s.f.). *Ted Stepien Rule: la regla en honor al peor propietario de la historia de la NBA*. Recuperado el 24 de enero de 2025 de <https://www.nbamaniacs.com/glosario-nba/ted-stepien-rule/>
- Noll, R. G. (2002). The economics of promotion and relegation in sports leagues: The case of English football. *Journal of Sports Economics*, 3(2), 169-203. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/152700250200300205>
- Owen, G. (2013). *Game theory*. Emerald Group Publishing. Recuperado de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yeVbAAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP2&dq=game+theory+&ots=Yp4TPAXCki&sig=fjA6aliRDBQbEgP-znzirDZIK1c#v=onepage&q=game%20theory&f=false>
- Palco23 (16 de abril de 2024). La NBA bate récord de asistencia en 2023-2024, con 22,5 millones de espectadores. *Palco23*. Recuperado de <https://www.palco23.com/competiciones/la-nba-bate-record-de-asistencia-en-2023-2024-con-225-millones-de-espectadores>

- Real Madrid. (s.f.). *Fernando Martín*. Recuperado el 24 de enero de 2025 de <https://www.realmadrid.com/en-US/the-club/history/basketball-legends/fernando-martin-espina>
- Revuelta, G. (2017). *Efectos de la normativa del fairplay financiero en la industria del fútbol europeo*. (TFG). Recuperado de <https://zaguan.unizar.es/record/62641/files/TAZ-TFG-2017-2192.pdf>
- Rodellar, E. (19 de abril de 2024). Bill Russell contra Wilt Chamberlain, un duelo de titanes por ¡un dólar! *MundoDeportivo*. Recuperado de <https://www.mundodeportivo.com/baloncesto/nba/20240419/1002230721/anatomia-rivalidad-nba-bill-russell-vs-wilt-chamberlain-duelo-titanes-dolar.html>
- Saá Guerra, Y. D., Martín-González, J. M., García Manso, J. M., & García Rodríguez, A. (2016). Agrupación y equilibrio competitivo en el baloncesto profesional NBA y ACB. *Apunts. Educación Física y Deportes*. Recuperado de <https://accedacris.ulpgc.es/handle/10553/21228>
- Sanahuja Peris, G. (2013). Planificación y estrategia de identidad corporativa en los clubes deportivos españoles. *Questiones publicitarias*, (18), 0126-143. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/record/186619>
- Sanahuja, G., & Arráez, R. B. (2013). Retos para alcanzar la excelencia en comunicación corporativa en los clubs deportivos profesionales españoles. *Revista Mediterránea de Comunicación: Mediterranean Journal of Communication*, 4(1), 53-84. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4226706>
- Statista Research Department (25 de octubre de 2024a). *Gate receipts as percentage of total revenue in the National Basketball Association from 2010/11 to 2023/24*. Recuperado el 15 de febrero de 2025 de <https://www.statista.com/statistics/193410/percentage-of-ticketing-revenue-in-the-nba-since-2006/>
- (25 de octubre de 2024b). *National Basketball Association total league revenue from 2001/02 to 2023/24*. Recuperado el 15 de febrero de 2025 de <https://www.statista.com/statistics/193467/total-league-revenue-of-the-nba-since-2005/>

