



UNIVERSITAT^{DE}
BARCELONA

Màster en Direcció d'Empreses de l'Esport
Facultat d'Economia i Empresa

Trabajo Final de Master
Curso 2020/21

Giancarlo Lucarelli

Dra. Pilar Aparicio-Chueca

Análisis del business model de Red Bull en el sector del futbol. ¿Es un modelo replicable?

Giancarlo Lucarelli

09/2021

En la vida hay algo peor que el fracaso: no haber intentado nada.

Franklin D. Roosevelt

Ringrazio e dedico questo lavoro a chi mi vuole bene e crede in me.

RESUMEN

Palabras clave: Red Bull; Business model; Player trading; Scouting; Fútbol; Deportes extremos; Fórmula 1; City Football Group; Parmalat; Multipropiedad;

¿Es replicable el business model de Red Bull en el fútbol? Partiendo de esta pregunta, el trabajo va a analizar la empresa Red Bull y su relación con el deporte. Mediante la comparación de balances, la consulta de publicaciones científicas, encuestas de marketing y declaraciones oficiales de las partes interesadas se extraen pruebas que revelan beneficios económicos o de visibilidad que se obtienen al ingresar al mundo del deporte. Destacando otras multipropiedades, surge que algunas de las técnicas de Red Bull, como las inversiones en estructuras o el uso del deporte para reforzarse en algunos mercados, son utilizadas, o han sido utilizadas, con éxito por otros holdings, como City Football Group y Parmalat. El análisis concluye identificando los factores clave del modelo de Red Bull como la gestión de los contenidos, el management, el conocimiento de las normas y la inversión en instalaciones, que combinadas con el scouting ofrecen buenas oportunidades para el player trading. Por tanto, se afirma que el modelo de Red Bull puede ser replicado, pero solo bajo determinadas condiciones que son difíciles de conseguir e incluir en la misma organización.

SUMMARY

Palabras clave: Red Bull; Business model; Player trading; Scouting; Football; Extreme sports; Formula 1; City Football Group; Parmalat; Multi-Club Ownership;

Is the Red Bull's business model replicable? Starting from this question, the dissertation analyse the firm Red Bull and its relation with the sport. Thanks to the comparison of budgets, the consulting of scientific papers, marketing investigations and official statements of the parties concerned, it is possible to extrapolate evidence that highlights any economic benefits or visibility obtained by entering the sport's world. Highlighting other Multi-Club Ownership it emerges that some of Red Bull's techniques such as investment in facilities or the use of sport to strengthen itself in some markets, are being used, or have been used, successfully by other holding companies, like the City Football Group and Parmalat. The analysis concludes by identifying the key factors of the Red Bull model such as content, management, regulatory knowledge and investment in facilities, which combined with scouting offer good opportunities for player trading. As a result of the dissertation, it is possible to assert that the Red Bull model is replicable, but only under certain conditions difficult to reach and to enclose in the same organization.

ÍNDICE

1. Introducción	3
2. Objetivo: El modelo de Red Bull en el deporte es replicable?	5
3. Business Model	7
3.1 Red Bull y deporte	7
3.1.1 Eventos y competiciones	7
3.1.2 Otros deportes	9
3.1.2.1 Fórmula 1	9
3.1.2.2 Esports	11
3.1.3 Fútbol.....	12
3.2. Otras multipropiedades	17
3.2.1. City Football group	17
3.2.2 Parmalat	24
3.3. Business Model	28
3.3.1. Creación de contenidos	28
3.3.2. Management y visión común.....	29
3.3.3. Conocimiento de las normativas	31
3.3.4. Inversiones y estructuras	33
3.3.5. Scouting.....	34
4. Conclusiones	39
5. Referencias	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Fig. 1 Gráfico Beneficio Neto Toro Rosso 2008-19. Fuente: Presupuestos Toro Rosso. Elaboración propia.....	11
Fig. 2 Brand recall e Brand recognition en la industria de los eSport. Fuente: Innofact “Brand Monitor: eSports”.....	12
Fig. 3 Share of the Energy Drink Market in the United States, 2010.....	14
Fig. 4 Universo Red Bull.	16
Fig. 5 Todos los clubes del City Football Group. Elaboración propia.....	18
Fig. 6 Gráfico entradas y salidas para el <i>Player trading</i>	19
Fig. 7 Gráfico Profit/(Loss) on ordinary activities after taxation.....	19
Fig. 8 Gráfico ingresos del patrocinio de las camisetas. Fuente: Statista.	20
Fig. 9 Gráfico número de empleados y costos relacionados. Fuente: Elaboración propia a partir de los distintos Informes Anuales.....	21
Fig. 10 Gráfico ingresos. Fuente: Annual Report Man City. Elaboración propia.	21
Fig. 11 Gráfico ingresos repartidos. Elaboración propia.....	22
Fig. 12 Folha de S.Paulo, 18 febrero 1992.....	26
Fig. 13 Algunos delas camisetas de los clubes de la órbita de Parmalat. Fuente: Twitter Classic Football Shirts.	26
Fig. 14 Diferentes escudos para cumplir con las reglas.	33
Fig. 15 Gráfico Plusvalías Red Bull. Elaboración propia.	37

ÍNDICE DE TABLAS

Tab. 1 Edad media de los titulares de los equipos de la Bundesliga.	36
Tab. 2 Principales plusvalías del universo Red Bull. Elaboración propia.....	37

1. INTRODUCCIÓN

Red Bull GmbH es una empresa austriaca fundada en 1984 por Dietrich Mateschitz y Chaleo Yoovidhya en la localidad de Fuschl am See en la provincia de Salzburg. Mateschitz, un comerciante austriaco que vendía pasta de dientes, durante un viaje a Tailandia, descubrió el Krating Daeng, una bebida muy popular entre segmentos de la población de bajos recursos, de hecho taxistas, albañiles y conductores, acostumbrados a trabajar durante muchas horas, decían que podían mantenerse despiertos y trabajar mejor a través de esta bebida energética. Mateschitz la probó y se dio cuenta de que curaba su jet lag debido al largo viaje, se puso en contacto con Chaleo, productor de Krating Daeng, y le propuso que creara una empresa en Austria para vender la bebida energética en el extranjero¹. En 1984 fue fundada y entre el '84 y el '87 Mateschitz trabajó en la fórmula para hacerla más atractiva para los gustos internacionales y en el posicionamiento de la marca, el packaging y el concepto de marketing. Finalmente el 1 de abril de 1987, la bebida energética Red Bull se lanzó en Austria².

Actualmente, entre los actores del sector de las bebidas energéticas como Monster, Rockstar, Pepsico, Big Red, Dr Pepper Snapple Group, encontramos Red Bull. A lo largo de los años Red Bull ha crecido mucho hasta confirmarse, en 2020 (según Brand Finance), en tercer lugar como bebida no alcohólica, posicionándose detrás sólo de Coca-Cola y Pepsi, con un volumen de negocios de € 6,386 millones de €³, y se encuentra en el top 100 de "The World's Most Valuable Brands" de la revista Forbes (posición 69 en el ranking 2020)⁴.

La estrategia de Red Bull siempre ha sido apoyada fuertemente por el marketing, el llamado guerrilla marketing, es decir una forma de marketing no convencional que requiere que la acción de marketing sea impactante, única, memorable y que sea capaz de crear *buzz*. De hecho, no hay ningún anuncio en el que el espectador sea invitado explícitamente a comprar la bebida, o un anuncio en el que se describa o resalte el sabor, la estrategia de Red Bull es crear eventos y contenidos que emocionan, en donde se ven estratégicamente colocados el logotipo y los colores de la marca en todas partes, desde la ropa, los objetos de escena y el equipamiento de sus atletas, los vehículos utilizados para sus numerosas carreras en tierra, aire y mar. Para generar contenidos cada vez más atractivos en 2007 fundó la Red Bull Media House una multi-plataforma medial que se ocupa de producir y difundir contenidos para TV, online, prensa, cine, música, hasta llegar al mundo de los videojuegos.

¹ <https://www.scmp.com/lifestyle/food-drink/article/2156996/red-bull-story-how-worlds-top-energy-drink-began-thailand-it>

² <https://www.redbull.com/int-en/energydrink/company-profile>

³ <https://brandirectory.com/rankings/soft-drinks/table>

⁴ <https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>

Red Bull ha impulsado, desde el principio, la creación de un vínculo entre la marca y el mundo deportivo, la estrategia inicial se basó esencialmente en acciones y patrocinios de deportes extremos dirigiéndose a nichos de mercado y, posteriormente, la estrategia se expandió a los eventos deportivos de gran escala.

Siempre he tenido una especial admiración por la marca Red Bull, por su forma innovadora de hacer marketing, de generar rumores en torno a la marca, a veces provocadora, divertida e irónica. Además, gracias al excelente desempeño en cuanto a resultados deportivos en la temporada 2019/2020 obtenida por RasenBallsport Leipzig, más conocido como RB Leipzig, de propiedad Red Bull, que se clasificó tercero en el campeonato nacional y llegó a la semifinal de la Champions League, decidí desarrollar mi trabajo sobre esta marca.

Lo que a primera vista puede parecer simplemente otra inversión en un club por parte de una gran y rica empresa o un patrocinio es, en realidad, fruto de una estrategia bien estudiada, ordenada y sistemática. Efectivamente, a través de esta inversión, Red Bull persigue varios objetivos y además, he observado que la estrategia de Red Bull, como multipropiedad de fútbol, parece ser diferente de la de las demás multipropiedades.

El objetivo de este trabajo es analizar el modelo estratégico, el *modus operandi*, el business model de Red Bull en el deporte, es decir, averiguar si es una buena estrategia la de Red Bull de invertir en el sector deportivo, y en particular en el fútbol, con varios clubes en todo el mundo. Además se comparará la estrategia con otras multipropiedades para ver si es un modelo rentable, si aporta beneficios, y de qué tipo: económicos, en términos de la imagen de la marca o ambos y si este modelo puede ser replicado por otras empresas.

El estudio se estructura partiendo de una introducción, sobre la empresa Red Bull: cómo nació, qué objetivos se plantea, qué hace, qué resultados ha conseguido a lo largo de los años, qué tipo de inversiones realiza y qué relación tiene con el mundo del deporte. Posteriormente, en el segundo capítulo, se explicará en detalle el objetivo del trabajo. El tercer capítulo verá el desarrollo real del trabajo, se reanuda a la introducción con una profundización del vínculo de la empresa Red Bull y el deporte, se verá en qué deportes está presente la marca, cómo gestiona el marketing y por tanto la creación de contenidos, hasta llegar al vínculo con el mundo del fútbol y sus respectivas inversiones. Más adelante se analizarán otras importantes multipropiedades futbolísticas actuales como el City Football Group y una histórica que tiene un *fil rouge* con Red Bull y es decir Parmalat que también es un productor y vendedor de bebidas. A continuación analizaremos en detalle las estrategias de negocio, el Business model de Red Bull y cuáles son los factores claves. Finalmente se realizarán las reflexiones finales con las conclusiones del trabajo.

Para el estudio se van a calcular y comparar varios key performance indicator (KPIs) económicos y de notoriedad de Red Bull y de los otros actores principales del panorama futbolístico, para ver si el Business model de Red Bull realmente aporta mayores beneficios.

2. OBJETIVO: EL MODELO DE RED BULL EN EL DEPORTE ES REPLICABLE?

El objetivo del trabajo, como dice el mismo título, es definir si el modelo de negocio de Red Bull en el fútbol, y en el deporte en general, es replicable. Para ser replicable esto tiene que llevar beneficios sean de tipo económico o de imagen.

De esta forma, a través del análisis de datos reales directamente o indirectamente relacionados con el objetivo, se analizarán las consecuencias de la entrada de Red Bull en los diferentes deportes, en términos de rentabilidad o de notoriedad, se analizarán igualmente los aspectos deportivos, es decir, los resultados obtenidos.

No debemos olvidarnos de que el negocio principal de Red Bull es la producción y las ventas de bebidas, el deporte es simplemente algo complementario, es fruto de la estrategia de marketing y de diversificación, así que uno de los objetivos es averiguar si la presencia de Red Bull en el mundo de los deportes ha servido de ayuda para la marca en término de ventas o de reconocimiento, y si le ha permitido entrar en otros mercados o nichos.

Además a través de la comparación con otras multipropiedades se irán viendo las diferencias en la forma de gestionar los diferentes equipos, en las motivaciones de entrada en el mundo deportivo, y finalmente se buscarán los resultados obtenidos tanto deportivos como económicos.

En concreto, se mirarán la cuota de mercado, el *brand awareness*, los resultados del *player trading*, los informes y los diferentes *rankings* elaborados por instituciones y sociedad fiables.

En las conclusiones se responderá a los objetivos.

3. BUSINESS MODEL

3.1 RED BULL Y DEPORTE

Como se ha dicho anteriormente, Red Bull ha prestado siempre especial atención al mundo del deporte. El primer evento deportivo patrocinado por Red Bull tuvo lugar en Austria en 1988, se trata de la Red Bull Dolomitenmann, es decir, una carrera de relevos de deportes extremos donde equipos compuestos por 4 personas compiten en mountain running, parapente, mountain bike y kayak.

La intención de Red Bull es utilizar el patrocinio deportivo como estrategia de marketing. Desde principios de los años 90 se ha centrado en el nicho de los deportes extremos, ya que, además de los costes bajos que se derivan del patrocinio de deportes menos populares, da una clara identidad de la marca, esta se presenta como algo cercano a eventos interesantes y emocionantes, lo que le da una imagen muy "cool" a los ojos de los jóvenes. La compañía de bebidas energéticas ha trabajado mucho en marketing experiencial. Con el patrocinio de actividades de alto riesgo, una bebida energética como Red Bull, se relaciona con las sensaciones de adrenalina, riesgo, velocidad, dinamismo, a recordar de forma aún más fuerte esta relación nos ayuda el muy famoso lema "Red Bull te da alas". Sin embargo muy pronto la empresa trató de tener un impacto más fuerte que iba más allá del mero patrocinio y el siguiente paso fue organizar sus propios eventos y competiciones. Actualmente es el patrocinador más visible en el mundo de los deportes extremos, hasta el punto de que cuando uno piensa en la marca Red Bull, inevitablemente piensa también en este tipo de deportes.

3.1.1 Eventos y competiciones

Como se mencionó anteriormente, Red Bull se ha convertido en organizadora de eventos, entre los más famosos se encuentra el **Red Bull Flugtag**, que traducido del alemán significa "día del vuelo", la primera edición se celebró en Viena en 1992. La competición ve desafiarse máquinas voladoras sin motor construidas por los varios equipos participantes, estas son empujadas desde un puente de seis metros de altura con el objetivo de volar lo más lejos posible hasta aterrizar en el agua. Entre los diferentes eventos, también recordamos la **Red Bull Soapbox race**, una carrera de soapbox organizada una o varias veces al año donde los equipos se desafían en una carrera de obstáculos cuesta abajo en extraños soapbox caseros, la **Red Bull Paper Wings**, competición de aviones de papel, la primera final tuvo lugar en 2006 y la **Red Bull Cliff Diving World Series**, en español Series Mundiales de Salto de Acantilado Red Bull, competición internacional de saltos de gran altura nacida en 2009, los atletas se lanzan al agua desde una plataforma situada entre 26 y 28 metros, las competiciones tienen lugar en diferentes ubicaciones a nivel mundial. La **Red Bull Air Race**, campeonato nacido en 2003, es una competición aeronáutica de velocidad

donde los pilotos deben recorrer con su avión una carrera de obstáculos a gran velocidad, a lo largo de los años se ha convertido en el evento principal para los amantes del deporte, la aeronáutica y el entretenimiento. Se sucedieron varias ediciones, la última en 2019 cuando Red Bull decidió no continuar con la competición. Para el fútbol, encontramos la **Red Bull Neymar Jr's Five**, que ve la unión de la marca con uno de los jugadores más famosos del mundo. Es un torneo de fútbol sala, donde los partidos duran 10 minutos y cada equipo pierde un jugador cuando sufre un gol, el partido termina cuando un equipo se queda sin jugadores. Desde su lanzamiento en 2015, el torneo ha visto participar a miles de jugadores de diferentes países de los cinco continentes. Ha sido un éxito para Red Bull, gracias también a la idea de relacionar la marca con una de las estrellas más comercializables del deporte.

