

Módulo 2. Creación de un plan para financiar e implementar el programa de sostenibilidad

Unidad 2.1 Creación de un programa de sostenibilidad que sea único: un argumento de venta para tu organización/evento deportivo

Introducción

En la actualidad, las empresas van más allá del enfoque de venta tradicional para atraer y retener clientes. La rápida globalización ha hecho que las empresas sean extremadamente competitivas, y los consumidores, con un mayor poder adquisitivo y una mejor comprensión de los bienes o servicios, exigen productos o servicios mejorados y únicos para sentirse satisfechos. Por lo tanto, las empresas tienen dificultades no solo para encontrar nuevos clientes, sino también para retener a los existentes.

En este contexto, los programas de sostenibilidad han atraído mucha atención a medida que los consumidores se vuelven cada vez más conscientes de las implicaciones negativas del cambio climático, el aumento de la temperatura global y otros diversos problemas. Estas cuestiones están directamente relacionadas con años y años de prácticas insostenibles llevadas a cabo para el desarrollo socioeconómico de la humanidad. Sin embargo, esta sobreexplotación ha comenzado a mostrar sus resultados a medida que más y más países, tanto desarrollados como subdesarrollados, se enfrentan a problemas como la sequía, los incendios forestales, las inundaciones, las lluvias impredecibles, etc.

Muchas empresas se han adaptado a este cambio en el comportamiento de los consumidores al tratar de poner sus iniciativas de sostenibilidad en el centro de su oferta. Los empresarios se están dando cuenta de que ellos también necesitan contribuir a hacer que el entorno en el que operan sea más sostenible, y usar esas iniciativas como sus argumentos de venta. Sin embargo, una empresa debe contar con el apoyo de su cúpula directiva y de los responsables de la toma de decisiones para hacer de la sostenibilidad uno de sus principales argumentos de venta.

Cuando investigamos el ecosistema deportivo, la sostenibilidad se ha convertido en uno de los principales argumentos de venta para muchas organizaciones. El deporte, con su dependencia del medioambiente y los recursos naturales, pone a toda la industria en una posición única para

inculcar prácticas sostenibles. Para el Comité Olímpico Internacional (COI), que ha hecho de la sostenibilidad uno de sus principales criterios en sus procesos de selección de la ciudad sede de los Juegos Olímpicos, para empresas de productos deportivos como Nike o Adidas, la sostenibilidad se ha integrado estrechamente con sus misiones de proporcionar productos de calidad a sus clientes.

El *marketing* ha evolucionado hasta convertirse en una de las funciones comerciales más críticas para cualquier empresa. Muchos consideran que es la era del *marketing*, ya que la tecnología ofrece nuevos medios innovadores y más rápidos para llegar a los clientes. Además, la globalización y el aumento de la capacidad de compra están creando muchas oportunidades para los empresarios.

Se espera que en las próximas dos décadas tres mil millones de personas, en su mayoría procedentes de economías emergentes, entren a formar parte de la clase media, y desearán el confort, la tecnología y el bienestar de los que han disfrutado durante décadas los habitantes de las economías desarrolladas.

Los clientes de hoy exigen confort sin contaminación, bienestar gracias a alimentos y bebidas de mejor calidad y más accesibles, y felicidad por el cambio de sus hábitos. Las respuestas están tanto en el lado empresarial, que se encarga de crear nuevos modelos de negocio y métodos de diseño y fabricación de productos sostenibles, como en el del *marketing*, que crea campañas para hacer llegar estos productos a los consumidores.

Por desgracia, los métodos tradicionales utilizados para influir en los consumidores sobre estilos de vida sostenibles están fracasando. El sentimiento de culpa y el tocar la fibra sensible son temas trillados, y la necesidad de evitar los riesgos del *greenwashing* hace que muchos profesionales del *marketing* se muestren cautelosos. Además, los consumidores "conscientes" ya están interesados en los productos ecológicos. Si el objetivo es cambiar las prácticas y los hábitos de compra a gran escala, los profesionales del *marketing* tienen que llegar a los consumidores con un interés variable o nulo por la sostenibilidad. (Niemtzow, 2015, párr. 3)

En el último tiempo, muchas empresas han intentado utilizar su responsabilidad social corporativa (CSR, por su sigla en inglés) como herramienta para mostrar su intención de promover la sostenibilidad. La responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad a menudo se confunden y se usan indistintamente. Aunque hay cierto solapamiento, en realidad abarcan enfoques claramente distintos. La sostenibilidad encierra un propósito a largo plazo y de cara al futuro; se trata de lo que queremos conseguir y de garantizar que no sobreexplotamos los recursos hasta el punto de empeorar la calidad de vida de las generaciones futuras. En cambio,



la responsabilidad social corporativa tiende a centrarse en abordar los problemas actuales de las partes interesadas. Muchas organizaciones hacen cosas buenas, como donaciones benéficas que alivian problemas sociales. Se trata sin duda de medidas responsables, pero no sostenibles si no abordan el problema de fondo. Por lo tanto, en esencia, la responsabilidad social corporativa aborda principalmente los problemas mediante actividades compensatorias de buena causa, mientras que la sostenibilidad se ocupa de los impactos directos y sus causas.

En pocas palabras, puede decirse que desarrollar un programa que consiga el apoyo de todas las partes interesadas es un reto mayor en la industria del deporte que en cualquier otra industria. A continuación, se mencionan algunas pautas para que un programa sostenible sea único y comercializable (Niemtzow, 2015).

Cómo hacer que tus programas de sostenibilidad sean únicos y comercializables

Ofrece a los consumidores más valor desde la sostenibilidad

"Con demasiada frecuencia, las campañas se centran en lo que los consumidores pueden hacer por la sostenibilidad y no al revés. Los consumidores necesitan una propuesta de valor tangible que motive las compras o las acciones" (Niemtzow, 2015, párr. 6). Muchos países han puesto en marcha campañas en las que se recompensa a los clientes por adoptar prácticas sostenibles, como devolver las botellas de plástico a las tiendas de su vecindario, recibir puntos de recompensa que pueden utilizar indistintamente con sus compras para la separación de residuos, etc. En esta fase actual de transición de las acciones tradicionales a las nuevas acciones sostenibles, una política de sostenibilidad solo tendrá éxito si el consumidor puede obtener algún beneficio de la adopción de nuevas normas. Si se anima a los consumidores a emprender acciones sostenibles con algún beneficio tangible, acabarán adaptándose a este nuevo estilo de vida mejorado que repercutirá en beneficio del medioambiente.