- The Official Board. (s.f.). *NBA*. Recuperado el 19 de febrero de 2025 de <https://www.theofficialboard.es/organigrama/nba>
- Toporek, B. (3 de octubre de 2024). A Comprehensive Guide To How NBA Expansion Will Eventually Work. *Forbes*. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/bryantoporek/2024/10/03/a-comprehensive-guide-to-how-nba-expansion-will-eventually-work/>
- Trujillo, O. (11 de abril de 2024). Ranking mundial masculino de baloncesto de la FIBA: Consulta la lista actualizada. *Olympics*. Recuperado de <https://olympics.com/es/noticias/ranking-mundial-masculino-baloncesto-fiba-lista-actualizada>
- Unanue, J. G., Villarrubia, L., Guerrero, L. G., Godoy, A., & Sánchez, J. S. (2014). Balance competitivo en las ligas europeas de baloncesto y la NBA. *Cultura, ciencia y deporte*, 9(27), 235-242. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5101720>
- Villanueva, P. (30 de enero de 2023). Ranking de los deportes más vistos y seguidos del mundo. *El desmarque*. Recuperado de https://www.eldesmarque.com/otros-deportes/20230130/deportes-mas-vistos-seguidos-mundo-g00g_21598172.html
- Vollmer, C., & Gross, D. (30 de abril de 2018). The thought leader interview: Adam Silver. *Strategy+Business*. <https://www.strategy-business.com>
- Wilkinson, R. (2024). *THE NBA AS A MODEL OF INTERNATIONAL BUSINESS DEVELOPMENT: LESSONS AND STRATEGIES* (Doctoral dissertation, University of Oregon). Recuperado de <https://hdl.handle.net/1794/30033>
- Zhou, L., Wang, J. J., Chen, X., Lei, C., Zhang, J. J., & Meng, X. (2017). The development of NBA in China: A globalization perspective. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(1), 81-94. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-05-2016-0013>

8. Anexos:

1. Anexo 1:

Datos de las franquicias de la NBA temporada 2018-2019 de los cuales se ha obtenido el promedio para las tablas usadas

2018-2019	Ingresos Totales	Coste de empleados	Deuda Total	Coste de empleados/Ingresos	Deuda/Ingresos
Atlanta Hawks	\$ 251.000.000,00	\$ 95.000.000,00	\$ 105.000.000,00	37,85%	41,83%
Boston Celtics	\$ 304.000.000,00	\$ 139.000.000,00	\$ 93.000.000,00	45,72%	30,59%
Brooklyn Nets	\$ 304.000.000,00	\$ 135.000.000,00	\$ 150.000.000,00	44,41%	49,34%
Cleveland Cavaliers	\$ 300.000.000,00	\$ 137.000.000,00	\$ 90.000.000,00	45,67%	30,00%