Sin duda el evento más exitoso de Red Bull es la misión "stratos" que vio como protagonista al austriaco Felix Baumgartner. La primera operación de notable relieve mediático realizada por el dúo Red Bull-Baumgartner tuvo lugar el 31 de julio de 2003, cuando Felix se convirtió en el primer ser humano volador que cruzaba el Canal de la Mancha, saltó de un avión a una altitud de 9.750 m sobre el puerto de Dover hasta aterrizar en Cap Blanc-Nez, cerca de Calais. Gracias a un traje diseñado para ayudarlo a combatir una temperatura de -40°C, con un ala de fibra de carbono, una botella de oxígeno y un paracaídas. Mientras que el 14 de octubre de 2012 llega la consagración con la misión **Red Bull Stratos**, cuando se lanzó desde un globo aerostático de la estratosfera, exactamente desde una altura de 39.000 metros y después de 4 minutos y 19 segundos de caída libre Felix abrió el paracaídas. Durante la misión batió varios récords, entre ellos la velocidad máxima alcanzada por un hombre en caída libre, fue el primer ser humano en romper la barrera del sonido sin la potencia del motor, el récord de altura máxima alcanzada por un globo tripulado y el récord de caída libre a mayor altura. El evento fue seguido en vivo en youtube por 9,5 millones de personas, retransmitido en vivo por varias televisiones de todo el mundo, así que podemos decir que la misión fue un éxito de marketing, de hecho durante este período Red Bull consiguió 235.000 seguidores en twitter, 140.000 fans en Facebook y 300 millones de visualizaciones en youtube⁵, según la revista Forbes, esto se traduce en decenas de millones de dólares en exposición global para la marca Red Bull⁶. Una vez más Red Bull se confirma como una marca capaz de hacer que la gente hable de sí misma y generar un *engagement* increíble.

Saliendo del mundo deportivo, Red Bull, organiza periódicamente otros eventos, como el **Red Bull BC One** que es un evento internacional de break dance, el **Red Bull Soundclash** que es una competición de bandas, además de los diversos festivales como el **Red Bull Music Festival** y las múltiples batallas de rap freestyle como la **Red Bull Batalla**.

Los eventos de Red Bull suelen ir acompañados por la flota aérea de la compañía. En 1999, en colaboración con el piloto Sigi Angerer, se fundó la flota de aviones

⁵ <http://www.prweb.com/releases/2012/10/prweb10027935.htm>

⁶ <https://www.forbes.com/sites/darrenheitner/2012/10/15/red-bull-stratos-worth-tens-of-millions-of-dollars-in-global-exposure-for-the-red-bull-brand/?sh=3c19076d7df5>

"Flying Bulls" (toros voladores en inglés), que ahora realizan exhibiciones aeronáuticas acrobáticas en todo el mundo. Muchos aviones y vehículos se encuentran en el Hangar-7, construido especialmente para los Flying Bulls cerca del aeropuerto de Salzburgo. Una vez que el Hangar-7 estuvo lleno, se instaló en las cercanías otro hangar, arquitectónicamente y estilísticamente sofisticado, el Hangar-8, dedicado a la restauración y mantenimiento de aviones Flying Bulls. De hecho entre las actividades de los toros voladores está también la restauración de viejos aviones, como el "Douglas DC-6" proyectado durante la Segunda Guerra Mundial o el "Chance Vought F4U Corsair", avión del 45, destinado a los barcos portaaviones, su particularidad son las alas plegables.

Hemos visto cómo, a lo largo del tiempo, Red Bull ha tratado de acercarse cada vez más a los jóvenes, expandiéndose también a otras actividades y eventos patrocinando eventos de diversa índole, desde los deportivos hasta a los musicales, todos eventos simpáticos, estimulantes que atraen el interés y tienen una alta cobertura mediática. También apoyando y acercando la marca a personajes y artistas deportivos reconocidos.

3.1.2 Otros deportes

Red Bull es, por lo tanto, por excelencia, la marca relacionada con los deportes extremos, sin embargo hemos visto que con el tiempo se ha extendido a otras ramas. Por ejemplo, con el EC Red Bull Salzburg y el EHC Red Bull Munchen está presente en el hockey sobre hielo, con el Red Bull Extreme Sailing Team en la vela, con el equipo Red Bull KTM está presente en Motogp, Moto2 y Moto3, en esta parte vemos la presencia de Red Bull en la Fórmula 1 y en los E-sports, luego hablaremos del fútbol.

3.1.2.1 Fórmula 1

La relación entre Red Bull y la Fórmula 1 vio sus inicios en 1984 cuando el piloto austríaco Gerhard Berger, que estaba en su primer año en la F1, fue abordado en el GP de casa por Dietrich Mateschitz que le dijo que tenía en mente un producto nuevo y que Berger hubiera sido la imagen perfecta. Mateschitz logró persuadir al piloto y obtener un acuerdo verbal, que unos meses más tarde se convirtió en formal tras el nacimiento de la empresa Red Bull GmbH. Posteriormente, en 1986 Berger subió dos veces al podio, una como ganador, y lo hizo con la icónica lata de Red Bull en sus manos, generando la ira de Ecclestone, patrón de la F1, que había vendido los derechos exclusivos de las celebraciones del podio a un fabricante de champán⁷.

En 1995 el director del equipo suizo Peter Sauber y el fundador de Red Bull Mateschitz firman un acuerdo de patrocinio con Sauber, que se convierte en Red Bull Sauber, la librea está decorada con el famoso logo de su nuevo patrocinador. Este acuerdo dura hasta 2004, cuando, gracias a la compra del equipo Jaguar Racing por la cifra simbólica de 1 dólar, nace el Red Bull Racing Team.

En 2001 nace el Red Bull Junior Team, cuyo objetivo es apoyar y entrenar a jóvenes pilotos en su camino hacia la Fórmula 1 con la intención de que algún día

⁷ <https://www.redbull.com/es-es/theredbulletin/f1-leyenda-gerhard-berger>

puedan competir con el equipo que dirige el proyecto, es decir, la Red Bull Racing. Son varios los pilotos que salieron del Junior Team, entre ellos recordamos a Max Verstappen, Daniel Ricciardo y el pluricampeón Sebastian Vettel.

Volviendo a hablar del equipo principal, el Red Bull Racing, en pleno estilo Red Bull, se proponía ser una revolución en la F1, un equipo joven, dinámico, de hecho fue seleccionado como *team manager* el novato Christian Horner, mientras que para los pilotos se centró en una mezcla de experiencia con David Coulthard y juventud con Christian Klien y Vitantonio Liuzzi. El año siguiente, en septiembre de 2005, también para favorecer y acelerar el crecimiento de los talentos del Red Bull Junior Team, Red Bull compra el equipo italiano Minardi que se convierte en el segundo equipo a partir de la temporada 2006 bajo el nombre de *Scuderia Toro Rosso*, Red Bull en italiano. Esto de tener más equipos es una práctica que nos encontraremos a menudo en el mundo de Red Bull.

Los primeros resultados llegan inesperadamente del equipo satélite con la histórica victoria de Vettel en el GP de Monza en 2008. En cambio, para ver la primera victoria del equipo principal hay que esperar hasta 2009 cuando el propio Vettel, que mientras tanto se había trasladado a Red Bull Racing, gana el GP de China. A lo largo de la temporada los dos pilotos conseguirán 6 victorias en total y un segundo lugar en la clasificación constructores. Finalmente en 2010 el equipo ganará el campeonato de constructores de F1 y el campeonato de pilotos con Sebastian Vettel, éxitos que se repetirán en los siguientes 3 años (2011, 2012, 2013), con Vettel y Red Bull que ganan el campeonato de constructores y el de pilotos.

En 2014, la FIA reintrodujo el GP de Austria en Österreichring, ahora rebautizado como Red Bull Ring, gracias también a Red Bull, que se había hecho cargo de él en 2004 y había promovido trabajos de adaptación para llevar la Fórmula 1 allí y también crear un centro de investigaciones sobre los deportes de motor, a partir de 2016 alberga también la Motogp.

En mayo de 2016 Max Verstappen gana el GP de España convirtiéndose en el piloto más joven en haber ganado una carrera en el campeonato mundial de Fórmula 1, récord anteriormente mantenido por Vettel con la Toro Rosso, lo que confirma la voluntad de Red Bull de dar espacio a los jóvenes.

Red Bull Racing es actualmente uno de los mejores equipos del paddock de F1 y continúa el crecimiento en su camino innovador, de hecho acaba de anunciar que a partir de 2022 producirá internamente los motores para la Fórmula 1⁸. Para el proyecto, se ha creado una nueva empresa, Red Bull Powertrains Limited, un paso más para afirmarse en este mundo.

A nivel económico, dada la dificultad de encontrar balances detallados del equipo principal Red Bull (esto porque la Red Bull Racing tiene sede en Gran Bretaña mientras que Alpha Tauri tiene sede en Italia y para la ley italiana está obligada a presentar balances más detallados), analizamos el balance de la Scuderia Toro Rosso, que desde el 2020 se llama Alpha Tauri. Notamos de inmediato que la principal

⁸ <https://www.redbull.com/int-en/redbullracing/red-bull-take-on-honda-f1-pu>

fuente de ingresos del equipo es la empresa matriz Red Bull GmbH que ha inyectado una media de 80 millones de euros al año en las cajas de Toro Rosso. También vemos que en los últimos 12 años (se excluye 2020) ha cerrado el balance siempre en positivo (Fig. 1). A 31/12/2019 el ejercicio se ha cerrado con un beneficio de 3.578.000€, por lo que podemos afirmar que Toro Rosso es una excelente inversión para Red Bull, ya que, no solo aumenta la exposición de la marca, sino que también es rentable⁹.

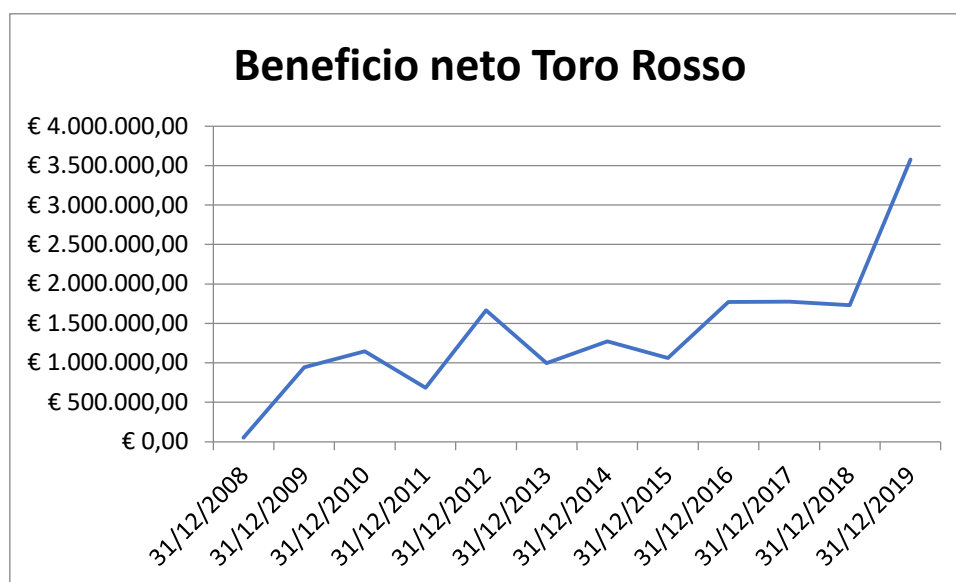


Fig. 1 Gráfico Beneficio Neto Toro Rosso 2008-19. Fuente: Presupuestos Toro Rosso. Elaboración propia.

3.1.2.2 Esports

Red Bull se ha mostrado siempre atenta a los jóvenes y a las nuevas tendencias. Los eSport se están volviendo cada vez más populares, de hecho desde el informe de Deloitte, "Let's Play! 2020 - The European eSport market" muestra que en 2019 el público global de eSport creció un 12%, alcanzando aproximadamente 443 millones de personas en todos los canales. Muchas empresas intentan explotar el crecimiento de esta industria y entre ellas por supuesto está Red Bull que organiza eventos y competiciones como "Red Bull Campus Clutch" o "Red Bull Wololo" competición del videojuego *Age of Empires 2* o "Red Bull Solo Q" competición del videojuego *League of Legend*. El *target* de la industria de los eSports son jóvenes menores de 30 años.

El estudio de seguimiento "Brand Monitor: eSports" de la sociedad de investigaciones de mercado Innofact muestra el *brand awareness*, o sea el conocimiento de la marca de los patrocinadores en los eSports. Del estudio se desprende que Red Bull es la marca más recordada, de hecho es la más mencionada tanto en recuerdo de marca (*brand recall*) como en el reconocimiento de marca (*brand recognition*) (Fig. 2). Red Bull ha logrado óptimos resultados, también gracias a excelentes medidas publicitarias como la asociación con el campeonato mundial de *League of Legends* y el patrocinio de los equipos de eSport "G2" y "Cloud9".

⁹ <https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/FC029014/filing-history>

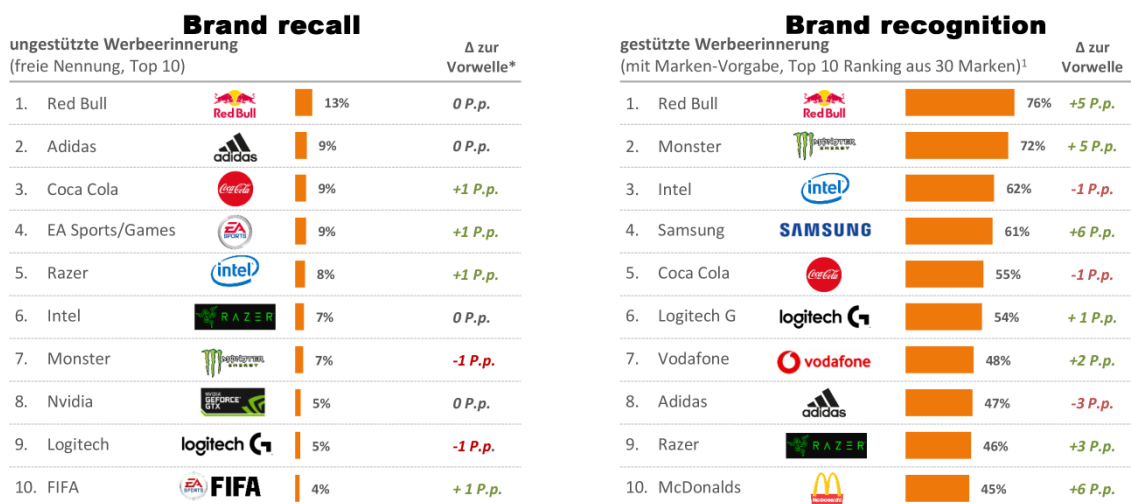


Fig. 2 Brand recall e Brand recognition en la industria de los eSport. Fuente: Innofact “Brand Monitor: eSports”

3.1.3 Futbol

Ya hemos visto que la estrategia de Red Bull, con el tiempo, ha pasado del simple patrocinio de eventos y clubes a ser una verdadera propiedad. Después de varios deportes, Red Bull, decide entrar también en el mundo del fútbol, tratando de replicar la forma en que entró en la Fórmula 1. En Red Bull consideran que más que vincular su nombre a un equipo ganador, es mejor comenzar el proceso de construcción de un equipo exitoso.