Construye beneficios funcionales, emocionales y sociales

Hay muchas barreras, percibidas y reales, para mejorar las adquisiciones y los hábitos. Los consumidores pueden tener dudas sobre el rendimiento de los productos más ecológicos o cuestionar el lujo de los envases más ligeros. Analizar detenidamente los obstáculos asociados al comportamiento que se desea inspirar y contrarrestarlos con una propuesta de valor sólida basada en beneficios funcionales, emocionales y sociales puede resultar muy eficaz. El fabricante de automóviles eléctricos Tesla, por ejemplo, se centró en el valor emocional con su "Experiencia de conducción en modo Insane", que fue visto 5 millones de veces en YouTube, ayudando a contrarrestar la idea de que los automóviles eléctricos no rinden. (Niemtzow, 2015, párr. 7)

Presta atención al momento oportuno

La eficacia con que una campaña de *marketing* capta la atención de un consumidor puede verse enormemente influenciada por el momento en que se produce esa acción.

Las personas tienen altibajos algo predecibles en su energía, receptividad y niveles de atención diarios, que afectan nuestra toma de riesgos, memoria, capacidad de procesar información y apertura a las sugerencias. Irónicamente, por la noche, cuando nuestra huella energética es más alta, somos los menos receptivos a los mensajes para cambiar esto. Esto se debe a que los mensajes funcionales sirven mejor por la mañana, mientras que los mensajes emocionales son todo lo que podemos procesar por la noche. Por lo tanto, enviar a los consumidores el mensaje adecuado, en el lugar adecuado y en el momento adecuado es un aspecto importante del *marketing* de sostenibilidad, y quizá el que menos conocemos. A medida que las tecnologías móviles y web se vuelven cada vez más sofisticadas, los especialistas en *marketing* podrán ajustar los mensajes de acuerdo con la hora del día y la receptividad. (Niemtzow, 2015, párr. 8)

Utilizar la universalidad del deporte para promover la sostenibilidad

Nelson Mandela, en su famoso discurso en los primeros premios Laureus World Sports en Mónaco en 2000, declaró que **el deporte tiene el poder de cambiar el mundo**. De hecho, el deporte ha desempeñado un papel importante a lo largo de la historia, salvaguardando la paz y uniendo a las personas. Ahora, a medida que la humanidad se enfrenta a una crisis climática, posiblemente su mayor desafío, el deporte debe estar una vez más a la altura de las circunstancias.

El deporte en general, y los principales eventos deportivos en particular, tienen un papel especial que desempeñar en la promoción y el apoyo a la sostenibilidad. Construir sedes e infraestructuras, reunir a cientos de miles de personas de todos los rincones del planeta, albergarlas y alimentarlas tiene un impacto ambiental inherente.

Si bien el vínculo entre la protección del medioambiente y los eventos deportivos no es nuevo (el cambio climático se mencionó por primera vez en el informe oficial de los Juegos Olímpicos de Invierno de 1998 en Nagano), el tema se ha vuelto crucial para la mayoría de las organizaciones deportivas recientemente. Algunos incluso han puesto la sostenibilidad en el primer lugar de su agenda, como París 2024 y su ambicioso objetivo: convertirse en "los Juegos más ecológicos de la historia". El futuro de los Juegos Olímpicos de Invierno es motivo de gran preocupación debido al cambio climático, que provocará patrones meteorológicos impredecibles. Tanto los Juegos Olímpicos de Invierno de Sochi como los de Pekín sufrieron la falta de nieve, lo que obligó a producir nieve artificial para la realización de diversas pruebas

al aire libre. Debido a estos signos evidentes del cambio climático, la industria del deporte se ha visto obligada a ser más sostenible.

Desde camas hechas de cartón (Juegos Olímpicos de Tokio 2020) hasta la generación de electricidad a partir de los residuos del estiércol de los caballos (Helsinki International Horse Show), las organizaciones deportivas están aportando ideas innovadoras para inculcar prácticas sostenibles en sus operaciones. Esto no solo les ayuda a ser más neutrales en carbono, sino que también crea una imagen positiva para sus aficionados y la comunidad en general, que son cada vez más conscientes de los desafíos asociados con el cambio climático. La lealtad de los aficionados basada en la sostenibilidad se está convirtiendo en una tendencia creciente en la industria a medida que más y más de estos desean ver a sus atletas favoritos jugar para un equipo que se considera sostenible, así como respaldar productos que provienen de empresas conocidas por dar pasos positivos en la promoción de la sostenibilidad. (Niemtzow, 2015; Broom, 2019).

Unidad 2.2 Identificación e interacción con diferentes financiadores potenciales del programa de sostenibilidad

¿Por dónde empezar?

Impulsada por la sostenibilidad o no, cualquier propuesta empresarial que pretenda alcanzar su objetivo y hacerse accesible a sus usuarios finales requiere apoyo financiero. Se necesita apoyo financiero en cada etapa de un ciclo de desarrollo de productos. Desde actividades preliminares de investigación y desarrollo para garantizar parámetros de calidad y seguridad hasta etapas posteriores que ejecutan campañas de *marketing* para poner productos a disposición de clientes potenciales.

La financiación puede provenir de la organización o de fondos externos en forma de préstamos, inversiones o subvenciones. La mayoría de las empresas operan con la intención de maximizar las ganancias, lo que significa que se asigna muy poco presupuesto a los programas que no contribuyen a mejorarlas. Por lo tanto, los proyectos impulsados por la sostenibilidad a menudo luchan por ganar mucha atención. Incluso en el ecosistema deportivo, donde la mayoría de las federaciones deportivas se establecen como organizaciones sin fines de lucro y destinan la mayor parte de sus ingresos hacia el desarrollo deportivo, los programas de sostenibilidad han tenido dificultades para obtener un apoyo total. Sin embargo, en el último tiempo, muchas organizaciones internacionales como las Naciones Unidas, el Foro Económico Mundial, etc. han defendido con firmeza la necesidad de aumentar la asignación de fondos a los programas de sostenibilidad.