Charlotte Hornets	\$ 240.000.000,00	\$ 127.000.000,00	\$ 135.000.000,00	52,92%	56,25%
Chicago Bulls	\$ 301.000.000,00	\$ 115.000.000,00	\$ 128.000.000,00	38,21%	42,52%
Dallas Mavericks	\$ 307.000.000,00	\$ 108.000.000,00	\$ 48.000.000,00	35,18%	15,64%
Denver Nuggets	\$ 252.000.000,00	\$ 131.000.000,00	\$ 112.000.000,00	51,98%	44,44%
Detroit Pistons	\$ 255.000.000,00	\$ 138.000.000,00	\$ 90.000.000,00	54,12%	35,29%
Golden State Warriors	\$ 440.000.000,00	\$ 156.000.000,00	\$ 559.000.000,00	35,45%	127,05%
Houston Rockets	\$ 348.000.000,00	\$ 146.000.000,00	\$ 100.000.000,00	41,95%	28,74%
Indiana Pacers	\$ 243.000.000,00	\$ 119.000.000,00	\$ 105.000.000,00	48,97%	43,21%
Los Angeles Clippers	\$ 282.000.000,00	\$ 128.000.000,00	\$ 52.000.000,00	45,39%	18,44%
Los Angeles Lakers	\$ 434.000.000,00	\$ 120.000.000,00	\$ 37.000.000,00	27,65%	8,53%
Memphis Grizzlies	\$ 224.000.000,00	\$ 136.000.000,00	\$ 143.000.000,00	60,71%	63,84%
Miami Heat	\$ 294.000.000,00	\$ 144.000.000,00	\$ 180.000.000,00	48,98%	61,22%
Milwaukee Bucks	\$ 283.000.000,00	\$ 126.000.000,00	\$ 128.000.000,00	44,52%	45,23%
Minnesota Timberwolves	\$ 234.000.000,00	\$ 132.000.000,00	\$ 98.000.000,00	56,41%	41,88%
New Orleans Pelicans	\$ 224.000.000,00	\$ 12.700.000,00	\$ 112.000.000,00	5,67%	50,00%
New York Knicks	\$ 472.000.000,00	\$ 134.000.000,00	\$ 184.000.000,00	28,39%	38,98%
Oklahoma City Thunder	\$ 258.000.000,00	\$ 162.000.000,00	\$ 80.000.000,00	62,79%	31,01%
Orlando Magic	\$ 244.000.000,00	\$ 120.000.000,00	\$ 84.000.000,00	49,18%	34,43%
Philadelphia 76ers	\$ 300.000.000,00	\$ 117.000.000,00	\$ 60.000.000,00	39,00%	20,00%
Phoenix Suns	\$ 246.000.000,00	\$ 115.000.000,00	\$ 128.000.000,00	46,75%	52,03%
Portland Trail Blazers	\$ 287.000.000,00	\$ 143.000.000,00	\$ 95.000.000,00	49,83%	33,10%
Sacramento Kings	\$ 286.000.000,00	\$ 107.000.000,00	\$ 252.000.000,00	37,41%	88,11%
San Antonio Spurs	\$ 285.000.000,00	\$ 142.000.000,00	\$ 90.000.000,00	49,82%	31,58%
Toronto Raptors	\$ 334.000.000,00	\$ 146.000.000,00	\$ 84.000.000,00	43,71%	25,15%
Utah Jazz	\$ 285.000.000,00	\$ 129.000.000,00	\$ 144.000.000,00	45,26%	50,53%
Washington Wizards	\$ 269.000.000,00	\$ 142.000.000,00	\$ 90.000.000,00	52,79%	33,46%
Promedio	\$ 292.866.666,67	\$ 126.723.333,33	\$ 125.200.000,00	44,22%	42,41%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la muestra “Datos Forbes NBA”