El fútbol es el deporte más visto y seguido en el mundo, el hecho de ser propietario de un equipo de fútbol, garantiza a Red Bull para cada partido un anuncio publicitario gratuito de 90 minutos, de hecho, como veremos, Red Bull tratará de integrar su logotipo en todas partes, en los escudos, nombre, gradas, techo, carteles, camisetas, rótulos, al hacerlo, cuantos más clubes posee y en cuantas más competiciones participa, tanto aumentan los minutos de exposición de la marca. Además, lo que Red Bull está haciendo con el fútbol es algo diferente, ya que en otros deportes el motivo de la inversión es parte de la estrategia de marketing, mientras que en el fútbol, a través de una densa red de clubes, instalaciones de última generación y actividades de *scouting*, la empresa busca beneficios a través de una óptima gestión.

El primer paso de Red Bull fue la compra, en 2005, del SV Austria Salzburg equipo del mayor campeonato austríaco, club de la ciudad de Salzburgo a sólo 24 kilómetros de Fuschl am See sede de la Red Bull GmbH. En el momento de la compra, Austria Salzburg tiene tres títulos de primera división ganados entre 1994 y 1997, con la llegada de la empresa de bebidas energéticas se cambió el nombre a FC Red Bull Salzburg, al cambio del escudo donde aparecieron dos toros sobre un sol como fondo y al cambio de los colores oficiales del uniforme del club. Este *rebranding* generó protestas y descontento entre los aficionados del SV Austria Salzburg, vistosos privados de su identidad, hubo meses de negociaciones entre los aficionados y la nueva dirección, pero no se llegó a ningún acuerdo. En este punto la afición decidió actuar como ya había hecho la afición disidente de Wimbledon y Manchester United y

fundar su propio club, así el 29 de julio, nace el nuevo SV Austria Salzburg comenzando inscribiéndose en *spielgemeinschaft* (es decir, la unión de varios clubes deportivos para participar en una competición) con el PSV Salzburg en la Salzburger Fussballverband y en la temporada 2006-2007 se inscribió de forma autónoma en la 2. Klasse, séptima división austriaca, ganando cuatro ascensos consecutivos, llegando en 2011 en Regionalliga y en 2015 en la Erste Liga, segunda división¹⁰.

En Salzburgo, Red Bull invirtió mucho en instalaciones (renombró el estadio e hizo ajustes) y en la gestión del talento, la inversión dio sus frutos rápidamente, el primer año el FC Red Bull Salzburg llegó segundo en el campeonato nacional y al año siguiente, con la llegada de Giovanni Trapattoni y Lothar Matthäus, obtuvo el título, un éxito repetido 11 veces en los siguientes 14 campeonatos, de hecho, desde 2013, el club ha ganado todas las ediciones de la Bundesliga austriaca. También cabe destacar la victoria de los juveniles de la UEFA Youth League, la máxima competición europea para clubes juveniles, en 2017.

Después de que Salzburgo llega el turno de Estados Unidos, el CEO Mateschitz afirmó que estaba fascinado por las cifras del fútbol en Estados Unidos, es decir, que 18 millones de personas juegan activamente al fútbol y que hasta 60 millones son apasionados, por eso en 2006 Red Bull compra un equipo mediano que juega en la Major League Soccer, el New Jersey MetroStars, con sede en New Jersey, en el área metropolitana de Nueva York. Como sucedió con el Salzburg, después de la compra, se modificaron los colores sociales a blanco-rojo y el nombre que pasó a ser New York Red Bulls, también en este caso con protestas de la afición. Red Bull ha adquirido el club por un importe cercano a los 30 millones de dólares¹¹, además de la inversión ha añadido la compra del estadio que se llamará Red Bull Arena. La estrategia con los New York es aumentar la exposición de la marca Red Bull en el mercado americano, estas intenciones se ven confirmadas por los números que menciona Mateschitz y por la presencia masiva del nombre y marca en todo lo relacionado con los NYRB y no sólo, de hecho, gracias al estadio, cada vez que en la arena tienen lugar eventos que no incluyen los New York Red Bulls, los asistentes siguen inundados de anuncios de Red Bull que recuerdan continuamente al club y, sobre todo, a la marca. Sin embargo, el objetivo de Red Bull también sigue siendo el desarrollo de jóvenes talentos, en este caso Red Bull ha creado el primer programa gratuito de fútbol junior en la Major League Soccer, de esta manera jóvenes talentos de toda el área metropolitana de Nueva York y no sólo, pueden jugar y mostrarse ante los *scouts* de Red Bull. Confirmando que Mateschitz había pronosticado bien, al pensar en el potencial del fútbol estadounidense, o el *soccer* como suelen llamarlo los estadounidenses, nos encontramos con la selección nacional, nueva ganadora de la Copa de Oro CONCACAF, que pasó de la posición 23 en el ranking FIFA en agosto de 2006 a la décima posición de agosto de 2021¹², además vemos cada vez más jugadores

¹⁰ https://en.wikipedia.org/wiki/SV_Austria_Salzburg

¹¹ <https://www.nytimes.com/2006/03/09/sports/soccer/red-bull-buys-the-metrostars.html>

¹² <https://www.fifa.com/fifa-world-ranking/men?dateId=id13372>

estadounidenses jugar a alto nivel en europa, como Christian Pulisic, Sergiño Dest y Weston Mckennie.

La entrada a Estados Unidos también fue una elección dictada por el marketing, de hecho con los New York Red Bulls el objetivo era fortalecer la imagen de la marca Red Bull en Estados Unidos, y en consecuencia las ventas de la bebida. Vemos de hecho que en 2005, antes de la compra del equipo de Nueva York, Red Bull tenía una participación en el mercado estadounidense del 37,4%¹³, mientras que 5 años después, en 2010, la cuota de mercado de Red Bull en la categoría de bebidas energéticas había aumentado al 47,6%¹⁴ (Fig. 3). Por último, vemos que, aunque sólo fuera por el equipo de fútbol, Red Bull realizó una operación lucrativa, de hecho, compró el club por unos 30 millones de dólares, mientras que ahora, según "Forbes" vale 290 millones de dólares¹⁵. Así que vemos que con "la campaña estadounidense" Red Bull ha ganado tanto en lo que respecta a la bebida como desde el punto de vista del equipo de fútbol.

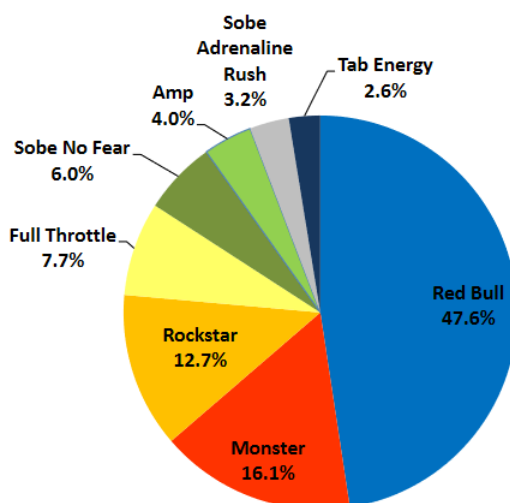


Fig. 3 Share of the Energy Drink Market in the United States, 2010.

2007 es el año de la llegada de Red Bull en el fútbol brasileño, desde siempre forja de talentos. En noviembre se fundó el Red Bull Brasil, el objetivo es encontrar talentos en las tierras brasileñas, los colores y el escudo son los mismos que los del resto de equipos de Red Bull. En 2009 ganó el Campeonato Paulista Segunda Divisão y ascendió a la Serie A3 y, al ganarlo, en 2010 ascendió a la Serie A2, en el mismo año llegó a la final de la Copa Paulista. En 2014, después de terminar segundo en la Serie A2, fue ascendido a la Serie A1 de São Paulo.

En 2008 Red Bull invierte en África, concretamente en Ghana, con la creación del equipo Red Bull Ghana, en 2009 llega a la segunda división ghanesa, lamentablemente este proyecto fue un fracaso por parte de Red Bull que lo abandonó

¹³ <https://www.foodingredientsfirst.com/news/red-bull-finds-success-in-us-energy-drink-market.html>

¹⁴ O. Capps Jr; R. D. Hanselman. A Pilot Study of the Market for Energy Drinks. Journal of Food Distribution Research 2012, Volume 43, Issue 3.

¹⁵ <https://www.forbes.com/sites/chris-smith/2019/11/04/major-league-soccer-most-valuable-teams-2019-atlanta-stays-on-top-as-expansion-fees-sale-prices-surge/?sh=5bf708c651b5>

definitivamente en 2014 después de que Red Bull cedió todas las actividades a la academia del Feyenoord en Ghana. El proyecto tenía por objeto buscar y potenciar talentos en Ghana y en general en África, para luego enviarlos a los otros equipos del grupo¹⁶.

A pesar de la presencia con un equipo, en África, Sudamérica, Norteamérica y Europa, en Red Bull no estaban satisfechos porque querían un club en una de las 4 grandes ligas europeas (Premier League, Liga, Serie A, Bundesliga). El proyecto vio la luz en 2009, cuando los ojos de Red Bull se posaron en la Bundesliga alemana debido al idioma y la proximidad geográfica. Después de haber intentado, y no haber podido, comprar clubes de nivel, la empresa austríaca ha llegado a un acuerdo con el SSV Markranstädt, un pequeño equipo de un pueblo a trece kilómetros de Leipzig. Este club menor tenía derecho a jugar en la Oberliga, el quinto nivel del fútbol alemán, y en pocas semanas aceptó vender sus derechos a Red Bull. La elección de SSV Markranstädt no es casual, ya que geográficamente se encuentra en la antigua Alemania del Este, un área que desde la reunificación ya no había tenido equipos en el fútbol que cuenta, por lo tanto una oportunidad para acoger una amplia cuenca de nuevos aficionados. Dado que las normas alemanas no permiten cambiar el nombre de un equipo por el de una marca comercial, Red Bull ha encontrado una manera de eludir la regla, por lo que el equipo ha sido rebautizado RB Leipzig, donde RB no significa Red Bull sino *Rasenballsport*, que literalmente significa "deporte con la pelota de césped". El RB Leipzig batió todos los récords pasando de la quinta división alemana a la bundesliga en tan solo 7 años, de hecho en 2016 hizo su debut en la máxima categoría, obteniendo un segundo puesto y consecuentemente el debut en la Champions League, la máxima competición europea, en 2017, donde en la temporada 2019/20 llega en semifinal. El proyecto para el beneficio se pone en marcha, ahora basta con encontrar los mejores talentos de los equipos de Austria, Estados Unidos y Brasil y enviarlos al equipo principal, que, gracias a la presencia en una liga superior, les da visibilidad y les ofrece la posibilidad de venderlos a otros clubes europeos obteniendo ganancias, a través de plusvalías.

En Austria las inversiones continuaron, en 2012 la Union Sportklub Anif pasó a ser propiedad de Red Bull. Como ya hemos visto en el ejemplo de la Fórmula 1 con Red Bull y Alpha Tauri, el objetivo es tener a disposición un equipo B, para el desarrollo de jugadores demasiado inmaduros para jugar en el equipo principal, que no habrían encontrado suficiente espacio si hubieran sido prestados a otros equipos. La Union Sportklub Anif fue transferida de Anif al distrito Liefering de Salzburgo y pasó a llamarse Fussballclub Liefering. La decisión de Red Bull de comprar otro equipo se tomó en 2010, cuando la Federación de Fútbol de Austria prohibió a los equipos de reserva jugar en los torneos profesionales¹⁷, por lo que el Salzburgo II se encontró fuera de la *Erste Liga* (segunda división austriaca), por lo tanto, esta prohibición se eludió mediante la compra de una sociedad independiente, el Liefering, que ya en la temporada inicial obtuvo la promoción en la *Erste Liga*.

¹⁶ https://es.wikipedia.org/wiki/Red_Bull_Ghana

¹⁷ https://it.wikipedia.org/wiki/Fussballclub_Liefering

En 2015 llegó el turno del siguiente paso en Estados Unidos, es decir, siguiendo el modelo austriaco, la franquicia MLS de Red Bull adquirió los derechos para participar con el equipo de reservas en la *United Soccer League*, tercera división estadounidense, actualmente segunda división. Así nacieron los New York Red Bulls II con el objetivo de garantizar minutos a potenciales nuevos talentos. En 2016 el equipo ganó el primer trofeo de su historia, se graduaron campeones de la USL después de haber ganado la *USL Regular Season*. Un claro ejemplo de cómo funciona el modelo de Red Bull es Tyler Adams que comenzó en el programa Red Bulls Regional Development School y dos años después, en 2011, se unió a la Red Bulls Academy, hasta 2015, cuando se convierte en el primer jugador en ser contratado como producto de la cantera por los New York Red Bulls II, luego se unió al equipo principal y en 2019 pasa a Leipzig. Ya ha acumulado más de 50 presencias en bundesliga y tiene un valor de mercado de 20 millones de euros según transfermarkt.

Con la última inversión en el tiempo, Red Bull vuelve a Brasil, en 2019 Red Bull compra el Clube Atlético Bragantino, club brasileño que actualmente milita en la Serie A, por 45 millones de reales, unos 10 millones de €¹⁸. Obviamente, se cambió el nombre a Red Bull Bragantino, el logo y los colores, y el equipo fue ascendido de inmediato, por primera vez en su historia, a Primera División. A diferencia de lo que pasó en Austria y en Estados Unidos, en este caso la segunda inversión no es para comprar el equipo B, sino para comprar el equipo principal, de hecho a partir de 2020, el equipo Red Bull Brasil actúa como equipo B de Bragantino, con el objetivo de ofrecer jóvenes promesas. Para Red Bull poseer un club en Brasil significa observar de cerca y comprender el mercado local, eliminar intermediarios para los talentos del territorio y permitir que un joven brasileño se desarrolle en casa sin tener que mudarse prematuramente a Europa.



Fig. 4 Universo Red Bull.

En el capítulo 3.3, exploraremos con más detalle el modelo de negocio de Red Bull, pero primero analizaremos otras multipropiedades.