Debido a esta mayor concienciación mundial, las empresas están destinando importantes cantidades de su reserva interna a programas sostenibles. Desde empresas de artículos deportivos como Adidas hasta organizadoras de eventos como OC Sport, el apoyo financiero y operativo de la cúpula directiva desempeña un papel fundamental a la hora de convertir a estas empresas en líderes en la promoción de la sostenibilidad. Las partes interesadas exigen más responsabilidad a los que toman las decisiones, lo que incluye pensar más allá de maximizar las ganancias a corto plazo.

Sin embargo, a pesar de la creciente conciencia y el mayor apoyo de la cúpula directiva, la financiación externa sigue siendo la única opción para la mayoría de los directivos de programas impulsados por el desarrollo sostenible. Las subvenciones gubernamentales de los países desarrollados, las organizaciones internacionales de desarrollo y las incubadoras de

innovación están financiando programas en todos los países que prometen aportar nuevas ideas en el campo de la sostenibilidad. A pesar de que la mayoría de estas organizaciones dependen de la financiación de algunas fuentes externas, se ha hecho mayor hincapié en el establecimiento y la promoción de organizaciones que fomenten la sostenibilidad.

A continuación, se mencionan algunas de las principales fuentes externas de financiación con las que un directivo de un programa de sostenibilidad puede relacionarse para obtener algún apoyo financiero.

Construye relaciones con otros fundadores de empresas sostenibles

Otros emprendedores, sobre todo los no competidores, pueden abrir nuevas puertas a un directivo de sostenibilidad principiante y presentarle a contactos de sus inversores de capital de riesgo y programas aceleradores.

Se puede visitar un espacio compartido de oficina como Green Exchange (<https://www.greenexchange.com/>), una comunidad de empresas en Chicago dedicada a la sostenibilidad ambiental, o unirse a un grupo como Western New York Sustainable Business Roundtable (<https://www.wnysustainablebusiness.org/>), que organiza eventos para empresas sostenibles en la región de Buffalo-Niagara. Hay muchas incubadoras de *start-ups* en Europa y Asia que promueven nuevas ideas y proporcionan financiación inicial a emprendedores en el campo de la sostenibilidad.

Recientemente, ThinkSport, una incubadora de *startups* junto con el programa Laboratorio de deporte sostenible (SSL, Sustainable Sport Lab) y la organización Sustainable Mountain Alliance (SMA), lanzó la iniciativa Desafío de la calidad del aire y el deporte (Air Quality and Sport Challenge), destinada a encontrar organizaciones que ofrezcan soluciones para combatir el problema de la mala calidad del aire. Competiciones como estas son una plataforma ideal para que los directivos de sostenibilidad se relacionen con otras organizaciones similares, así como con líderes y expertos de la industria de diferentes partes del mundo.

Presenta tu candidatura a aceleradoras centradas en la sostenibilidad

Una aceleradora proporcionará a los directivos de sostenibilidad recursos para ayudarlos a lanzar su proyecto. A menudo, esto implica el acceso a mentores, equipos e incluso inversores que acogerán con agrado tu propuesta. LeadSport (<https://www.leadsports.com/>), con sede en Berlín, es una de las aceleradoras que proporciona a las *start-ups* y a los jóvenes emprendedores el apoyo financiero/no financiero necesario para llevar su idea al siguiente nivel. También hay aceleradoras para otros tipos de empresas, como las innovadoras en alimentación, las marcas de moda sostenible y otros productos de consumo ecológicos.

Estas son algunas de las mejores aceleradoras de *start-ups* para empresas ecológicas de todo tipo:



- Echoing Green (<https://echoinggreen.org/>)
- Better Ventures (<https://www.better.vc/>)
- Praxis (<https://www.praxislabs.org/>)
- Rutgers EcoComplex (<https://ecocomplex.rutgers.edu/>)
- Fashion for Good (<https://fashionforgood.com/innovation-platform/>)
- Food Future Co (<https://www.foodfuture.co/>)

Consulta si puedes acceder a subvenciones o ayudas gubernamentales

Mientras que algunas subvenciones se conceden para abordar una cuestión específica o realizar ensayos de investigación de una sola vez, otras tienen un alcance más amplio y conllevan la expectativa de que los proyectos/programas iniciados con los fondos de *start-ups* continúen una vez agotadas las subvenciones originales. El problema aquí se define como sostenibilidad.

El plan de sostenibilidad suele ser la parte más difícil de redactar de la propuesta, por lo que puede suponer un obstáculo considerable para completarla. ¿Por qué los financiadores dan tanta importancia a la sostenibilidad del programa? Ten en cuenta que la introducción de una nueva iniciativa (programa) puede tener gran visibilidad durante un breve período, pero no ser sostenible tras los esfuerzos iniciales. Si esto sucede, es probable que haya una sensación de resentimiento dentro de las comunidades locales. Las comunidades pueden desconfiar de participar en otras oportunidades en el futuro si se percibe que estas también pueden ser de corta duración. La posibilidad de que se produzca este resultado es por sí sola una razón para exigir a los beneficiarios que documenten la sostenibilidad más allá de la duración de la financiación, aunque pueda resultar muy difícil.

La mayoría de las subvenciones gubernamentales se destinan a empresas que ayudan a abordar los residuos de la construcción, el desperdicio de agua, la durabilidad de las estructuras, el reciclaje, la sostenibilidad alimentaria y otros problemas de planificación. Sin embargo, hay muchas otras organizaciones que ofrecen subvenciones para apoyar programas. La Fundación Oak, la Fundación Aga Khan y la Fundación Bill y Melinda Gates son solo algunos de los nombres que financian programas en todo el mundo para apoyar varias iniciativas de desarrollo sostenible (Mayfield, 2021).

Encontrar el dinero: un estudio de caso de Johnson & Johnson

Encontrar los fondos para iniciativas de sostenibilidad ambiental puede ser una tarea difícil, especialmente porque las decisiones de sostenibilidad de muchas empresas se toman por separado de las financieras. Johnson & Johnson experimentó este dilema de primera mano. En 2004, la empresa tenía un objetivo público de reducción de gases de efecto invernadero, pero no estaba en condiciones de alcanzarlo. Aunque los proyectos de reducción de emisiones que identificó podían ahorrar energía y costos

operativos, los directivos tenían dificultades para conseguir la aprobación del capital que necesitaban. Las prioridades empresariales centrales, como el desarrollo de nuevos productos, competían con el dinero que la empresa había destinado a sus esfuerzos de sostenibilidad.