2. Anexo 2:

Datos de las franquicias de la NBA temporada 2019-2020 de los cuales se ha obtenido el promedio para las tablas usadas

2019-2020	Ingresos Totales	Coste de empleados	Deuda Total	Coste de empleados/Ingresos	Deuda/Ingresos
Atlanta Hawks	\$ 222.000.000,00	\$ 111.000.000,00	\$ 105.000.000,00	50,00%	47,30%
Boston Celtics	\$ 274.000.000,00	\$ 109.000.000,00	\$ 96.000.000,00	39,78%	35,04%
Brooklyn Nets	\$ 280.000.000,00	\$ 98.000.000,00	\$ 162.000.000,00	35,00%	57,86%
Cleveland Cavaliers	\$ 269.000.000,00	\$ 120.000.000,00	\$ 96.000.000,00	44,61%	35,69%
Charlotte Hornets	\$ 215.000.000,00	\$ 114.000.000,00	\$ 135.000.000,00	53,02%	62,79%
Chicago Bulls	\$ 300.000.000,00	\$ 106.000.000,00	\$ 132.000.000,00	35,33%	44,00%
Dallas Mavericks	\$ 295.000.000,00	\$ 112.000.000,00	\$ 50.000.000,00	37,97%	16,95%
Denver Nuggets	\$ 218.000.000,00	\$ 123.000.000,00	\$ 119.000.000,00	56,42%	54,59%
Detroit Pistons	\$ 227.000.000,00	\$ 123.000.000,00	\$ 90.000.000,00	54,19%	39,65%
Golden State Warriors	\$ 474.000.000,00	\$ 129.000.000,00	\$ 611.000.000,00	27,22%	128,90%
Houston Rockets	\$ 308.000.000,00	\$ 124.000.000,00	\$ 100.000.000,00	40,26%	32,47%
Indiana Pacers	\$ 217.000.000,00	\$ 106.000.000,00	\$ 112.000.000,00	48,85%	51,61%
Los Angeles Clippers	\$ 262.000.000,00	\$ 122.000.000,00	\$ 56.000.000,00	46,56%	21,37%
Los Angeles Lakers	\$ 400.000.000,00	\$ 114.000.000,00	\$ 46.000.000,00	28,50%	11,50%
Memphis Grizzlies	\$ 210.000.000,00	\$ 118.000.000,00	\$ 143.000.000,00	56,19%	68,10%
Miami Heat	\$ 266.000.000,00	\$ 126.000.000,00	\$ 180.000.000,00	47,37%	67,67%
Milwaukee Bucks	\$ 239.000.000,00	\$ 125.000.000,00	\$ 128.000.000,00	52,30%	53,56%
Minnesota Timberwolves	\$ 214.000.000,00	\$ 126.000.000,00	\$ 98.000.000,00	58,88%	45,79%
New Orleans Pelicans	\$ 209.000.000,00	\$ 11.000.000,00	\$ 112.000.000,00	5,26%	53,59%
New York Knicks	\$ 421.000.000,00	\$ 103.000.000,00	\$ 200.000.000,00	24,47%	47,51%
Oklahoma City Thunder	\$ 236.000.000,00	\$ 123.000.000,00	\$ 80.000.000,00	52,12%	33,90%
Orlando Magic	\$ 218.000.000,00	\$ 122.000.000,00	\$ 90.000.000,00	55,96%	41,28%
Philadelphia 76ers	\$ 259.000.000,00	\$ 120.000.000,00	\$ 63.000.000,00	46,33%	24,32%
Phoenix Suns	\$ 222.000.000,00	\$ 112.000.000,00	\$ 136.000.000,00	50,45%	61,26%
Portland Trail Blazers	\$ 240.000.000,00	\$ 133.000.000,00	\$ 95.000.000,00	55,42%	39,58%
Sacramento Kings	\$ 245.000.000,00	\$ 100.000.000,00	\$ 252.000.000,00	40,82%	102,86%
San Antonio Spurs	\$ 255.000.000,00	\$ 115.000.000,00	\$ 95.000.000,00	45,10%	37,25%
Toronto Raptors	\$ 264.000.000,00	\$ 115.000.000,00	\$ 88.000.000,00	43,56%	33,33%
Utah Jazz	\$ 226.000.000,00	\$ 116.000.000,00	\$ 153.000.000,00	51,33%	67,70%
Washington Wizards	\$ 231.000.000,00	\$ 117.000.000,00	\$ 90.000.000,00	50,65%	38,96%
Promedio	\$ 263.866.666,67	\$ 113.100.000,00	\$ 130.433.333,33	44,46%	48,55%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la muestra “Datos Forbes NBA”

2. Anexo 3:

Datos de las franquicias de la NBA temporada 2020-2021 de los cuales se ha obtenido el promedio para las tablas usadas