¹⁸ <https://epocanegocios.globo.com/Mercado/noticia/2019/03/epoca-negocios-red-bull-brasil-investe-r-45-milhoes-e-assume-o-comando-do-bragantino.html>

3.2. OTRAS MULTIPROPIEDADES

El fenómeno de la multipropiedad en los últimos años ha crecido mucho, son varios los grupos económicos que tienen varios equipos bajo su control. Hay ejemplos de multipropiedad por todo el mundo, el “King Power Group” que es dueño del Leicester City en Inglaterra y el OH Leuven en Bélgica, el grupo Saputo que tiene el Bologna en Italia y el Montreal Impact en Canadá, la familia Pozzo que es propietaria del equipo italiano Udinese y el inglés Watford. Hay también multipropiedad en la misma nación, incluso en la misma división. Donde se da una práctica común de este fenómeno es en México, por ejemplo el Grupo Pachuca que tiene varios equipos, con Pachuca y León en la misma Liga MX.

En este apartado se analizan otras multipropiedades del mundo del fútbol que tienen algo en común con el grupo Red Bull. Miraremos antes la otra multipropiedad principal del fútbol que es el City Football group y en seguida el grupo Parmalat que tiene en común con Red Bull el hecho de ser un productor de bebidas, en este caso la leche, y que utilizó el deporte como herramienta para entrar en algunos mercados.

3.2.1. City Football group

Cuando se habla de multipropiedad, uno no puede no mencionar uno de los mayores *Multi Club Ownership* del mundo, el City Football Group (CFG).

En 2008 fue fundado por el jeque Mansour bin Zayed Al Nahyan, el fondo de inversión Abu Dhabi United Group for Development and Investment (ADUG), que más tarde, el 23 de septiembre de 2008, mediante una carta a los aficionados, anunció la compra del Manchester City. Sin embargo, solo en 2013 se fundó el City Football Group por el Jeque Mansour y Khaldoon Khalifa Al Mubarak y se hizo con la compra del New York City FC, franquicia de MLS. El CFG era controlado al 100% del fondo ADUG, al menos hasta finales de 2015 cuando vendió el 13% de las acciones al consorcio China Media Capital por 400 millones de dólares¹⁹, luego, en 2019, Silver Lake, sociedad americana de inversión tecnológica, compra el 10% de las acciones del CFG por 500 millones de dólares²⁰.

Actualmente el CFG posee 10 clubes, ha iniciado *partnership* con otros 2 y está presente en 4 continentes.

El objetivo del CFG es aumentar la participación dentro y fuera de la cancha, encontrar y desarrollar los mejores talentos y ofrecer un juego ofensivo y emocionante.

Continuando el recorrido histórico del CFG, en enero de 2014 anunció que había adquirido el club australiano Melbourne Heart Football Club, luego llamado Melbourne City Football Club, en mayo del mismo año anunció una *partnership* con Nissan, en Japón, y en consecuencia la adquisición de una parte de las acciones del equipo Yokohama F. Marinos, propiedad de Nissan. En 2017, el CFG anuncia la compra del Club Atlético Torque, un club de fútbol uruguayo, como sucedió con Melbourne, el

¹⁹ https://www.sportspromedia.com/news/chinas_cmc_holdings_invests_us400m_in_city_football_group

²⁰ <https://www.cityfootballgroup.com/information-resource/news-and-press-packs/cfg-announces-us-500-million-strategic-investment-by-silver-lake/>

CFG cambiará el logo y el nombre para pasar a ser Montevideo City Torque. En el mismo año el CFG vuelve a comprar en Europa, entrando en la sociedad ibérica Girona Futbol Club con la compra del 44,3% de las acciones del club. En febrero de 2019 adquiere acciones del club chino Sichuan Jiuniu FC y en noviembre hace su entrada en la India con la adquisición del 65% de las acciones de Mumbai City FC. El 2020 es el año de la vuelta a invertir en Europa, primero en Bélgica con la compra del Lommel SK, club de segunda división, y luego en Francia convirtiéndose en propietario del Espérance Sportive Troyes Aube Champagne, o mejor conocido como Troyes AC o ESTAC, también militante en la segunda división. En enero de 2021, el Club Bolívar se convierte en el primer *partner club* del CFG. La última operación es otra alianza con el club de cuarta división francés Vannes Olympique Club, de esta manera tanto el Bolívar como el Vannes tendrán acceso a la experiencia, tecnología, prácticas y asesoramiento estratégico del City Football Group.



Fig. 5 Todos los clubes del City Football Group. Elaboración propia.

Actualmente, cada equipo de fútbol que forma parte del CFG tiene una clara estructura administrativa: cada equipo tiene un presidente que es responsable de los aspectos puramente financieros y un director de fútbol cuya responsabilidad es estrictamente deportiva.

Un papel importante en la historia del CFG lo jugó Ferran Soriano, después de haber ocupado el cargo de vicepresidente del Barcelona FC entre 2003 y 2008, llegó al Manchester City en 2012 como CEO. Soriano tenía la ambición de crear una organización mundial de fútbol, de hecho fue uno de los principales actores de la operación New York City FC.

Durante la epopeya de la CFG llegaron varios trofeos, el primer trofeo llegó en 2011 con la victoria de la FA Cup por parte del City, este éxito fue seguido por varias Premier League, Copas de la Liga, Community Shield (Supercopa). Para el Melbourne City una FFA Cup, luego en 2019 la histórica conquista por parte del Yokohama F. Marinos de la J-League, título que faltaba desde hace 15 años, a estos éxitos hay que

sumar tantos éxitos para los equipos femeninos de Manchester y Melbourne y varias promociones para el Montevideo y Troyes.

Los primeros años las inversiones por parte de la ADUG fueron sustanciales, en realidad, el sustancial desembolso inicial es parte de la estrategia para lograr éxitos inmediatos, que a su vez conducen a un aumento de la visibilidad, de los consensos, millones de nuevos fans y, por tanto, el atractivo de los patrocinadores ilustres, y una vez alcanzado el éxito organizar y ajustar la estructura financiera. Estos datos se confirman al comparar la brecha entre entradas y salidas para la venta de jugadores durante los primeros 5 años de gestión de Mansour, pasando de -123 millones de £ en 2009 a -33 millones de £ en 2013 (Fig. 6), lo que indica una clara tendencia a reducir esta brecha, esto también se ha visto facilitado por la introducción del *Financial Fair Play* por parte de la UEFA en 2012, de hecho también podemos verlo en el resultado del ejercicio anual, que después de una costosa pérdida inicial, a partir de 2012, se cerró positivamente el presupuesto, con la excepción de la temporada 19/20, en la que se registraron las importantes pérdidas debidas a la pandemia (Fig. 7).

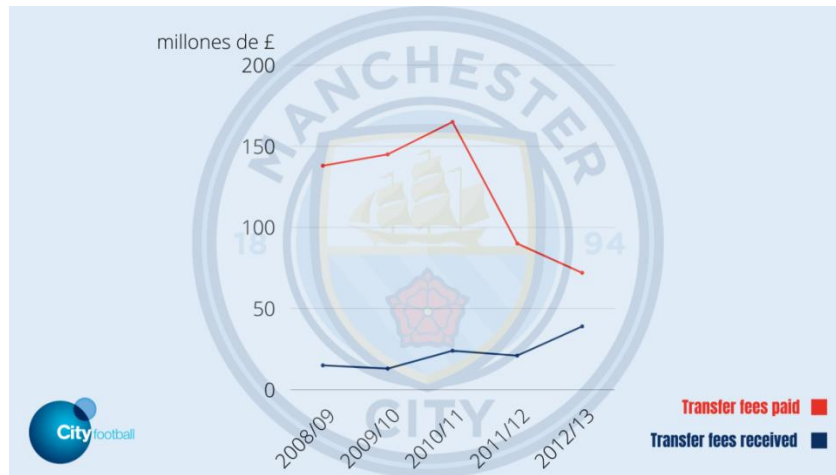


Fig. 6 Gráfico entradas y salidas para el Player trading.

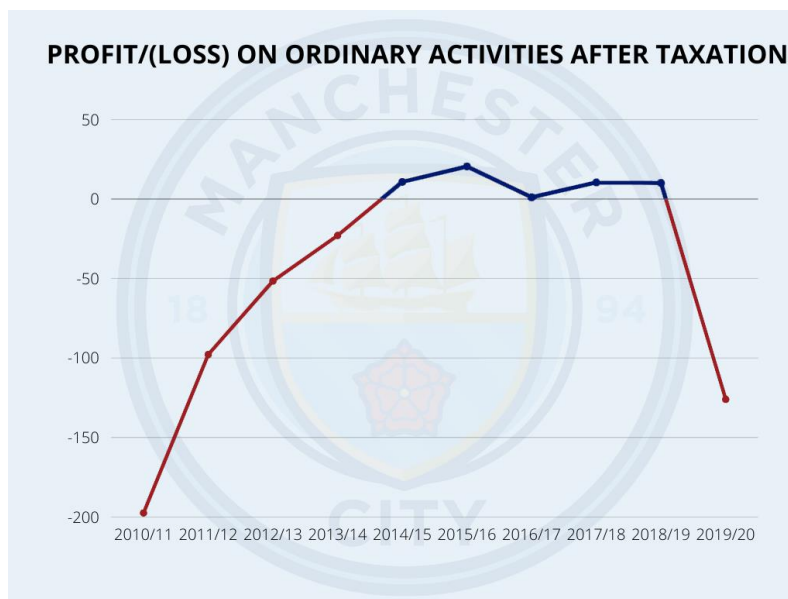


Fig. 7 Gráfico Profit/(Loss) on ordinary activities after taxation.

Con el tiempo, el modelo CFG ha demostrado ser el resultado de una estrategia orientada al crecimiento y no orientada al desembolso sin criterio. Si analizamos el equipo principal del grupo, el Manchester City, podemos ver que ha habido un claro crecimiento, tanto desde el punto de vista de la notoriedad como desde el punto de vista estructural y financiero.

Como indicador de la notoriedad tomamos los ingresos del Manchester City procedentes del patrocinio de la camiseta de la temporada 2009/10 a 2019/20. Obviamente cuanto más notoriedad más vale el patrocinio, de hecho vemos un aumento de más del 500%, de los 7 millones de la temporada 2009/10 a los 45 millones de libras de la temporada 2019/20²¹ (Fig. 8).

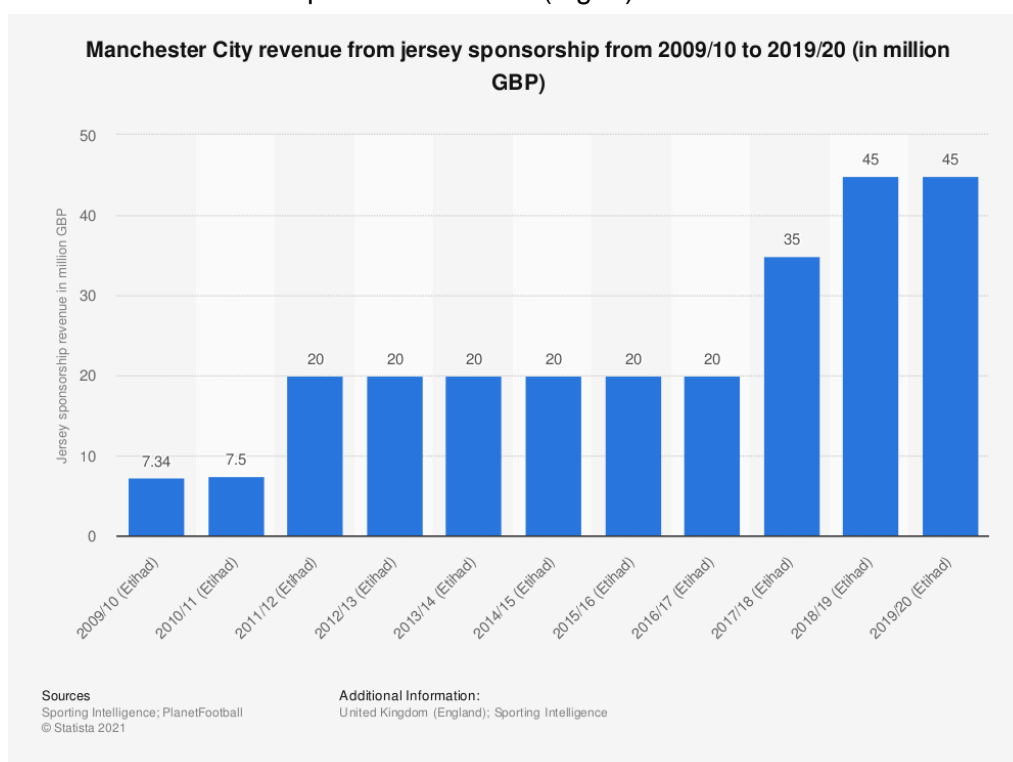


Fig. 8 Gráfico ingresos del patrocinio de las camisetas. Fuente: Statista.

Una de las operaciones financieras más importantes es el contrato de patrocinio de 521 millones de dólares con Etihad para el *naming right* del estadio.

Analizando los informes anuales de Man City, vemos un evidente crecimiento estructural, como indicador utilizamos el número de empleados, y sus costos, y notamos un aumento, en los últimos 5 años, de 320 a 477 en términos de personal y un aumento del 77% en los gastos de personal, que pasaron de 197.584.000 £ a 351.412.000 £.

²¹ <https://www.statista.com/statistics/254569/manchester-city-revenue-from-kit-sponsorship/>



Fig. 9 Gráfico número de empleados y costos relacionados. Fuente: Elaboración propia a partir de los distintos Informes Anuales.

Con respecto al punto de vista del crecimiento financiero, como indicador, vemos las entradas de los Citizens desde que está bajo la propiedad del CFG hasta 2019 (en el cálculo se excluye el 2020 porque fue un año donde se produjeron las repercusiones del COVID-19) y vemos un aumento de más del 500%. Estos ingresos están compuestos, en promedio, al 13% para el *matchday*, 42% de los derechos televisivos y el 45% de otras actividades comerciales tales como patrocinios (Fig. 11).



Fig. 10 Gráfico ingresos. Fuente: Annual Report Man City. Elaboración propia.

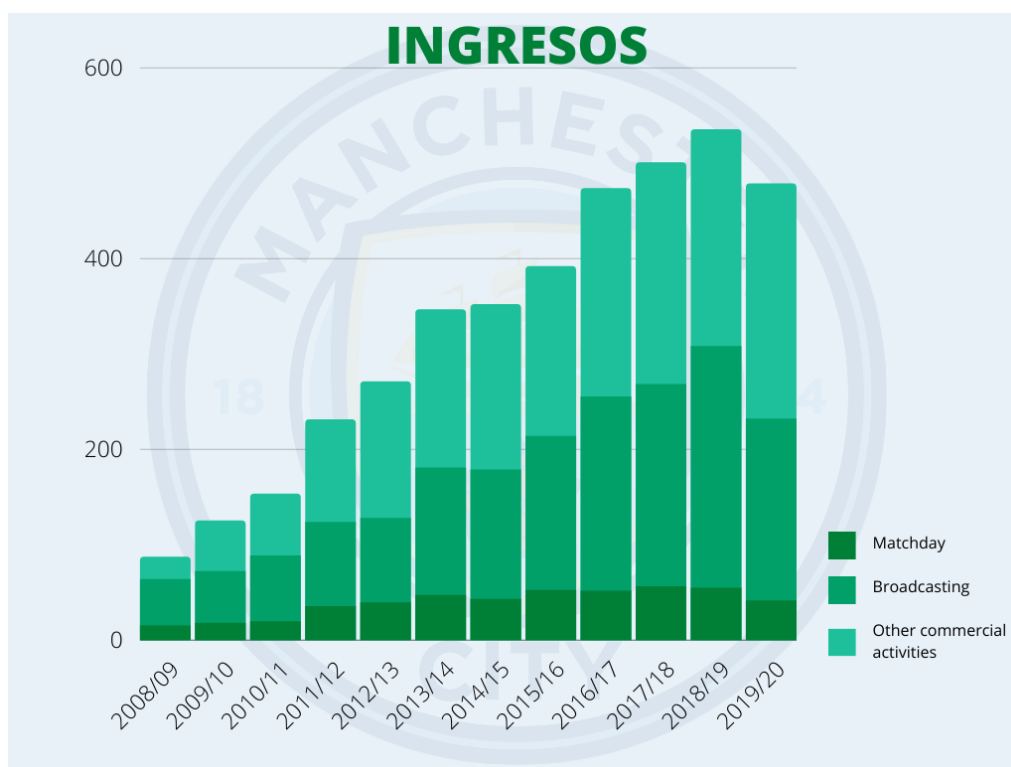


Fig. 11 Gráfico ingresos repartidos. Elaboración propia.