Los directivos, por lo tanto, decidieron repensar la forma en que la empresa asignaba el capital interno. Johnson & Johnson empezó a destinar 40 millones de dólares anuales a proyectos "beneficiosos para todos": iniciativas de reducción de gases de efecto invernadero (GEI) que también reducen los gastos de explotación, como la energía solar fotovoltaica. Los proyectos de este tipo requieren a veces más capital inicial, pero se benefician de rendimientos más predecibles y costos de explotación más bajos que los sistemas energéticos convencionales. La estrategia reduce la exposición al riesgo de la empresa con el tiempo y reduce su presupuesto operativo.

En la actualidad, este enfoque ha permitido a Johnson & Johnson reducir sus emisiones de GEI en más de 138 000 toneladas métricas a través de proyectos con un rendimiento medio del 19 %. Esta reducción de emisiones equivale al consumo de energía de unos 21 000 hogares. La empresa cumplió su objetivo inicial de reducción de GEI en 2010, y renovó su compromiso con un nuevo objetivo de reducción absoluta del 20 % para 2015. Johnson & Johnson se enfrentó a un desafío financiero que innumerables otras corporaciones experimentan todos los días. Alinear las prácticas financieras con los planes para reducir el impacto ambiental sigue siendo difícil, ya que estas decisiones suelen tomarse por separado y no conjuntamente. (Perera y Putt del Pino, 2013, párr. 3-5)

Las tendencias crecientes en la inversión ESG

¿Qué es la inversión ESG?

La inversión ESG (también conocida como "inversión socialmente responsable", "inversión de impacto" e "inversión sostenible") se refiere a la inversión que prioriza los factores o resultados ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG, por su sigla en inglés) óptimos. La inversión ESG es ampliamente vista como una forma de inversión "sostenible", que se realiza teniendo en cuenta el medioambiente y el

bienestar humano, así como también la economía. Se basa en la creciente suposición de que el desempeño financiero de las organizaciones se ve cada vez más afectado por factores ambientales y sociales.

Hay pocas áreas (si es que hay alguna) de las operaciones empresariales en las que lo ambiental, social y de gobierno corporativo (ESG) no sea relevante. Sin embargo, no todos los factores ESG tienen el mismo peso cuando se trata de invertir. Al igual que cada inversor en el mercado tiene diferentes valores y motivaciones, es poco probable que una organización priorice (o deba priorizar) todos los factores ESG en su estrategia comercial. Aquellos que son priorizados por inversionistas y organizaciones están determinados por las circunstancias ambientales, sociales y económicas del momento, y lo que se considera más importante y material para una empresa, dada su industria, geografía y circunstancias específicas. Estos son algunos de los principales factores ESG que influyen en los inversores:

- Los esfuerzos de las organizaciones para mitigar el cambio climático y otros desastres ambientales, como la pérdida de biodiversidad. Por ejemplo, ¿han logrado o están en camino de lograr emisiones netas cero?
- Cuestiones de derechos humanos dentro de la cadena de suministro de una organización. Por ejemplo, ¿han publicado una declaración de esclavitud moderna o han divulgado detalles de la cadena de suministro en los informes anuales?
- Diversidad en el lugar de trabajo e igualdad de oportunidades. Por ejemplo, ¿qué proporción de los empleados de la organización se identifican como grupos subrepresentados? ¿Qué tanta diversidad hay en los puestos directivos? ¿Hay una representación equitativa en los niveles ejecutivo y directivo?

El auge de la inversión ESG

Los últimos años han visto una expansión significativa de la inversión ESG en todo el mundo a medida que las organizaciones y las personas reconocen cada vez más las interdependencias entre las cuestiones sociales, ambientales y económicas. La pandemia de COVID-19 alentó notablemente esta tendencia. La incertidumbre en el futuro de los negocios causada por la pandemia en 2020 llevó a muchos inversores a

recurrir a los fondos ESG para aumentar la resiliencia. De hecho, los primeros tres meses de 2020 vieron un flujo de 45,6 mil millones USD en estos fondos a nivel mundial. En la actualidad, hay 30,7 billones USD en fondos de inversión sostenibles en todo el mundo, y se prevé que esta cifra podría ascender a unos 50 billones USD en las próximas dos décadas. Más inversores están buscando financiar organizaciones y productos que apoyen y promuevan la sostenibilidad y cumplan con las regulaciones emergentes, como las regulaciones sobre el cambio climático. Esta demanda se ha visto correspondida con un aumento de las medidas sobre factores ESG en el mundo empresarial, así como con rendimientos de la inversión progresivamente más elevados para los fondos ESG debido a su resiliencia frente a las perturbaciones convencionales del mercado. Las carteras que incorporan ESG y sostenibilidad también suelen tener un mejor desempeño a largo plazo que las que no lo hacen. Por ejemplo, la firma estadounidense de servicios financieros Morningstar descubrió que durante un período de 10 años, el 80 % de los fondos de capital mixto que invierten de manera sostenible superan a los fondos tradicionales. También descubrieron que el 77 % de los fondos ESG que existían hace 10 años han sobrevivido, frente al 46 % de los fondos tradicionales.

Este auge en la inversión ESG se puede atribuir a una variedad de factores. A medida que la cadena de suministro se vuelve más compleja, existe una mayor conciencia de los problemas y riesgos sociales, laborales y de derechos humanos para el mundo empresarial. La creciente preocupación por los problemas ambientales, como el cambio climático, también influye en las decisiones de los inversores. También se cree que el mayor compromiso de los grupos anteriormente menos involucrados en la inversión tradicional, particularmente los jóvenes y las mujeres, ha contribuido al auge de la inversión ESG. Para reflejar estos valores y normas sociales en evolución, es importante que las organizaciones adopten prácticas ESG orientadas al futuro si desean seguir siendo competitivas en su industria y contribuir al bien común.

Las industrias que tardan en adoptar estos cambios reciben cada vez más críticas y presiones de las partes interesadas, los inversores y los ciudadanos preocupados. También se espera que las obligaciones legales se refuercen progresivamente para estas industrias. En mayo de 2021, un tribunal holandés dictaminó que Royal Dutch Shell

debía reducir sus emisiones de gases de efecto invernadero en un 45 % para 2030. En la misma semana, ExxonMobil y Chevron se enfrentaron a la presión de sus accionistas para reducir las contribuciones de las empresas al cambio climático. Es probable que estos acontecimientos desencadenen nuevas transformaciones en estos sectores.