2020-2021	Ingresos Totales	Coste de empleados	Deuda Total	Coste de empleados/Ingresos	Deuda/Ingresos
Atlanta Hawks	\$ 199.000.000,00	\$ 93.000.000,00	\$119.000.000,00	46,73%	59,80%
Boston Celtics	\$ 211.000.000,00	\$ 98.000.000,00	\$108.000.000,00	46,45%	51,18%
Brooklyn Nets	\$ 212.000.000,00	\$ 156.000.000,00	\$192.000.000,00	73,58%	90,57%
Cleveland Cavaliers	\$ 211.000.000,00	\$ 110.000.000,00	\$102.000.000,00	52,13%	48,34%
Charlotte Hornets	\$ 183.000.000,00	\$ 93.000.000,00	\$144.000.000,00	50,82%	78,69%
Chicago Bulls	\$ 213.000.000,00	\$ 106.000.000,00	\$148.000.000,00	49,77%	69,48%
Dallas Mavericks	\$ 231.000.000,00	\$ 87.000.000,00	\$ 54.000.000,00	37,66%	23,38%
Denver Nuggets	\$ 218.000.000,00	\$ 109.000.000,00	\$119.000.000,00	50,00%	54,59%
Detroit Pistons	\$ 192.000.000,00	\$ 100.000.000,00	\$ 96.000.000,00	52,08%	50,00%
Golden State Warriors	\$ 258.000.000,00	\$ 147.000.000,00	\$728.000.000,00	56,98%	282,17%
Houston Rockets	\$ 223.000.000,00	\$ 113.000.000,00	\$112.000.000,00	50,67%	50,22%
Indiana Pacers	\$ 179.000.000,00	\$ 113.000.000,00	\$119.000.000,00	63,13%	66,48%
Los Angeles Clippers	\$ 219.000.000,00	\$ 124.000.000,00	\$ 66.000.000,00	56,62%	30,14%
Los Angeles Lakers	\$ 316.000.000,00	\$ 123.000.000,00	\$ 55.000.000,00	38,92%	17,41%
Memphis Grizzlies	\$ 181.000.000,00	\$ 106.000.000,00	\$165.000.000,00	58,56%	91,16%
Miami Heat	\$ 218.000.000,00	\$ 112.000.000,00	\$207.000.000,00	51,38%	94,95%
Milwaukee Bucks	\$ 212.000.000,00	\$ 121.000.000,00	\$152.000.000,00	57,08%	71,70%
Minnesota Timberwolves	\$ 199.000.000,00	\$ 107.000.000,00	\$112.000.000,00	53,77%	56,28%
New Orleans Pelicans	\$ 181.000.000,00	\$ 109.000.000,00	\$120.000.000,00	60,22%	66,30%
New York Knicks	\$ 298.000.000,00	\$ 87.000.000,00	\$232.000.000,00	29,19%	77,85%
Oklahoma City Thunder	\$ 183.000.000,00	\$ 91.000.000,00	\$ 80.000.000,00	49,73%	43,72%
Orlando Magic	\$ 188.000.000,00	\$ 110.000.000,00	\$ 96.000.000,00	58,51%	51,06%
Philadelphia 76ers	\$ 236.000.000,00	\$ 128.000.000,00	\$ 75.000.000,00	54,24%	31,78%
Phoenix Suns	\$ 206.000.000,00	\$ 107.000.000,00	\$144.000.000,00	51,94%	69,90%
Portland Trail Blazers	\$ 201.000.000,00	\$ 110.000.000,00	\$105.000.000,00	54,73%	52,24%
Sacramento Kings	\$ 192.000.000,00	\$ 79.000.000,00	\$280.000.000,00	41,15%	145,83%
San Antonio Spurs	\$ 205.000.000,00	\$ 81.000.000,00	\$100.000.000,00	39,51%	48,78%
Toronto Raptors	\$ 191.000.000,00	\$ 108.000.000,00	\$100.000.000,00	56,54%	52,36%
Utah Jazz	\$ 262.000.000,00	\$ 91.000.000,00	\$162.000.000,00	34,73%	61,83%
Washington Wizards	\$ 213.000.000,00	\$ 109.000.000,00	\$ 95.000.000,00	51,17%	44,60%
Promedio	\$ 214.366.666,67	\$ 107.600.000,00	\$146.233.333,33	50,93%	67,76%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la muestra “Datos Forbes NBA”

2. Anexo 4:

Datos de las franquicias de la NBA temporada 2021-2022 de los cuales se ha obtenido el promedio para las tablas usadas