Entre los puntos fundamentales de la estrategia del CFG se encuentran las estructuras, de hecho, desde el principio, se han realizado importantes inversiones para la construcción y la mejora de estas últimas. El CFG tiene muy clara la importancia y la ventaja de contar con estructuras de primer nivel, de vanguardia y equipadas con las mejores tecnologías.

El principal proyecto relativo a las estructuras del CFG es la “City Football Academy”. La primera Academia se inauguró oficialmente el 8 de diciembre de 2014 en Manchester, se trata de una instalación de élite adyacente al Etihad Stadium, en el Etihad Campus, que consta de varios campos de fútbol, instalaciones educativas y de entrenamiento de alta calidad, así como servicios médicos y de ciencias del deporte. Las instalaciones son utilizadas por los equipos junior, senior, masculinos y femeninos, permite el desarrollo de los futbolistas a nivel juvenil, y es la sede global para aquellos que forman parte de la familia del City Football Group. También cuenta con el Academy Stadium de 7.000 plazas, sede del Manchester City Women’s FC y también del equipo EDS (Elite Development Squad) del Manchester City, es decir el equipo sub-23. El 27 de febrero de 2015 abre la City Football Academy de Melbourne, que es el centro del CFG para las operaciones futbolísticas en la región de Asia Pacífico, es la casa de los equipos juveniles, masculinos y femeninos y está dotada de las mejores estructuras de la A-League, en particular una de las mejores instalaciones dedicadas a la fisioterapia a nivel mundial, una excelente instalación de rehabilitación deportiva y un edificio administrativo, así como varios campos de fútbol, entre ellos un campo de 2 millones de dólares. En octubre de 2016 anunció la construcción de una *academy* en Nueva York, y el 24 de abril de 2018 inaugura oficialmente la Etihad City Football

Academy New York, ubicada en 17 hectáreas, los campos de fútbol están equipados con calefacción subterránea, tiene cámaras en múltiples posiciones, utilizadas para registrar cada sesión de entrenamiento con el fin de facilitar el análisis táctico. Está equipado con áreas de fitness con una superficie aprobada por la FIFA, bañeras de hidroterapia, instalaciones de fitness de última generación, además de ser sede de las oficinas. Para respetar la filosofía CFG donde nadie es más importante y todos son iguales, está equipada con un vestuario circular, además toda la estructura fue diseñada por el mismo arquitecto de las City Football Academies de Manchester y Melbourne. La última *academy* es la Montevideo City Football Academy, la estructura es la primera de su tipo en Uruguay y acoge los equipos masculinos, femeninos y los 6 equipos juveniles del Montevideo City Torque, el personal de los clubes y los proyectos de las fundaciones comunitarias. Está formada por 95.000 metros cuadrados, compuestos por cinco canchas y un edificio polivalente que incluye vestuarios, gimnasio, centro médico, comedor y oficinas. Esta academia promoverá el desarrollo de los jóvenes talentos, además de impulsar el trabajo social del club en el área de Montevideo.

Todas las instalaciones están diseñadas, construidas y gestionadas de forma coherente con la filosofía CFG y con las mejores prácticas comprobadas.

Al igual que el CFG también Red Bull da mucha importancia a las estructuras y conoce las ventajas derivadas del hecho de que sean de altísima calidad, modernas e innovadoras.

La Red Bull Academy²² es una instalación de entrenamiento de última generación en el distrito de Liefering de Salzburgo, inaugurada en septiembre de 2014, en un área de 12.000 metros cuadrados donde entrenan jóvenes futbolistas de varios países. En su interior se encuentran máquinas futuristas *high-tech*, es un centro único y excepcionalmente exitoso, no es casualidad que los mejores clubes y ligas visiten estas estructuras periódicamente. Está compuesto por varios campos de fútbol, una sala de pesas, una sala de atletismo, un área de fitness, todas equipadas con sensores que siempre recolectan datos, estos datos se almacenan en *server* y procesados por programas informáticos, para permitir que los entrenadores tengan un imagen clara de la situación, el desarrollo y el progreso individual de los jugadores. La joya del centro es el "Soccerbot360", un instrumento de entrenamiento interactivo donde el futbolista se coloca en el centro y patea la pelota contra la pared, seis proyectores muestran las imágenes de la computadora a su alrededor recreando cualquier tipo de situación posible en un partido utilizando la realidad virtual, esto para incrementar las capacidades técnicas y cognitivas del sujeto en cuestión que trabajará bajo presión. La Red Bull Academy ya ha dado sus primeros resultados, tres años después de la inauguración, los Sub 19 de Red Bull Salzburg se coronaron campeones de la UEFA Youth League, mientras que al año siguiente el equipo principal del Salzburg llegó a las semifinales de la Europa League con seis jugadores que crecieron en la Academia.

²² <https://www.redbull.com/us-en/theredbulletin/red-bull-academy-future-of-football>

3.2.2 Parmalat

Parmalat es una empresa italiana fundada en 1961 por Calisto Tanzi, ha sido líder mundial en la producción de leche y lo sigue siendo, en 2003 fue arrasada por un escándalo financiero y desde 2011 pertenece al grupo francés Lactalis. Parmalat tiene muchas similitudes con Red Bull sobre todo por lo que concierne a la relación con el mundo del deporte, de hecho, la empresa lechera ha trabajado mucho para ser identificada como cercana al deporte, famoso es el lema "Parmalat, il latte dei campioni", que sería "Parmalat, la leche de los campeones".

Al igual que Red Bull, Parmalat ha utilizado la creación de eventos, el patrocinio deportivo y la adquisición de clubes deportivos. A principios de la década de 1970, Parmalat patrocinó el evento final de la copa del mundo de esquí en Val Gardena y fue patrocinador del campeón de esquí Gustav Thoeni. La presencia de la marca Parmalat en el deporte no se detiene a los esquís, en 1976 entra en el mundo de la Fórmula 1, otra similitud con Red Bull, de hecho, la marca está presente en el traje del nuevo campeón mundial Niki Lauda y su compañero de equipo en Ferrari Clay Regazzoni, hecho curioso, y que da a entender la voluntad de la marca de darse a conocer en el mercado internacional, es el escrito en inglés "the champion's milk", bajo la marca principal. Entretanto Parmalat extiende su presencia en el mundo del automovilismo también al rally con el equipo Lancia y en las fórmulas menores. Volviendo a la Fórmula 1, en 1978, a través de un acuerdo con Bernie Ecclestone nace el Brabham Parmalat Racing Team, de este modo, se produjo un aumento de la presencia del logotipo en los pontones del vehículo y su primera operación consistió en contratar al dos veces campeón del mundo Lauda, que a su vez se estaba convirtiendo en la cara principal de la marca Parmalat. Finalmente en 1981, gracias al piloto Nelson Piquet, Parmalat logró ganar el campeonato mundial de Fórmula 1, al año siguiente se produjo el regreso a las carreras de Niki Lauda que conservó Parmalat como patrocinador personal, con relativa e inolvidable gorra roja con la inscripción, en 1985 Parmalat permaneció en la Fórmula 1 solo como patrocinador de Lauda, abandonando la Brabham y finalmente, con la retirada definitiva de Lauda, Parmalat también cerró su era en la Fórmula 1, sin embargo continuó patrocinando la gorra del campeón austriaco hasta el 2002.

Como se mencionó anteriormente, Parmalat usó el deporte como palanca, Leopoldo Cagnasso, director de marketing de Parmalat, dice que la entrada en el deporte no deriva de pasiones particulares sino simplemente de una estrategia dirigida a valorizar el producto (L'Unità, Lunes 29 de Diciembre de 1997²³). Por lo tanto, un sabio uso de la publicidad indirecta, ya que la marca se encuadraba y retransmitía en todas las televisiones, en los dorsales de los esquiadores y en las carrocerías de los coches de la Fórmula 1. La empresa interviene directamente también en su propia ciudad, Parma, primero con el béisbol, ganando un campeonato y el voleibol con varios títulos italianos y europeos patrocinados por Santàl (Marca de zumos de fruta de Parmalat). En cuanto al fútbol, Parmalat entra en este mundo en 1985 patrocinando

²³ https://archivio.unita.news/assets/main/1997/12/29/page_017.pdf

el Real Madrid, en 1987 como patrocinador del Parma que en 1989/90 logró el ascenso a la Serie A, y con la muerte del presidente Ernesto Ceresini, el equipo es adquirido por Parmalat, será el primer club de fútbol de Parmalat.

El Parma fue el equipo principal de Parmalat, entre 1990 y 2003 Parma vivió su mejor época, ganando 3 Copas de Italia, 1 Supercopa de Italia, 1 Recopa, 2 Copas de la UEFA y una Supercopa de Europa, además en los "crosiati", así son llamados en Italia, llegaron estrellas del calibre de Buffon, Thuram, Cannavaro, Chiesa, Zola, Crespo, Veron y Asprilla.

Fue en 1992 que Parmalat inició el proceso de internacionalización en el fútbol, a través de patrocinios y adquisiciones, de hecho entre 1992 y 2001 inició *partnership* en todo el mundo.

En Oceanía, entre los clubes de fútbol vinculados a la familia Tanzi y al grupo Parmalat, se encuentran Carlton y Brisbane, dos clubes australianos, alianzas útiles para el crecimiento empresarial en ese territorio.

En Europa patrocinando el Sporting de Lisboa y Benfica en Portugal, en España, después del Real Madrid, el Club Deportivo Badajoz, el Olympique de Marseille en Francia, el Dinamo Moscú en Rusia y la adquisición del Videoton FC Székesfehérvár en Hungría, que cambiará el nombre a Parmalat FC Székesfehérvár.

En Latinoamérica patrocinando clubes como Toros Neza en México, Club Atlético Peñarol en Uruguay, Liga Deportiva Universitaria de Quito en Ecuador, Universidad Católica y Audax Italiano en Chile, Boca Juniors, Estudiantes de La Plata y Club Ferro Carril en Argentina, Santa Cruz y Etti Jundai en Brasil, y tomando el control de clubes como Parmalat Managua y Deportivo Italchacao respectivamente en Nicaragua y Venezuela, con este último ganando el campeonato venezolano en el '99. Pero la mayor inversión, fuera de Italia, Parmalat lo efectúa en la temporada 1992/93 con la Sociedade Esportiva Palmeiras, con un contrato de patrocinio alrededor de 480 mil dólares al año (Folha de S.Paulo, 18 de febrero de 1992²⁴). El acuerdo duró hasta el 2000 y, además de grandes campeones como Roberto Carlos, Edmundo, Flávio Conceição y Rivaldo o entrenadores como Wanderley Luxemburg y Luiz Felipe Scolari, llegaron también muchos trofeos, entre ellos 2 campeonatos, 3 campeonatos paulistas y una Copa Libertadores.

24

<http://acervo.folha.com.br/leitor.do?numero=11608&anchor=4770810&origem=busca&originURL=&pd=76050654c0817937104ecae5f6c4d2e6>

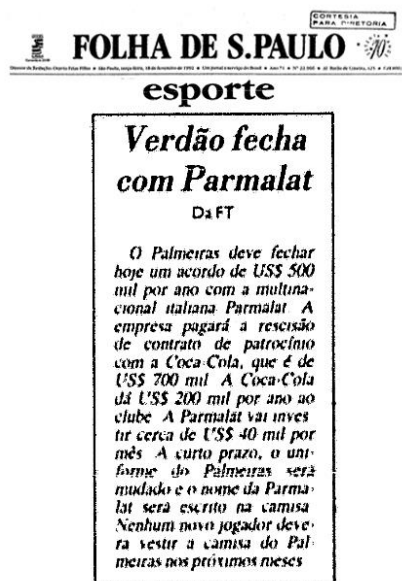


Fig. 12 Folha de S.Paulo, 18 febrero 1992

Entre 1993 y 1998 se celebró la Copa Parmalat, competición en la que participaban anualmente algunos clubes de la órbita de Parmalat.



Fig. 13 Algunos de las camisetas de los clubes de la órbita de Parmalat. Fuente: Twitter Classic Football Shirts.

Se destaca la multipropiedad Parmalat, no sólo porque es fabricante de bebidas como Red Bull, sino también por otros puntos en común. Efectivamente, algunas razones que justifican las inversiones en el fútbol por parte de Parmalat son muy similares a las de Red Bull, en particular dos, la transferencia "interna" de los jugadores y la ayuda a la marca para la entrada en determinados mercados.

Con respecto a la transferencia "interna" de jugadores, se utiliza la palabra interna para dejar claro que la transferencia se realiza entre dos clubes dentro de la misma sociedad holding, aunque es efectivamente una transferencia de las prestaciones de un futbolista de un equipo a otro. Parmalat tenía la intención de utilizar los clubes que poseía, en propiedad o copropiedad, o patrocinio como forja de talentos para el equipo principal, es decir el Parma FC, pero en general no hubo muchas transferencias "internas", por ejemplo, podemos recordar a Amaral en la temporada 1996/1997 y Júnior en la temporada 1999/2000 que pasaron del Palmeiras al Parma FC, o el camino inverso cumplido por Faustino Asprilla que en la temporada 1999/2000 voló a Brasil. Otro claro ejemplo de cómo las intenciones de Parmalat eran las del *scouting*

para el equipo principal se nos da del artículo realizado por el canal de información y entretenimiento Nicaraguense "Viva Nicaragua - Canal Trece"²⁵, donde se destaca que uno de los objetivos del Parmalat FC era la exportación de jugadores a la Serie A, de hecho algunos jugadores como Denis Rocha, José "Chichi" Carballo, Luis Olivares y Erick Vallecillo participaron en audiciones en Italia en las instalaciones del Parma FC. Como hemos visto anteriormente Red Bull ha creado una red de sociedades para el mundo, pasando de Europa a los Estados Unidos o en Brasil, podemos localizar el Red Bull Bragantino como sociedad scout, es decir, la sociedad destinada a encontrar nuevos talentos brasileños o sudamericanos en general, talentos que luego se enviarán a los equipos europeos. Al mismo tiempo en Europa encontramos el Red Bull Salzburg que recluta y cultiva los talentos, gracias también a un eficiente segundo equipo, el Liefering, después de eso, los talentos, o se venden para monetizar, permitiendo a Red Bull realizar el *player trading*, o se envían para mejorar la plantilla del equipo principal, el RB Leipzig. De esta forma asistimos a continuas y numerosas transferencias entre las sociedades de Red Bull, algunos ejemplos pueden ser los de Lawrence Ati Zigi y David Atanga que partieron de Red Bull Ghana (un proyecto ahora abandonado), pasaron por FC Liefering, y llegaron a Red Bull Salzburg, o el caso de Igor Julio dos Santos de Paulo que partió de Red Bull Brasil, pasando por FC Liefering, llegó a Red Bull Salzburg, de Carlos Coronel, misma trayectoria que Igor, solo que, de Salzburgo, actualmente está cedido al New York Red Bull, o Bernardo Fernandes da Silva Junior que, procedente del RB Brasil, vía Salzburgo, llegó al RB Leipzig²⁶.