¿Cómo puede mi organización atraer inversores a través de factores ESG?

Es vital que las organizaciones reconozcan y acepten el cambio que está ocurriendo en el mundo de la inversión. El término "inversor" ya no se refiere únicamente a un grupo selecto de personas. Por el contrario, la inversión se entiende cada vez más como una herramienta para votar con el propio dinero, lo que atrae a un amplio abanico de personas de todo el mundo. El abanico de factores que los inversores tienen en cuenta a la hora de tomar decisiones se ha ampliado mucho, lo que refleja esta difusión gradual de valores ESG más progresistas y holísticos en el ámbito de la inversión.

Cuestiones como el cambio climático y la COVID-19 han demostrado la fragilidad de los planteamientos tradicionales, pero también han puesto de manifiesto la importancia de la resiliencia de las organizaciones. Los accionistas y las partes interesadas esperan una transición hacia una actividad comercial más sostenible desde el punto de vista ambiental, social y económico para apoyar a las generaciones futuras. Las organizaciones deben desarrollar sus capacidades de adaptación considerando una gama cada vez más amplia de métricas en sus operaciones comerciales y estrategias a largo plazo. Al identificar los puntos de referencia ESG que son importantes para ellos y establecer objetivos sólidos contra estos, las organizaciones pueden prepararse para el éxito. (ADEC Innovations, s/f)

Conclusión

Para concluir, un directivo de sostenibilidad que busque financiación debe ser proactivo en la identificación de varias opciones. Desde dirigirse a la cúpula directiva de la misma empresa hasta buscar financiación externa en forma de subvención o inversión inicial, existen numerosas posibilidades de financiación para los directivos de sostenibilidad que deseen que su idea alcance el éxito deseado.

Unidad 2.3 Clubes de fútbol

A continuación, se mencionan algunos clubes de fútbol que han podido crear una marca única para sí mismos entre sus partes interesadas a través de sus programas de sostenibilidad.

Estadio Johan Crujff – Ámsterdam, Países Bajos

El Johan Crujff Arena (<https://www.johancrujffarena.nl/en/making-an-impact-together/>), sede del Ajax y que acoge los partidos de fútbol de más alto nivel, los conciertos más espectaculares y los eventos empresariales más atractivos, se ha convertido en pionero de la sostenibilidad. Han incorporado la sostenibilidad en su declaración de visión para convertirse en uno de los estadios más sostenibles e innovadores del mundo. Para minimizar la huella del estadio y sus visitantes, el estadio utiliza una mezcla de medidas de sostenibilidad probadas y tecnología innovadora. El estadio es el campo de pruebas perfecto para desarrollar y probar innovaciones. Estos proyectos a menudo benefician no solo al estadio, sino también al entorno inmediato y a la sociedad.

Más de 4200 paneles solares en el techo y una turbina eólica en Oudendijk suministran energía ecológica al estadio. También desarrollan e implementan sistemas innovadores que hacen que su consumo de energía sea más inteligente y más sostenible. Su entorno también se beneficia de esto. Mantienen el césped en condiciones óptimas y sin heladas con el calor residual de la red de calefacción de Ámsterdam. A través de una red de refrigeración independiente, el agua del cercano Ouderkerkerplas satisface la demanda de refrigeración de las oficinas y vestuarios

del estadio. Han conseguido reducir el consumo de agua regulando ingeniosamente el caudal de los urinarios.

Toneladas de césped cortado del campo de juego van a parar a la granja De Dikhoeve de Ámsterdam. Allí, las cabras producen leche para el único y auténtico queso del estadio, que no solo está disponible en las tablas de quesos de sus palcos, sino también en tiendas y restaurantes selectos.

Otra práctica sostenible que recibió mucha atención por parte de sus aficionados fue el reciclaje de los 53 000 asientos del estadio. La mayoría se vendieron como recuerdos o se reciclaron. Los reemplazos están fabricados con plástico 100 % reciclado, y un 10 % recuperado de los océanos.

Forest Green Rovers

El Forest Green Rovers (<https://www.fgr.co.uk/>) acerca el pensamiento y la tecnología ecológicos a un público nuevo y numeroso: los aficionados al fútbol. En 2010, el equipo comenzó su andadura para convertirse en el primer club de fútbol neutro en carbono del mundo, y desde entonces ha sido descrito por la FIFA como "el club de fútbol más ecológico del mundo".

El Forest Green Rovers, con sede en Gloucestershire (Inglaterra), introdujo numerosas medidas de sostenibilidad, como paneles solares, puntos de recarga de coches eléctricos, reciclaje de agua, un cortacésped eléctrico, un campo de juego ecológico y un menú totalmente vegano para jugadores y aficionados.

The New Lawn, el primer campo de fútbol ecológico del mundo, está situado en una pradera de 2,84 hectáreas a las afueras de la zona de excepcional belleza natural de Cotswolds. El lugar cuenta con diversas especies vegetales y es frecuentado por animales salvajes, tejones y pequeños búhos, procedentes de las tierras de cultivo vecinas y de un lindero de árboles autóctonos.

El agua de lluvia se recoge y recicla en los alrededores del estadio; todo el aceite de cocina usado se recicla para producir biocombustible; y el césped del campo lo corta el primer robot cortacésped alimentado por energía solar que se utiliza en el fútbol británico. El "robot cortacésped" utiliza tecnología GPS para guiarse automáticamente por el campo sin necesidad de intervención humana. Los agricultores locales utilizan los recortes del césped del estadio para acondicionar el suelo. Todo el club funciona con energía 100 % ecológica de la empresa eléctrica Ecotricity (<http://www.ecotricity.co.uk/>), parte de la cual se genera en el propio estadio mediante paneles solares en el techo y un rastreador solar en la entrada del mismo. El Forest Green Rovers se compromete con la comunidad local y mundial a través de diversos programas diseñados para tener un impacto duradero.



El equipo atrae a aficionados de todo el mundo a través de su presencia en la prensa y las redes sociales. Desde mayo de 2017, el equipo ha llegado a casi 3000 millones de personas a través de la prensa local, nacional e internacional. Este alcance se ha traducido en un gran aumento del número de espectadores en The New Lawn. La asistencia media se ha cuadruplicado desde 2010.