2021-2022	Ingresos Totales	Coste de empleados	Deuda Total	Coste de empleados/Ingresos	Deuda/Ingresos
Atlanta Hawks	\$ 282.000.000,00	\$ 121.000.000,00	\$ 140.000.000,00	42,91%	49,65%
Boston Celtics	\$ 361.000.000,00	\$ 137.000.000,00	\$ 120.000.000,00	37,95%	33,24%
Brooklyn Nets	\$ 405.000.000,00	\$ 174.000.000,00	\$ 210.000.000,00	42,96%	51,85%
Cleveland Cavaliers	\$ 325.000.000,00	\$ 128.000.000,00	\$ 126.000.000,00	39,38%	38,77%
Charlotte Hornets	\$ 269.000.000,00	\$ 105.000.000,00	\$ 153.000.000,00	39,03%	56,88%
Chicago Bulls	\$ 352.000.000,00	\$ 117.000.000,00	\$ 164.000.000,00	33,24%	46,59%
Dallas Mavericks	\$ 364.000.000,00	\$ 117.000.000,00	\$ 66.000.000,00	32,14%	18,13%
Denver Nuggets	\$ 273.000.000,00	\$ 138.000.000,00	\$ 133.000.000,00	50,55%	48,72%
Detroit Pistons	\$ 278.000.000,00	\$ 127.000.000,00	\$ 114.000.000,00	45,68%	41,01%
Golden State Warriors	\$ 765.000.000,00	\$ 169.000.000,00	\$ 910.000.000,00	22,09%	118,95%
Houston Rockets	\$ 350.000.000,00	\$ 128.000.000,00	\$ 128.000.000,00	36,57%	36,57%
Indiana Pacers	\$ 264.000.000,00	\$ 127.000.000,00	\$ 126.000.000,00	47,73%	47,73%
Los Angeles Clippers	\$ 362.000.000,00	\$ 169.000.000,00	\$ 78.000.000,00	46,69%	21,55%
Los Angeles Lakers	\$ 465.000.000,00	\$ 163.000.000,00	\$ 59.000.000,00	35,05%	12,69%
Memphis Grizzlies	\$ 272.000.000,00	\$ 93.000.000,00	\$ 187.000.000,00	34,19%	68,75%
Miami Heat	\$ 326.000.000,00	\$ 138.000.000,00	\$ 270.000.000,00	42,33%	82,82%
Milwaukee Bucks	\$ 352.000.000,00	\$ 151.000.000,00	\$ 184.000.000,00	42,90%	52,27%
Minnesota Timberwolves	\$ 271.000.000,00	\$ 134.000.000,00	\$ 119.000.000,00	49,45%	43,91%
New Orleans Pelicans	\$ 268.000.000,00	\$ 121.000.000,00	\$ 128.000.000,00	45,15%	47,76%
New York Knicks	\$ 452.000.000,00	\$ 111.000.000,00	\$ 244.000.000,00	24,56%	53,98%
Oklahoma City Thunder	\$ 274.000.000,00	\$ 77.000.000,00	\$ 95.000.000,00	28,10%	34,67%
Orlando Magic	\$ 272.000.000,00	\$ 111.000.000,00	\$ 114.000.000,00	40,81%	41,91%
Philadelphia 76ers	\$ 345.000.000,00	\$ 143.000.000,00	\$ 96.000.000,00	41,45%	27,83%
Phoenix Suns	\$ 302.000.000,00	\$ 108.000.000,00	\$ 216.000.000,00	35,76%	71,52%
Portland Trail Blazers	\$ 291.000.000,00	\$ 134.000.000,00	\$ 105.000.000,00	46,05%	36,08%
Sacramento Kings	\$ 279.000.000,00	\$ 141.000.000,00	\$ 280.000.000,00	50,54%	100,36%
San Antonio Spurs	\$ 306.000.000,00	\$ 118.000.000,00	\$ 100.000.000,00	38,56%	32,68%
Toronto Raptors	\$ 299.000.000,00	\$ 137.000.000,00	\$ 124.000.000,00	45,82%	41,47%
Utah Jazz	\$ 308.000.000,00	\$ 151.000.000,00	\$ 180.000.000,00	49,03%	58,44%
Washington Wizards	\$ 291.000.000,00	\$ 130.000.000,00	\$ 125.000.000,00	44,67%	42,96%
Promedio	\$ 334.100.000,00	\$ 130.600.000,00	\$ 169.800.000,00	40,39%	48,66%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la muestra “Datos Forbes NBA”

2. Anexo 5:

Datos de las franquicias de la NBA temporada 2022-2023 de los cuales se ha obtenido el promedio para las tablas usadas