En cuanto a la otra razón, o sea la entrada y el empuje de la marca en algunos mercados, vemos que Parmalat ha utilizado el deporte para fortalecer la marca, al igual que Red Bull, en la Fórmula 1, pero sobre todo en el fútbol, como ya hemos visto, con patrocinios y adquisiciones de clubes. Un ejemplo claro es el de Brasil, donde Parmalat llega en 1973, para producir yogur y postres. Pero sólo desde 1989 la empresa comienza una campaña agresiva hacia el mercado brasileño, esto se debe a que el gobierno, a partir de los años 90, liberalizó el sector lácteo, la primera operación deportiva-comercial que se realizó fue con la compra, por parte de Parma FC, del futbolista brasileño Cláudio Taffarel, que como declaró el mismo propietario del Parma FC, Tanzi *"Taffarel, oltre che essere un bravo calciatore, è anche un nostro uomo immagine per il mercato brasiliano."* (Taffarel, además de ser un buen jugador, es también nuestro hombre de imagen para el mercado brasileño.) (Schianchi Andrea, Gazzetta dello Sport, 29 dicembre 2003²⁷) de hecho la imagen de Taffarel mientras tomaba leche y jugos de Parmalat apareció en miles de carteles en varias ciudades brasileñas como Río de Janeiro, Belo Horizonte, Sao Paulo. Posteriormente Parmalat continuó la campaña en Brasil con la adquisición del Palmeiras. En 1993 la filial brasileña es la segunda en el mundo del grupo Parmalat. Gracias al Palmeiras Parmalat espera obtener visibilidad y posicionamiento de la marca, de hecho obtuvo

²⁵ <https://www.vivanicaragua.com.ni/2016/04/28/deportes/parmalat-fc-modernizo-futbol-nacional/>

²⁶ Para los futbolistas la fuente de los datos ha sido Transfermarkt

²⁷

http://archivistorico.gazzetta.it/2003/dicembre/29/Cosi_prese_Taffarel_per_vendere_ga_0_0312297366.s.html

un incremento en ventas, visibilidad y un fuerte impacto en el crecimiento general de la empresa, ya que entre 1989 y 2001 Parmalat adquirió 27 empresas. Éxito, como informa "LARED21", medios de comunicación de noticias uruguayos, también confirmado por el director deportivo de Parmalat para América del Sur, José Carlos Brunoro, que reconoce la ayuda a las ventas en el mercado brasileño resultante de la partnership con el Palmeiras.

3.3. BUSINESS MODEL

En esta parte se intenta definir el modelo de negocio de Red Bull, cuál es el modus operandi y cuáles son los principales factores que lo componen.

Red Bull, con el tiempo, se ha convertido en una de las marcas más reconocibles gracias a excelentes estrategias de marketing capaces de captar a su audiencia con contenidos promocional electrizantes.

Desde su fundación, Red Bull ha ampliado sus modelos de negocio hasta el punto de penetrar en nuevos sectores, desempeñando un papel importante en numerosos deportes y dejar de ser reconocida como una mera marca de bebidas.

Para el éxito económico, competitivo y de imagen del modelo Red Bull, son importantes algunos factores clave que podemos incluir en:

- Creación de contenidos
- Management y visión común
- Conocimiento de las normativas
- Inversiones y estructuras
- Scouting.

3.3.1. Creación de contenidos

Red Bull da mucho valor y se ha mostrado muy atenta a los contenidos, con el objetivo de introducir la marca en el sector deportivo hasta el punto en el que se mezclan marca y deporte. El análisis de la estrategia de comunicación de Red Bull se realiza a través de tres fases: producción, distribución y fase viral.

Inmediatamente antes de la fase de producción tenemos la fase de preproducción que consiste en la creación y planificación de determinados eventos y la implicación de las partes interesadas, básicamente deportistas y partner publicitarios.

Red Bull produce múltiples formatos multimedia relacionados con el deporte con el fin de distribuirlos a través de las propias y otras plataformas multimedia, por ejemplo, prensa, TV con Red Bull TV, juegos, aplicaciones, internet. Los contenidos deportivos producidos están llenos de publicidad y patrocinio.

En 2007, demostrando la importancia de Red Bull a los contenidos, nació la Red Bull Media House, que se ocupa de la producción de contenidos para prensa, televisión, online y cine y a la creación de eventos de marca, de los que también hablamos en el capítulo 3.1.1. por lo tanto, los contenidos son producidos por Red Bull y distribuidos a través de plataformas y canales de propiedad o vendidos a otras

empresas, lo que significa que Red Bull se ha convertido en una empresa multimedia viable que crea contenidos y oportunidades de *partnership*, gestiona los derechos de licencia y gestiona varias plataformas para un público global. Un papel importante lo desempeñan los *stakeholder*, como el fabricante de cámaras de acción GoPro, o los atletas o los propios consumidores que además de satisfacer sus necesidades de entretenimiento también pueden crear su propio contenido, por ejemplo, participando en eventos y grabando vídeos en sus *smartphone*, vídeos que luego podrán ser reutilizados por Red Bull.

Red Bull crea contenido en varios formatos, lo que los hace adecuados para una distribución en varios canales. En Red Bull son fenómenos reales en cuanto a la distribución, basta con pensar en la distribución mundial que tuvo la misión "Red Bull Stratos" (Cap. 3.1.1.). El contenido no sólo se distribuye a través de las plataformas de Red Bull, sino también a través de otros medios de comunicación, tradicionales o no, a veces también son distribuidos por empresas fuera del mundo del deporte, por ejemplo GoPro, de hecho hay numerosos vídeos con la marca Red Bull en el sitio web de GoPro. Los atletas también juegan un papel importante en la distribución de contenidos, ya que, al publicar el contenido en su sitio web o en sus páginas sociales, permiten a Red Bull llegar a otros segmentos.

La última etapa es la viral, en este sentido Red Bull intenta involucrar a sus consumidores y transformarlos en *prosumer*, invitándolos a participar y crear contenido que luego será publicado en las redes sociales, y es precisamente a través de las redes sociales que Red Bull se acerca a los consumidores y aumenta el *engagement*.

En general, Red Bull ha demostrado que al seleccionar e involucrar a más socios como organizaciones deportivas, atletas, medios deportivos, patrocinadores y consumidores en las tres etapas de generación de contenido, se llega a un público más amplio²⁸.

3.3.2. Management y visión común

Detrás de cualquier proyecto están las personas, en el caso de un proyecto tan amplio y eficiente como puede ser Red Bull encontramos profesionales competentes, con ideas claras y dedicación al trabajo. En el ámbito futbolístico de Red Bull destacamos dos figuras, Gérard Houllier y Ralf Rangnick.

Gérard Houllier fue un futbolista, entrenador y ejecutivo, falleció en 2020, comenzó su carrera como entrenador-jugador a la edad de 26 años, en el '73. En 1982 comenzó a entrenar el Lens con el que obtuvo una promoción en la primera división francesa y la calificación en la Copa de la UEFA, en 1985 pasó al Paris Saint-Germain con el que ganó el título en el primer año, ha sido comisario técnico de la selección francesa de fútbol, pero ganó fama mundial al guiar al Liverpool a la victoria de la FA Cup, la Copa de la Liga y la Copa de la UEFA en 2001. Posteriormente también trabajó con la UEFA y la FIFA como parte de su comité técnico en las finales de la Copa del Mundo 2002 y

²⁸ Reinhard E. Kunz, Franziska Elsässer, James Santomier, (2016) "Sport-related branded entertainment: the Red Bull phenomenon", Sport, Business and Management: An International Journal, Vol. 6 Issue: 5, pp.520-541

2006 y actuó como director técnico de la federación francesa en las finales de 2010. Gracias a su amplia experiencia como gerente, motivador y comunicador, también ha sido muy buscado como orador motivacional. En 2012, Gerard Houllier se unió a la familia Red Bull como "Head of Global Football" (Director Global de Deportes). Ha desempeñado el papel de coordinador entre Europa y América y responsable del desarrollo y el rendimiento deportivo de todo el mundo del fútbol Red Bull. Él fue uno de los primeros en trabajar en una visión común para todos los equipos.

Ralf Rangnick, también comienza su carrera como entrenador-jugador, a la edad de 25 años, la primera satisfacción llega con el VfB Stuttgart cuando después de una buena temporada 99/00, al año siguiente gana la Copa Intertoto de la UEFA, posteriormente en Hannover 96 ganó un ascenso histórico de la segunda división a la Bundesliga, estableciendo el récord de puntos. Otra empresa la realiza cuando toma el Hoffenheim en la tercera serie y, en dos años, consigue dos promociones seguidas y lo lleva a la Bundesliga en 2008. Posteriormente regresa al Schalke 04, donde ya había obtenido un segundo puesto en la Bundesliga en 2004, y lo lleva a las semifinales de la Champions League en 2011. En 2012 llega a la Red Bull como director deportivo del Red Bull Salzburg y RB Leipzig, cargo que desempeñó hasta 2015, cuando se centra exclusivamente en el Leipzig con la doble función de entrenador y director deportivo. En la temporada 2015/16 consigue la promoción en la Bundesliga y dimite como entrenador para dedicarse a cubrir sólo el papel de director deportivo. En 2019 fue promovido a "Head of Sport and Development soccer" para Red Bull, básicamente se ocupa de la visión común de la manera de manejar los equipos y compartir la filosofía del juego. Actualmente, desde el verano de 2021, es director de deporte y desarrollo del FC Lokomotiv Moskva. Rangnick tiene como fuentes de inspiración para la filosofía de juego Arrigo Sacchi y Valeriy Lobanovskiy, un fútbol dinámico y proactivo. Fue uno de los primeros entrenadores en utilizar el videoanálisis y uno de los principales impulsores del llamado "*Gegenpressing*", es decir, una presión agresiva e inmediata después de la pérdida de balón.

Estas fueron dos de las figuras que dieron una identidad al modelo Red Bull, Houllier más como portador de experiencia, motivador y comunicador, Rangnick más estrechamente relacionado con la parte deportiva.

Por visión común se entiende dar una identidad a todos los clubes, perseguir todos el mismo objetivo de las victorias deportivas y de los beneficios económicos, todos haciéndolo de la misma forma, es decir, una filosofía de juego muy moderna, un fútbol ultraofensivo, a ritmos altos y con vertiginosas verticalizaciones a través de jugadores jóvenes. En este sentido, vemos los testimonios de Andrew Sparkes, entrenador de la Red Bull Academy durante 7 años y Thiago Skuro, director general y director deportivo de Bragantino. Sparkes dice que la unidad y el intercambio de conocimientos entre los diferentes equipos son temas muy importantes para Red Bull, cuenta que todos los entrenadores, desde Ghana, Brasil, América tenían reuniones periódicas para discutir sobre filosofías, identidad y tener una idea clara de cómo querían formar a los

jugadores utilizando la misma metodología²⁹. Mientras Thiago Skuro explica que Red Bull confía en los gerentes locales, da las ideas y cómo desarrollarlas, pero deja la responsabilidad a ellos. Thiago habla frecuentemente con Ralph Rangnick que le da consejos, discuten sobre los partidos, los entrenamientos y el desarrollo de los futbolistas³⁰.

Este mecanismo de visión común hizo que de las filas de Red Bull no sólo salieran buenos futbolistas, sino también entrenadores. De hecho, Red Bull ha creado un estilo y de allí salieron grandes entrenadores como Marco Rose ganador de la UEFA Youth League 2016/2017 con el Salzburg, Jules Nagelsmann el entrenador más joven de la Bundesliga o Jesse Marsch actual entrenador de RB Leipzig y que también entrenó a los New York Red Bull antes de entrenar el Red Bull Salzburg.

3.3.3. Conocimiento de las normativas

Hemos visto que en Red Bull son muy buenos en informarse antes de actuar, por lo que se hace imprescindible conocer las normativas y encontrar la forma de moverse en pleno cumplimiento de las mismas. A lo largo de su historia Red Bull ha hecho hablar de sí creando debates y discusiones sobre si es lícito y moralmente correcto lo que hacen, recordamos sobre todo los episodios en el ámbito futbolístico y los descontentos generados por las adquisiciones, con sucesiva "cancelación" de la historia y la identidad de las sociedades adquiridas, un ejemplo sobre todo es el que hablamos en el capítulo 3.1.3. y es el SV Austria Salzburg. El caso es que no nos toca a nosotros decidir si una determinada acción es correcta o no, para ello existen leyes y reglamentos, y en este sentido Red Bull siempre se ha movido dentro de los límites del reglamento, a continuación enumeramos algunos casos.

En Austria, el Red Bull Salzburg tenía un equipo de reserva profesional, el Red Bull Salzburg Amateure, que jugó en la Erste Liga, la segunda división austriaca, durante tres temporadas. Sin embargo, desde 2010, a causa de una reforma de la Federación Austriaca que impedía a los equipos de reserva jugar en campeonatos profesionales, ha sido relegada de oficio a la Regionalliga. Fue en este punto que Red Bull "eludió" el reglamento al comprar el Union Sportklub Anif, rebautizado como Fussballclub Liefering y transferido al distrito de Liefering de Salzburgo, que de hecho se convierte en el equipo de reserva de Salzburg. No faltaron las disputas con la federación austriaca, que excluyó a Liefering de la ÖFB-Cup 2013/2014 por encontrar evidencias del vínculo con Red Bull Salzburg, pero concedió la licencia profesional para el campeonato de la Erste Liga.

En el momento de la adquisición del SSV Markranstädt Red Bull se vio inmediatamente obligado a eludir las reglas, de hecho, como ya se ha dicho, en Alemania no es posible poner una marca como nombre de equipo, por lo que el club se llama Rasenballsport Leipzig, donde RasenBallsport significa literalmente deportes con la pelota de césped, de esta manera quedan las iniciales RB que coinciden con

²⁹ <https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-7516473/Footballs-Red-Bull-revolution-energy-drink-empire-shaking-game.html>

³⁰ <https://showsport.me/football/seria-a-brazil-business-rb-leipzig-20805629>

Red Bull, mientras que en el escudo, como se puede ver en la Fig.4., se colocan los dos icónicos toros, pero con ligeras modificaciones.

Otra regla que ha generado discusiones en torno a Leipzig es la llamada "*50 + 1 Regel*", regla del 50+1, regla en vigor desde 1998 en Alemania, que establece que cada club de primera y segunda división debe pertenecer a la afición y los inversores privados no pueden tener una participación superior al 49%. Esto limitaría la libertad de acción, Red Bull por lo tanto posee el 49% de Leipzig, pero "elude" la prohibición al haber creado ella misma una sociedad que controla el resto de los derechos de voto, esta sociedad de responsabilidad limitada está constituida ad hoc por un grupo muy reducido de socios, principalmente dependientes de Red Bull. Además, para evitar el acceso de "extraños" a la empresa, las acciones se venden a un coste muy elevado.