A nivel local, el equipo difunde información sobre sostenibilidad a través de su programa de embajadores, que constituye un valioso vínculo entre el Forest Green Rovers y las escuelas locales. Al convertirse en embajadores, los estudiantes tienen la oportunidad única de ver cómo el equipo ha desarrollado su programa ecológico y cómo los jugadores apoyan y defienden los valores del club.

El equipo también dirige un programa educativo gratuito para escuelas y la comunidad local llamado Apto para durar. El programa enseña los beneficios del deporte, la salud y la sostenibilidad mediante clases personalizadas, excursiones y visitas escolares de los jugadores del equipo.

Las empresas locales se han beneficiado enormemente del activismo ecológico del Forest Green Rovers. La atención de los medios de comunicación ha atraído a un número creciente de visitantes a la zona. De hecho, muchos de los propios aficionados están imitando la visión ecológica de su equipo haciéndose veganos, comprando automóviles eléctricos y viviendo de forma más sostenible.

El Forest Green Rovers asesora regularmente a otros clubes deportivos que quieren emular sus planteamientos ambientales, ya sea introduciendo opciones veganas en sus menús, instalando paneles solares (como ha hecho el Arsenal FC) o añadiendo puntos de recarga de automóviles eléctricos. Es el rendimiento del club más allá del campo lo que lo ha convertido en uno de los clubes más populares del Reino Unido (Naciones Unidas, s/f).

Unidad 2.4 Herramientas y consejos para definir y medir objetivos

Un hito importante en el proceso de creación de un programa de sostenibilidad es establecer y medir objetivos. Establecer objetivos coherentes que sean a la vez ambiciosos y alcanzables requiere haber pasado por varias etapas. Las enumeramos a continuación a modo de recordatorio:

1. Definir una visión y una misión
2. Involucrar a las partes interesadas
3. Identificar los problemas

La finalidad de esta unidad es proporcionarte herramientas y consejos sólidos que te ayuden a elaborar y medir objetivos. Hemos añadido un documento de trabajo titulado "Plantilla: objetivos y metas de The Toolbox" (Template: Goals and Targets from The Toolbox) (<https://sustainabilitytoolbox.com/>) para ayudar a estructurar la tarea.

1. El concepto del triple resultado (TBL)

Históricamente, el éxito de las organizaciones dependía principalmente de su desempeño financiero con el objetivo de crear valor para los accionistas. El enfoque del triple resultado (TBL, por su sigla en inglés) propone una nueva forma de medir el desempeño de las organizaciones, que incluye al desarrollo sostenible en el análisis. Trae a la ecuación personas, planeta y ganancias. La teoría sostiene que las empresas deben centrarse en cuestiones sociales y ambientales, así como en las ganancias para crear valor compartido dentro de todo el espectro de las partes interesadas y no solo los accionistas. La organización debe ser socialmente deseable, económicamente viable y ambientalmente sostenible (Kenton, 2022). Según el TBL, si una empresa solo considera sus ganancias sin considerar los otros dos pilares, no está considerando el costo total real de sus actividades. En otras palabras, este concepto sugiere que la estabilidad solo se logra si se consideran los tres pilares. Gráficamente, la relación se puede representar como la intersección de tres círculos (ve la imagen 1).

Figura 1: concepto del triple resultado



Fuente: [Imagen de internet sobre el concepto del triple resultado], s/f, <https://bit.ly/3OvskHv>

People	Personas
Social variables dealing with community, education, equity, social, resources, health, well-being and quality of life	Variables sociales relacionadas con la comunidad, la educación, la equidad, los recursos sociales, la salud, el bienestar y la calidad de vida.
Bearable	Tolerable
Sustainable	Sostenible
Equitable	Equitativo
Planet	Planeta

Environmental variables relating to natural resources, water & air quality, energy conservation & land use	Variables ambientales relacionadas con los recursos naturales, la calidad del agua y del aire, la conservación de la energía y el uso de la tierra.
Viable	Viable
Profit	Ganancias
Economic variables dealing with the bottom line & cash flow	Variables económicas relacionadas con la rentabilidad y la liquidez.

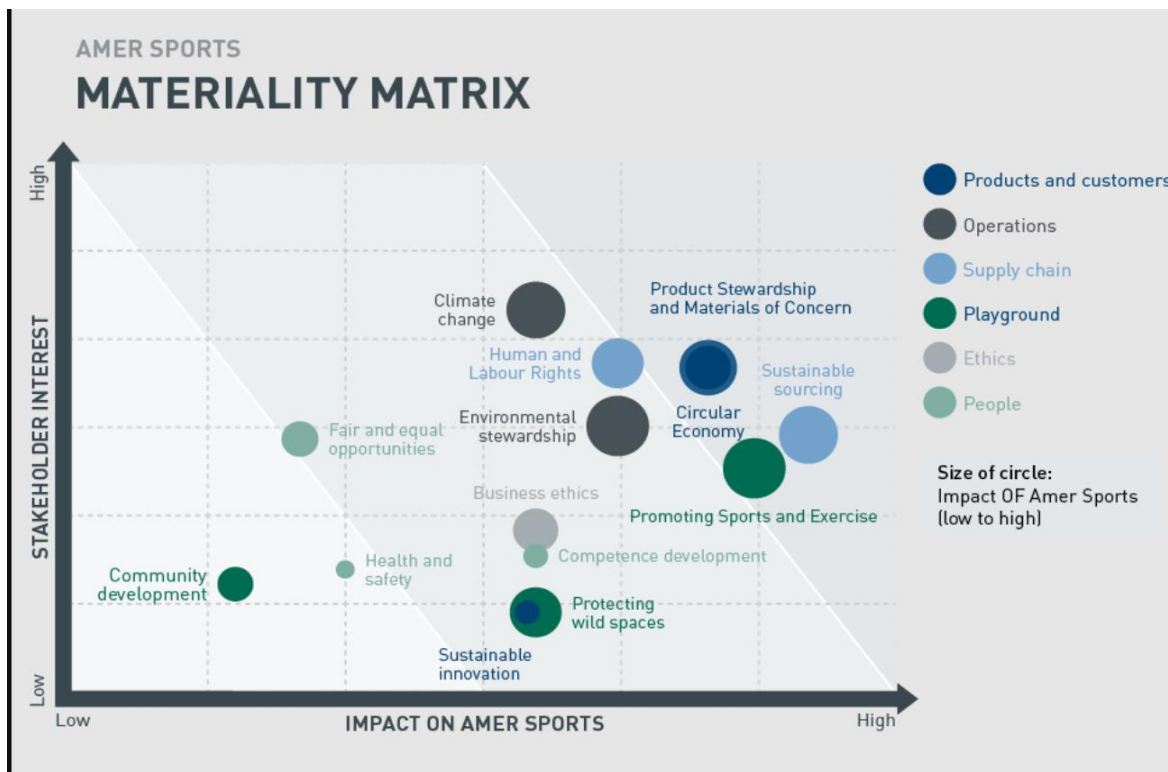
El informe "Brundtland to Rio 2012" presenta los tres pilares de la siguiente manera:

- Sostenibilidad social: generalmente se refiere a las consecuencias de un proceso en el tejido social de una comunidad (es decir, cultura, justicia, equidad).
- Sostenibilidad ecológica: se centra en la salud de los ecosistemas que sustentan la vida humana y no humana.
- Sostenibilidad económica: se centra en la viabilidad económica de un proceso, proyecto, empresa o comunidad. (Camillieri, s/f, párr. 2)

2. Matriz de materialidad

La primera actividad del Curso 1 te introdujo en la matriz de materialidad, ya que se te pidió que hicieras una para definir las prioridades de tu organización. Trabajar en una matriz de materialidad permite a una organización decidir en qué temas de sostenibilidad debe invertir tiempo. La herramienta presenta problemas de sostenibilidad considerando dos dimensiones: la perspectiva de la empresa, por un lado, y la visión de las partes interesadas por el otro. Además, la matriz de materialidad ayuda a vincular los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU y los indicadores mediante gráficos y recopilación de datos.

Figura 2: la matriz de materialidad de Amer Sport



Fuente: [Imagen sin título sobre Amer Sport], s/f, <https://bit.ly/3RseiZe>

Amer Sports – Materiality matrix	Amer Sports Matriz de materialidad
Stakeholder interest	Interés de las partes interesadas
Low	Bajo
High	Alto
Impact on Amer Sports	Impacto en Amer Sports
Climate change	Cambio climático
Human and labour rights	Derechos humanos y laborales
Product stewardship and materials of concern	Gestión de productos y materiales de preocupación

Fair and equate opportunities	Oportunidades justas y equitativas
Environmental stewardship	Gestión ambiental
Circular economy	Economía circular
Sustainable sourcing	Abastecimiento sostenible
Business ethics	Ética empresarial
Community development	Desarrollo comunitario
Health and safety	Salud y seguridad
Promoting Sports and exercise	Promoción del deporte y la actividad física
Competence development	Desarrollo de competencias
Protecting will spaces	Protección de los espacios naturales
Sustainable innovation	Innovación sostenible
Products and customers	Productos y clientes
Operations	Operaciones
Supply chain	Cadena de suministro
Playground	Campo de juego
Ethics	Ética
People	Personas

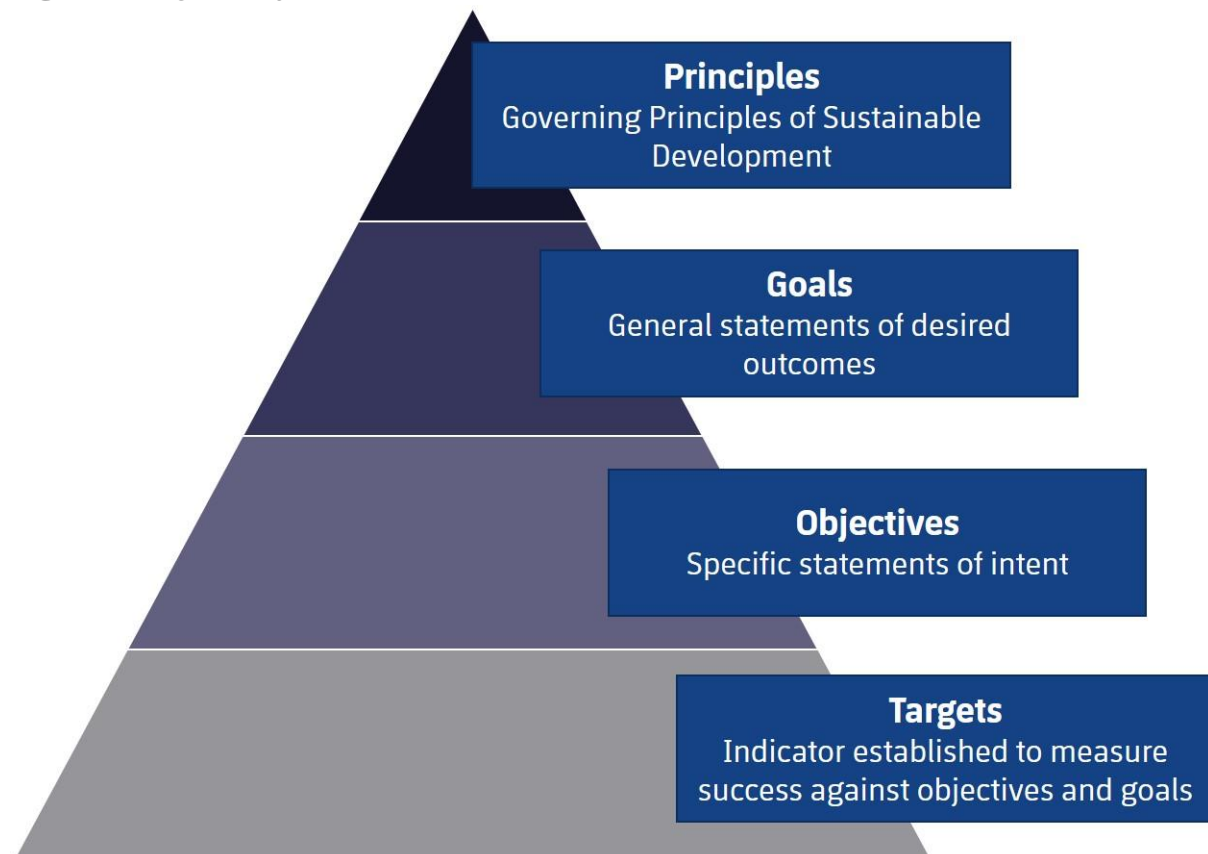
Size of circle: Impact OF Amer Sports (low to high)