2022-2023	Ingresos Totales	Coste de empleados	Deuda Total	Coste de empleados/Ingresos	Deuda/Ingresos
Atlanta Hawks	\$ 326.000.000,00	\$ 159.000.000,00	\$ 231.000.000,00	48,77%	70,86%
Boston Celtics	\$ 443.000.000,00	\$ 185.000.000,00	\$ 141.000.000,00	41,76%	31,83%
Brooklyn Nets	\$ 367.000.000,00	\$ 187.000.000,00	\$ 234.000.000,00	50,95%	63,76%
Cleveland Cavaliers	\$ 348.000.000,00	\$ 158.000.000,00	\$ 204.000.000,00	45,40%	58,62%
Charlotte Hornets	\$ 269.000.000,00	\$ 165.000.000,00	\$ 270.000.000,00	61,34%	100,37%
Chicago Bulls	\$ 372.000.000,00	\$ 158.000.000,00	\$ 184.000.000,00	42,47%	49,46%
Dallas Mavericks	\$ 429.000.000,00	\$ 177.000.000,00	\$ 90.000.000,00	41,26%	20,98%
Denver Nuggets	\$ 348.000.000,00	\$ 171.000.000,00	\$ 238.000.000,00	49,14%	68,39%
Detroit Pistons	\$ 274.000.000,00	\$ 132.000.000,00	\$ 186.000.000,00	48,18%	67,88%
Golden State Warriors	\$ 765.000.000,00	\$ 197.000.000,00	\$ 1.001.000.000,00	25,75%	130,85%
Houston Rockets	\$ 381.000.000,00	\$ 145.000.000,00	\$ 176.000.000,00	38,06%	46,19%
Indiana Pacers	\$ 263.000.000,00	\$ 127.000.000,00	\$ 203.000.000,00	48,29%	77,19%
Los Angeles Clippers	\$ 425.000.000,00	\$ 198.000.000,00	\$ 94.000.000,00	46,59%	22,12%
Los Angeles Lakers	\$ 516.000.000,00	\$ 177.000.000,00	\$ 64.000.000,00	34,30%	12,40%
Memphis Grizzlies	\$ 258.000.000,00	\$ 132.000.000,00	\$ 264.000.000,00	51,16%	102,33%
Miami Heat	\$ 371.000.000,00	\$ 161.000.000,00	\$ 351.000.000,00	43,40%	94,61%
Milwaukee Bucks	\$ 329.000.000,00	\$ 188.000.000,00	\$ 256.000.000,00	57,14%	77,81%
Minnesota Timberwolves	\$ 259.000.000,00	\$ 155.000.000,00	\$ 175.000.000,00	59,85%	67,57%
New Orleans Pelicans	\$ 262.000.000,00	\$ 154.000.000,00	\$ 208.000.000,00	58,78%	79,39%
New York Knicks	\$ 504.000.000,00	\$ 156.000.000,00	\$ 264.000.000,00	30,95%	52,38%
Oklahoma City Thunder	\$ 267.000.000,00	\$ 154.000.000,00	\$ 155.000.000,00	57,68%	58,05%
Orlando Magic	\$ 261.000.000,00	\$ 132.000.000,00	\$ 180.000.000,00	50,57%	68,97%
Philadelphia 76ers	\$ 371.000.000,00	\$ 161.000.000,00	\$ 129.000.000,00	43,40%	34,77%
Phoenix Suns	\$ 366.000.000,00	\$ 179.000.000,00	\$ 320.000.000,00	48,91%	87,43%
Portland Trail Blazers	\$ 300.000.000,00	\$ 156.000.000,00	\$ 155.000.000,00	52,00%	51,67%
Sacramento Kings	\$ 289.000.000,00	\$ 145.000.000,00	\$ 462.000.000,00	50,17%	159,86%
San Antonio Spurs	\$ 319.000.000,00	\$ 110.000.000,00	\$ 165.000.000,00	34,48%	51,72%
Toronto Raptors	\$ 305.000.000,00	\$ 156.000.000,00	\$ 164.000.000,00	51,15%	53,77%
Utah Jazz	\$ 274.000.000,00	\$ 154.000.000,00	\$ 279.000.000,00	56,20%	101,82%
Washington Wizards	\$ 323.000.000,00	\$ 159.000.000,00	\$ 175.000.000,00	49,23%	54,18%
Promedio	\$ 352.800.000,00	\$ 159.600.000,00	\$ 233.933.333,33	47,24%	67,24%

Fuente: Elaboración propia en base a los datos obtenidos de la muestra “Datos Forbes NBA”