Con el crecimiento y la participación de dos equipos Red Bull en las competiciones de la UEFA, llegaron también los debates sobre las regulaciones de la UEFA, de hecho en 2017 la federación de fútbol europea se había cuestionado si admitir o no al RB Leipzig y al Red Bull Salzburg en la Champions League. Según las reglas de integridad de la UEFA, dos clubes con el mismo propietario no pueden jugar en la misma competición europea. La polémica terminó con un comunicado oficial de la UEFA, donde la comisión de control financiero de la UEFA dictaminó que el artículo 5 no había sido violado y por lo tanto admitió a ambos clubes. Según la UEFA, la influencia de Red Bull en Salzburgo se había reducido significativamente, ya que se habían eliminado algunas personas vinculadas a Red Bull, se había reducido el acuerdo de patrocinio entre Salzburg y Red Bull, por lo que ninguna persona física o jurídica tenía una influencia decisiva en más de un club que participase en una competición de la UEFA. La UEFA ha exigido que el Red Bull Salzburg cambiara su logo (Fig. 14), además, cuando juegue en Europa, el Red Bull Salzburg parece ser FC Salzburg y el estadio también cambia su nombre de Red Bull Arena a Stadion Salzburg. A continuación encontramos el comunicado oficial:

"The Adjudicatory Chamber of the UEFA Club Financial Control Body (CFCB) has decided to accept the admission of both FC Salzburg and RB Leipzig to the UEFA Champions League 2017/18, having found that Article 5 (Integrity of the competition) of the competition regulations is not breached.

Following a thorough investigation, and further to several important governance and structural changes made by the clubs (regarding corporate matters, financing, personnel, sponsorship arrangements, etc.), the CFCB deemed that no individual or legal entity had anymore a decisive influence over more than one club participating in a UEFA club competition..."³¹

³¹ <https://www.uefa.com/news/023a-0f8e547c3c4e-b72e21e04486-1000--salzburg-and-leipzig-admitted-into-uefa-champions-league/?referrer=%2Fdisciplinary%2Fnews%2Fnewsid%3D2480339>



Fig. 14 Diferentes escudos para cumplir con las reglas.

3.3.4. Inversiones y estructuras

Otro factor clave del modelo Red Bull son, sin duda, las rápidas y costosas inversiones, sobre todo en las estructuras. Cuando Red Bull recoge o entra en una empresa, lo primero que hace es mejorar las estructuras y crear otras nuevas.

En el capítulo 3.1.2.1 hemos hablado de las grandes inversiones realizadas en la Fórmula 1, la última en orden de tiempo es la creación de una nueva división, la Red Bull Powertrains con la cual Red Bull desarrollará sus *power units* y prevé que éstas estén listas ya en 2025, los datos no están disponibles, pero sin duda se habla de una inversión del orden de cientos de millones de euros.

En el capítulo 3.2.1. ya hemos mencionado la Red Bull Academy de Salzburgo, aquí podemos añadir que es el centro de formación juvenil más moderno de Europa y que se dedica no sólo al fútbol, sino también al hockey sobre hielo. En efecto, inaugurada en el verano de 2014 la Red Bull Icehockey Academy, posee las mejores tecnologías y acoge a cinco equipos con jugadores de 14 años o más, el entrenamiento se basa principalmente en partidos y campeonatos internacionales. Los chicos de la Academia son principalmente de Austria y Alemania, y tienen el gran sueño de convertirse en profesionales, y con un gigante como Red Bull detrás de ellos que puede ofrecerles la oportunidad de estar preparados y ser tenidos en cuenta para los dos equipos profesionales de EC Red Bull Salzburg y EHC Red Bull München.

Para comprender con cuánto poder Red Bull hace su debut, vemos por ejemplo en Brasil, con el Red Bull Bragantino, sólo en los primeros meses hizo una inversión de 45 millones de reales brasileños, alrededor de 10 millones de euros, para renovar las estructuras, pagar los salarios y sanar las deudas. Mirando al *player trading*, considerando que es un equipo recién ascendido, nos damos cuenta de que sólo el Atlético Mineiro ha gastado más de los 13,79 millones invertidos por el Red Bull Bragantino.

En Alemania, RB Leipzig adquirió los derechos de gestión, explotación y denominación del ex Zentralstadion en 2009 y en 2017 llegó a un acuerdo con el propietario Michael Kölmel para la adquisición de la planta, con el objetivo de realizar obras de adecuación para aumentar la capacidad de 43000 a 57000 espectadores.

En marzo de 2011 el RB Leipzig firma un convenio con el alcalde para el alquiler del terreno y ya en agosto se inauguró el centro de entrenamiento, en 2015 se añadió la academia y al año siguiente se añadió una zona de entrenamiento exterior, campos de fútbol, un aparcamiento y una tribuna de 1000 asientos al lado del campo de entrenamiento principal. Las estructuras, que cubren 6 hectáreas, albergan el primer equipo, todos los equipos juveniles y también las oficinas. En el centro de desarrollo juvenil el RB Leipzig es responsable de proporcionar a los jóvenes educación, socialidad y deporte. En el complejo encontramos una zona wellness, comedor, consultorio médico, internado para los equipos juveniles y habitaciones que sirven como *day room* para los jugadores del primer equipo, un centro multimedia con sala de prensa y sala de conferencias, 70 despachos, parking subterráneo, gimnasio polivalente, pista de atletismo, almacenes, zona relax, así como 6 canchas tamaño FIFA con calefacción al suelo (2 con césped sintético) y el estadio Cottaweg de 1000 asientos.

Mientras que en los Estados Unidos, además del *naming rights* (Red Bull Arena) la empresa compró a AEG la cuota de 100 millones de dólares para construir un nuevo estadio en la ciudad de Harrison (Nueva Jersey), estadio que se inauguró en 2010³². Confirmando que las intenciones de Red Bull sean que se hable de sí mismo, creando los famosos *buzz* que tanto gustan al departamento de marketing, señalamos que en el partido inaugural Shakira cantó el himno nacional y Pelé fue el embajador del partido, mientras que esa misma temporada llegaron a New York Red Bull estrellas del calibre de Thierry Henry y Rafa Márquez, ambos procedentes de Barcelona. En 2013, en cambio, se inauguraron las instalaciones para los entrenamientos, de los 300 mil metros cuadrados de propiedad de los New York Red Bull, casi 61 mil están dedicados a las instalaciones, que se encuentran en Hanover Township, también en Nueva Jersey, e incluyen 4 campos de fútbol, todos del tamaño del Red Bull Arena³³.

Por tanto, hemos visto cómo para Red Bull es muy importante realizar inversiones de forma inmediata, inversiones que, sin embargo, están bien orientadas y realizadas con criterio, es decir que son inversiones que tienen buenas posibilidades de ofrecer un retorno económico, de hecho hablamos de inversiones en el estadio, *naming right* que sirve para aumentar la exposición de la marca y aumento de aforo que permite tener ingresos mayores en matchday, e inversiones en las estructuras de entrenamiento que sirven para formar talentos en casa que luego podrán venderse por millones de euros.

Y es precisamente del sistema de scouting y de la gestión de los jóvenes que vamos a hablar en el próximo subapartado.

3.3.5. Scouting

El verdadero punto fuerte de todo el sistema futbolístico, y no sólo, de red bull es el scouting y la formación profesional. Red Bull invierte mucho en sus atletas, éstos se sienten mimados y valorizados por la empresa que les proporciona todo el apoyo que

³² [https://en.wikipedia.org/wiki/Red_Bull_Arena_\(New_Jersey\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Red_Bull_Arena_(New_Jersey))

³³ <https://www.insidesport.com/sport-articles/-new-york-red-bulls---all-you-need-to-know/2496>

necesitan, ya sea a nivel de estructuras para los entrenamientos o a nivel de apoyo marketing y de imagen. La lista de atletas Red Bull es muy amplia y rica en estrellas, o prometedores estrellas nacientes, cubre disciplinas que van desde el atletismo al baloncesto, desde el tenis al ciclismo, desde el skate al gaming, o fútbol, rally, Fórmula 1, surf, esquí, etcetera. Encontramos estrellas del calibre de Neymar, Gianluigi Donnarumma elegido MVP de Euro 2020, Sofia Goggia medalla de oro en los Juegos Olímpicos de 2018 o futuros campeones como Matteo Berrettini recién finalista de Wimbledon o Pedro Acosta que se incorporó al equipo Red Bull con tan solo 16 años y que está muy cerca de ganar el título mundial de Moto3.

En el fútbol, la mentalidad de Red Bull es aún más evidente, la filosofía es no basarse en compras costosas y espectaculares, sino basarse en una red de academias globales y un sistema de scouting excelente para buscar jóvenes talentos y llevarlos al equipo Red Bull más apropiado para hacerlos crecer en el correcto entorno y una vez que hayan alcanzado el interés de los grandes clubes, venderlos y obtener óptimas plusvalías. Efectivamente, si vamos a analizar la edad media del 11 titular de la liga alemana observamos que el RB Leipzig desde la temporada de debut en la Bundesliga 2016/17 hasta la temporada 2019/20 es el 11 titular más joven del torneo, mientras que en la temporada 2020/21 fue la segunda formación más joven. Lo mismo en la liga austríaca, donde en los últimos 9 años el Red Bull Salzburg ha estado siempre entre las 3 formaciones titulares más jóvenes del torneo, o en la MLS donde los New York Red Bull en los últimos 4 años están entre los 11 más jóvenes o en Brasil donde con 23,6 años de media los Red Bull Bragantino son la formación titular más joven de la temporada actual (2021).

Tab. 1 Edad media de los titulares de los equipos de la Bundesliga.

TEAM	16-17	17-18	18-19	19-20	20-21
RB Leipzig	23,7	23,3	23,7	24	24,7
VfB Stuttgart		25,1	26,2		24
1. FC Köln	26	25,3		25,8	24,7
Hertha BSC	26,7	26,3	25,8	26	25
Borussia Dortmund	24,9	25,5	24,5	25,5	25
TSG 1899 Hoffenheim	25	24,9	25,2	25,7	25,5
Bayer 04 Leverkusen	24,2	24	25,1	25,8	25,6
VfL Wolfsburg	25,5	24,7	25,2	25,8	25,6
FC Schalke 04	25,2	25,5	25,3	24,1	25,7
1.FSV Mainz 05	24,9	25,2	24,4	24,8	25,9
SV Werder Bremen	26,8	26,1	27,2	26,9	26
SC Freiburg	24,8	24,7	25,7	26,3	26
Arminia Bielefeld					26,1
FC Augsburg	27	26,2	26,2	26	26,6
Borussia Mönchengladbach	25,2	25,6	26,4	26,4	26,7
Bayern Munich	27,7	27,3	27,3	26,3	26,7
1.FC Union Berlin				27,4	27
Eintracht Frankfurt	25,5	26	26,2	26,9	27,1
SC Paderborn 07				25,7	
Fortuna Düsseldorf			26,6	27	
Hamburger SV	25,4	24,7			
FC Ingolstadt 04	26,5				
SV Darmstadt 98	27,5				
Hannover 96		26,1	26		
1.FC Nuremberg			24,7		

A ayudarnos a entender mejor cómo funciona el sistema de *scouting* es el mismo Red Bull³⁴, a través de sus canales oficiales, de hecho nos dice que un observador ve 2 partidos y observa 9 jugadores al día. La investigación funciona que primero se observan los mejores futbolistas en el territorio circundante (principalmente Austria y Alemania), pero esto es una cuenca limitada, por lo que se concentra en los talentos europeos, que a partir de los 16 años pueden ser contratados, mientras hay que esperar a que cumplan los 18 años de edad para contratar a futbolistas a nivel internacional. El trabajo de los *scout* sirve para crear listas, así que cuando se necesita un futbolista, se puede ir directamente a esa lista. Para entrar en la lista los jóvenes talentos deben satisfacer ciertos requisitos, cada rol tiene sus propios requisitos, en general los jugadores deben demostrar determinación en el estilo de juego, capacidad en transiciones rápidas y una mentalidad positiva. Por lo general, en Red Bull no se contrata a jugadores mayores de 23 años, ya que la idea es darles una oportunidad a los jóvenes y venderlos con una ganancia y los jugadores *over23* garantizan un menor margen de ganancia.

Hasta ahora, el *scouting* ha funcionado muy bien, ya que algunas de las estrellas actuales del fútbol europeo han pasado por el universo de Red Bull, Sadio Mané, Erling Haaland y Timo Werner, solo por nombrar algunos.

Por tanto, se desprende que uno de los objetivos de Red Bull es el beneficio mediante la venta de futbolistas, las llamadas plusvalías.

³⁴ https://www.redbullsalzburg.at/en/fc-red-bull-salzburg/news/saison_2019_20/scouting-insight.html

A continuación vemos algunas de las principales plusvalías generadas por Red Bull.

- Naby Keïta comprado por Salzburgo por 1,5 millones de euros en 2014 y vendido por Leipzig en 2018 por 60 millones de euros.
- Dayot Upamecano comprado por Salzburgo por 2,2 millones de euros en 2015 y vendido por Leipzig en 2021 por 42,5 millones de euros.
- Ibrahima Konaté fichado a cero en 2017 y vendido por Leipzig en 2021 por 40 millones de euros.
- A veces ni siquiera llegan a Leipzig, como en el caso de Patson Daka, que pasó por Liefering, comprado por Salzburgo por 250.000 euros en 2017 y vendido por el propio Salzburgo por 30 millones en 2021.
- O en el caso de Claudinho que comenzó en 2018 en RB Brasil, luego pasó al Bragantino y finalmente vendido por 12 millones al Zenit en 2021³⁵.

Tab. 2 Principales plusvalías del universo Red Bull. Elaboración propia.

FOOTBALLER	Cost-IN	Cost-OUT	Capital Gain
Naby Keïta	€ 1.500.000,00	€ 60.000.000,00	€ 58.500.000,00
Dayot Upamecano	€ 2.200.000,00	€ 42.500.000,00	€ 40.300.000,00
Ibrahima Konaté	€ -	€ 40.000.000,00	€ 40.000.000,00
Timo Werner	€ 22.200.000,00	€ 53.000.000,00	€ 30.800.000,00
Patson Daka	€ 250.000,00	€ 30.000.000,00	€ 29.750.000,00
Sadio Mané	€ 4.000.000,00	€ 23.000.000,00	€ 19.000.000,00
Duje Caleta-Car	€ -	€ 19.000.000,00	€ 19.000.000,00
Xaver Schlager	€ -	€ 15.000.000,00	€ 15.000.000,00
Marcel Sabitzer	€ 2.000.000,00	€ 15.000.000,00	€ 13.000.000,00
Erling Haaland	€ 8.000.000,00	€ 20.000.000,00	€ 12.000.000,00
Claudinho	€ 500.000,00	€ 12.000.000,00	€ 11.500.000,00

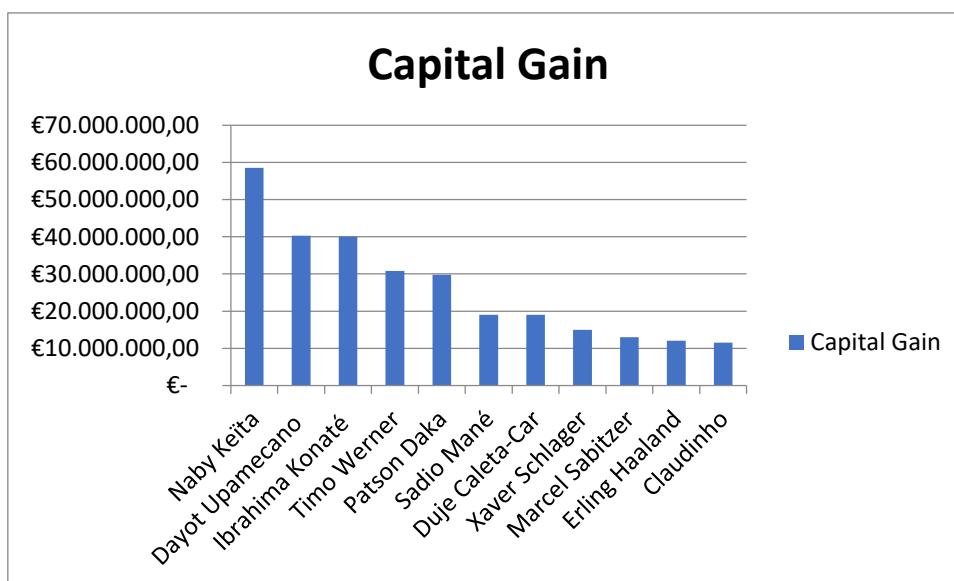


Fig. 15 Gráfico Plusvalías Red Bull. Elaboración propia.

³⁵ La fuente de los datos ha sido Transfermarkt

Como vemos la estrategia de apostar por una eficaz red de *scouting* ha resultado rentable a nivel económico y exitosa en el ámbito deportivo, de hecho, además de los diversos éxitos nacionales, no hay que olvidar la victoria en 2017, por parte del equipo juvenil de Red Bull Salzburg, de la Youth Champions League, la máxima competición europea.

4. CONCLUSIONES

Después de haber visto, la empresa, a que se dedica, como opera, otras empresas similares y de haber examinado los puntos fundamentales de la estrategia, finalizamos el análisis con la respuesta al objetivo planteado.

Antes de determinar si el business model de Red Bull es replicable, primero respondemos a algunas preguntas.

La primera pregunta es: ¿Es rentable? Esto se debe a que, si no fuera rentable, no es un modelo que valga la pena replicar. De lo que se desprende del análisis podemos afirmar que el modelo Red Bull en el fútbol, y en el deporte en general, es rentable, es decir, que aporta un beneficio económico, como hemos visto en los balances del equipo "Alpha Tauri" (Fig.1), o como hemos visto en el incremento de valor que ha tenido el equipo Red Bull en Nueva York, pero no sólo eso, resulta que las inversiones en el deporte también benefician a la propia marca a nivel de notoriedad (Fig. 3). De hecho, la inversión en el deporte para aumentar la notoriedad y por tanto las ventas del producto ya había sido aprovechada por Parmalat al combinar la marca con el rostro de campeones como Niki Lauda o Claudio Taffarel. Desde el punto de vista de la notoriedad, las formas en que Red Bull entra en una sociedad pueden ser un arma de doble filo, se corre el riesgo de debilitar la marca llevando a la gente a odiarla, de hecho recordamos el descontento por la "cancelación" de la historia de las sociedades adquiridas, sin embargo este riesgo se neutraliza gracias a los buenos resultados deportivos.

Otra pregunta es: ¿Qué inversiones necesita? Esta pregunta es más difícil de responder, ya que no se puede determinar con precisión qué inversiones atribuir a la "voz" deporte. Por ejemplo, la inversión realizada por Red Bull para la Red Bull Media House, aparentemente no pertenece a la "voz" deporte, pero es precisamente a través de esta plataforma donde se transmite la mayor parte del contenido deportivo de la marca, sin embargo también distribuye contenido de otros tipos, como música o documentales. Por lo tanto, llegamos a la conclusión de que, indirectamente, contribuye en parte a la categoría del deporte. En general, podemos afirmar que hay inversiones, y son sustanciales, especialmente a largo plazo como en estructuras y *scouting*.

Después de estas aclaraciones respondemos a la pregunta principal, ¿el business model de Red Bull en el fútbol es replicable?

La respuesta es sí, pero bajo ciertas condiciones. La empresa que quiere replicar lo que se ha hecho, y está haciendo Red Bull, debe tener ya de por sí una imagen que se combina bien con el deporte, vemos que Red Bull tiene una imagen joven, activa, que bombea adrenalina, por lo que una condición es tener el *background* adecuado.

Otra condición es tener calma y hambre, es decir, una mentalidad proactiva, pero sin prisa, o sea, que no hay que sumergirse completamente desde el principio en un sector, sino que es mejor entrar en pequeños pasos, quizás con un patrocinio, iniciar colaboraciones, una vez adquiridas mayores competencias separarse de la colaboración y ponerse en propio, y así sucesivamente, con inversiones y pequeños pasos que pondrán las bases a grandes éxitos futuros. De hecho, hemos visto que Red Bull casi siempre ha comenzado con patrocinios, como en el caso de la Fórmula 1, donde después del patrocinio compró su propio equipo, los siguientes pasos fueron la adquisición del equipo satélite para fortalecer a los jóvenes de la academia y por último paso, después de haber colaborado con Honda y de haber adquirido una buena base de conocimientos sobre los motores, decidió iniciar la producción de sus propios motores. Obviamente, estos pasos requieren grandes inversiones que solo son posibles teniendo una gran empresa que se ha construido con el tiempo una buena reputación y la fama de ganador.

Si se decide seguir el business model de Red Bull, otra condición fundamental es generar *buzz* sobre la marca, es decir, asegurarse de que la gente habla espontáneamente de la marca, y esto sólo es posible mediante la creación de contenidos interesantes, simpáticos, mediáticos, como la "Misión stratos" o el Red Bull Flugtag, eventos de interés mundial como en el primer caso, o que convierten a los consumidores en *prosumer* como en el segundo caso.

La última condición fundamental, además de las ya mencionadas anteriormente y los factores clave expuestos en el Capítulo 3.3., es no tener miedo. No tener miedo de empezar algo desde cero, como demuestra Red Bull en el caso de la Fórmula 1, o en el fútbol, o por ejemplo la flota aérea que, partiendo de cero, ahora cuenta con dos Hangares, el 7 y el 8 en el aeropuerto de Salzburgo. No tener miedo de apostar por los jóvenes, como ya hemos visto Red Bull invierte mucho en las instalaciones para ofrecer a los jóvenes de su academia las mejores tecnologías, además, casi todos los equipos tienen su propio equipo B donde juegan potenciales talentos todavía inmaduros, finalmente trabaja mucho en el *scouting* para encontrar nuevos talentos y llevarlos al equipo de la red más adecuado para su desarrollo.

En conclusión, digamos que para una empresa es posible replicar el modelo de Red Bull, pero también que es muy, muy difícil.

5. REFERENCIAS

Artículos

- ✓ FT. Verdão fecha com Parmalat. *Folha de S.Paulo*, **1992**, 18 de febrero de 1992.
- ✓ Redazione. La Parmalat nacque da un'idea forte: il latte è un prodotto di qualità. *L'Unità*, **1997**, 29 dicembre 1997.
- ✓ Reinhard E. Kunz; Franziska Elsässer; James Santomier. Sport-related branded entertainment: the Red Bull phenomenon. *Sport, Business and Management: An International Journal* **2016**, Vol. 6 Issue: 5, pp.520-541.
- ✓ Schianchi Andrea. Così prese Taffarel per vendere il latte. *Gazzetta dello Sport*, **2003**, 29 dicembre 2003.

Páginas web

- ✓ “Non alcoholic drinks 25 2020 ranking” (<https://brandirectory.com/rankings/soft-drinks/table>), Brand Finance. Consulta: 12 de abril de 2021.
- ✓ “The world’s most valuable brands” (<https://www.forbes.com/powerful-brands/list/#tab:rank>), Forbes. Consulta: 12 de abril de 2021.
- ✓ “The Red Bull story: how world’s top energy drink began in Thailand, but it took an Austrian to make it a global phenomenon” (<https://www.scmp.com/lifestyle/food-drink/article/2156996/red-bull-story-how-worlds-top-energy-drink-began-thailand-it>), South China Morning Post. Consulta: 14 de abril de 2021.
- ✓ “Giving Wiiings to People and Ideas.” (<https://www.redbull.com/int-en/energydrink/company-profile>), Red Bull. Consulta: 14 de abril de 2021.
- ✓ “¿Recuerdan al Parmalat FC? El equipo que modernizó el Fútbol Nacional” (<https://www.vivanicaragua.com.ni/2016/04/28/deportes/parmalat-fc-modernizo-futbol-nacional/>), Viva Nicaragua. Consulta: 17 de abril de 2021.
- ✓ “China’s CMC Holdings invests US\$400m in City Football Group” (https://www.sportspromedia.com/news/chinas_cmc_holdings_invests_us400m_in_city_football_group), SportsPro. Consulta: 20 de abril de 2021.
- ✓ “CFG Announces US\$500 Million Strategic Investment by Silver Lake” (<https://www.cityfootballgroup.com/information-resource/news-and-press-packs/cfg-announces-us-500-million-strategic-investment-by-silver-lake/>), City football. Consulta: 20 de abril de 2021.

- ✓ “Manchester City revenue from jersey sponsorship from 2009/10 to 2019/20” (<https://www.statista.com/statistics/254569/manchester-city-revenue-from-kit-sponsorship/>), Statista. Consulta: 23 de abril de 2021.
- ✓ “The Red Bull Academy is making the footballers of the future” (<https://www.redbull.com/us-en/theredbulletin/red-bull-academy-future-of-football>), The red bulletin. Consulta: 26 de abril de 2021.
- ✓ “Red Bull Stratos Extreme Guerrilla PR Kudos – Not an Endorsement” (<http://www.prweb.com/releases/2012/10/prweb10027935.htm>), PRweb. Consulta: 15 de junio de 2021.
- ✓ “Red Bull Stratos Worth Tens Of Millions Of Dollars In Global Exposure For The Red Bull Brand” (<https://www.forbes.com/sites/darrenheitner/2012/10/15/red-bull-stratos-worth-tens-of-millions-of-dollars-in-global-exposure-for-the-red-bull-brand/?sh=3c19076d7df5>), Forbes. Consulta: 15 de junio de 2021.
- ✓ “Así fue como Red Bull le dio alas a Gerhard Berger” (<https://www.redbull.com/es-es/theredbulletin/f1-leyenda-gerhard-berger>), The red bulletin. Consulta 18 de junio de 2021.
- ✓ “Red Bull To Take On Honda F1 Power Unit Technology From 2022” (<https://www.redbull.com/int-en/redbullracing/red-bull-take-on-honda-f1-pu>), Red Bull racing. Consulta: 18 de junio de 2021.
- ✓ “Scuderia Alphatauri Spa” (<https://find-and-update.company-information.service.gov.uk/company/FC029014/filing-history>), GOV.UK. Consulta: 19 de junio de 2021.
- ✓ “Brand Monitor: E-Sports” (https://innofact-marktforschung.de/wp-content/uploads/2019/11/INNOFACT-AG_Report_Brand-Monitor-E-Sports-Welle-4_basic.pdf), Innofact AG. Consulta: 22 de junio de 2021.
- ✓ “Let’s Play! 2020 The European esports market” (https://www.isfe.eu/wp-content/uploads/2020/11/DI_ISFE_Lets-Play-2020_esports_report.pdf), Deloitte insights. Consulta: 22 de junio de 2021.
- ✓ “Major League Soccer’s Most Valuable Teams 2019: Atlanta Stays On Top As Expansion Fees, Sale Prices Surge” (<https://www.forbes.com/sites/chris-smith/2019/11/04/major-league-soccer-s-most-valuable-teams-2019-atlanta-stays-on-top-as-expansion-fees-sale-prices-surge/?sh=5bf708c651b5>), Forbes. Consulta: 26 de junio de 2021.
- ✓ “Red Bull Arena (New Jersey)” ([https://en.wikipedia.org/wiki/Red_Bull_Arena_\(New_Jersey\)](https://en.wikipedia.org/wiki/Red_Bull_Arena_(New_Jersey))), Wikipedia. Consulta: 26 de junio de 2021.

- ✓ “New York Red Bulls - all you need to know” (<https://www.insidesport.com/sport-articles/-new-york-red-bulls---all-you-need-to-know/2496>), Inside Sport. Consulta: 27 de junio de 2021.
- ✓ “Red Bull Buys the MetroStars” (<https://www.nytimes.com/2006/03/09/sports/soccer/red-bull-buys-the-metrostars.html>), The New York Times. Consulta: 28 de junio de 2021.
- ✓ “Red Bull Finds Success in US Energy Drink Market” (<https://www.foodingredientsfirst.com/news/red-bull-finds-success-in-us-energy-drink-market.html>), Food ingredients first. Consulta: 28 de junio de 2021.
- ✓ “We found out how the Red bull system works. The boss of the club from Brazil told about the guidelines, the adaptation of a single style and the control of the rangnik, who is aware of everything” (<https://showsport.me/football/seria-a-brazil-business-rb-leipzig-20805629>), Show Sport. Consulta: 1 de julio de 2021.
- ✓ “Red Bull Brasil investe R\$ 45 milhões e assume o comando do Bragantino” (<https://epocanegocios.globo.com/Mercado/noticia/2019/03/epoca-negocios-red-bull-brasil-investe-r-45-milhoes-e-assume-o-comando-do-bragantino.html>), Negócios. Consulta: 1 de julio de 2021.
- ✓ “SV Austria Salzburg” (https://en.wikipedia.org/wiki/SV_Austria_Salzburg), Wikipedia. Consulta: 2 de julio de 2021.
- ✓ “Red Bull Ghana” (https://es.wikipedia.org/wiki/Red_Bull_Ghana), Wikipedia. Consulta: 7 de julio de 2021.
- ✓ “Fussballclub Liefering” (https://it.wikipedia.org/wiki/Fussballclub_Liefering), Wikipedia. Consulta: 7 de agosto de 2021.
- ✓ “Men’s Ranking” (<https://www.fifa.com/fifa-world-ranking/men?dateId=id13372>), FIFA. Consulta: 17 de Agosto de 2021.
- ✓ “Salzburg and Leipzig admitted into UEFA Champions League” (<https://www.uefa.com/news/023a-0f8e547c3c4e-b72e21e04486-1000--salzburg-and-leipzig-admitted-into-uefa-champions-league/?referrer=%2Fdisciplinary%2Fnews%2Fnewsid%3D2480339>), UEFA. Consulta: 22 de agosto de 2021.
- ✓ “Football's Red Bull revolution: The energy drink empire is shaking up the game - and fans - with rampant commercialisation, radical youth recruitment and disregard for history... so, is England their next target?” (<https://www.dailymail.co.uk/sport/football/article-7516473/Footballs-Red-Bull-revolution-energy-drink-empire-shaking-game.html>), Mail online. Consulta: 25 de agosto de 2021.

- ✓ “Scouting insight How we find exceptional talents” (https://www.redbullsalzburg.at/en/fc-red-bull-salzburg/news/saison_2019_20/scouting-insight.html), Red Bull Salzburg. Consulta: 25 de Agosto de 2021.