Tamaño del círculo: Impacto DE Amer Sports (bajo a alto)

3. Elaboración de un conjunto de objetivos y metas

La evaluación de la matriz de materialidad es un medio para identificar las cuestiones más importantes que hay que abordar y priorizar los desafíos. En esta etapa, debes ser capaz de identificar tus objetivos y metas. Consulta el documento de trabajo "Plantilla: objetivos y metas de The Toolbox". En la imagen 3, se detallan los datos de la plantilla y se destaca que cada objetivo debe regirse por un principio rector clave, una meta y un objetivo. Primero deben abordarse los temas, y después datos cada vez más específicos. El documento de trabajo permite vincular los objetivos fácilmente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas y los estándares de la industria. Finalmente, recuerda el TBL y la importancia de un buen equilibrio entre las personas, el planeta y las ganancias.

Figura 3: objetivos y metas de The Toolbox



Fuente: elaboración propia.

Principles	Principios
------------	------------



Governing principles of sustainable development	Principios rectores del desarrollo sostenible
Goals	Metas
General statements of desired outcomes	Declaraciones generales de los resultados deseados
Objectives	Objetivos
Specific statements of intent	Declaraciones de intenciones específicas
Targets	Finalidad
Indicator established to measure success against objectives and goals	Indicador establecido para medir el éxito en relación con los objetivos y metas

4. Consejos para ayudarte en la elaboración y medición de objetivos

a. Hacer que tus objetivos sean "SMART"

La definición de los objetivos en esta etapa del proceso contribuye al éxito o fracaso de la implementación del programa de sostenibilidad. En una etapa posterior, será necesario monitorear, evaluar e informar sobre el progreso. Por tanto, es fundamental definir objetivos que sean SMART (por su sigla en inglés, **S**pecific, **M**easurable, **A**ttainable, **R**elevant, **T**ime-bound) y estén en consonancia con la cúpula directiva de la organización.

S: Específicos

M: Medibles

A: Alcanzables

R: Relevantes

T: Duración delimitada

b. Uso de indicadores clave de rendimiento (KPI)

Los resultados deseados deben medirse en términos de indicadores clave de rendimiento (KPI, por su sigla en inglés), para ser métricas cuantificables. Los KPI en sostenibilidad permiten realizar un seguimiento del progreso e identificar posibles mejoras a largo plazo. La lista de

KPI directamente relacionados con la sostenibilidad es exhaustiva. A continuación, se presentan algunos de los indicadores más importantes: huella de carbono, consumo de energía, tasa de reciclaje de productos, niveles de ahorro debido a los esfuerzos de conservación y mejora, índice de sostenibilidad ambiental del proveedor, kilometraje de la cadena de suministro, huella hídrica, tasa de reducción de residuos y tasa de reciclaje de residuos (Compare Your Footprint, 2017).

c. Alinearse con los objetivos globales y los estándares de la industria

Alinear los objetivos de la organización con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU es una forma excelente de garantizar el cumplimiento y marcar directrices. [SDG Tracker \(https://sdg-tracker.org/\)](https://sdg-tracker.org/) está disponible para todo el mundo y es fácil de usar. También pueden ser pertinentes otras normas, como las divulgaciones de la Iniciativa Mundial para la Elaboración de Informes (GRI, Global Reporting Initiative) y las referencias de pares en el sector del deporte. Además de ayudar a centrarse en el plan, también fomenta la evaluación comparativa y la comparabilidad para poner de manifiesto las áreas de interés común con los proveedores y las partes interesadas.

d. Compartir el borrador de tus objetivos

No trabajes en solitario. Comparte el borrador de los objetivos con las principales partes interesadas y pídeles su opinión. Esta es una excelente manera de saber si son realistas, concretos y lo suficientemente ambiciosos, y así depurarlos.

e. ¡No olvidar los próximos pasos!

Haz planes → actúa → haz un seguimiento → informa y comunica

Unidad 2.5 Estudio de caso: estrategia de fútbol en tres niveles: federación, liga, club

Este estudio de caso examinará las estrategias y planes de sostenibilidad del fútbol ubicados en tres niveles diferentes del juego. En primer lugar, se analizará la estrategia de sostenibilidad de la Federación Alemana de Fútbol, seguida por la primera y segunda ligas de la Bundesliga y, por último, se profundizará en el modo en que el VfL Wolfsburg aborda la sostenibilidad ambiental a través de su estrategia y de operaciones e iniciativas concretas. Este análisis a tres niveles dentro del sistema futbolístico de un país pondrá de manifiesto las similitudes y diferencias en la forma en que las entidades abordan sus responsabilidades y su relación con el entorno físico y natural, así como su papel social en sus comunidades. La información presentada en esta sección se ha recopilado a partir de una investigación documental que incluye el estudio de diversos sitios web, informes y documentación.

Federación Alemana de Fútbol (DFB)

La Federación Alemana de Fútbol (DFB) tiene más de 6,8 millones de miembros, lo que la convierte en una de las redes sociales más grandes de Alemania. La DFB cuenta con 25 456 clubes afiliados. El desarrollo positivo de los miembros activos y pasivos del club proporciona una clara indicación de que el fútbol sigue ocupando un lugar importante en la sociedad alemana. La DFB tiene un gran número de deberes que cumplir, en los ámbitos social y sociopolítico, en los niveles de deporte de base y recreativo, además del nivel de élite, donde Alemania ha cosechado muchos éxitos en las divisiones masculina, femenina y juvenil. La sociedad alemana sigue muy de cerca a las selecciones nacionales y sus trayectorias futbolísticas, sus éxitos y sus derrotas. Según la página web oficial de los aficionados de la selección alemana (<https://fanclub.dfb.de/mitglied-werden/historie/>), hay más de 50 000 miembros del club de aficionados repartidos por todo el país.

Con el mayor número de miembros de todas las asociaciones deportivas alemanas, la DFB se considera no solo una institución social, sino también una de las mayores redes sociales de Alemania. Con 27 asociaciones miembro, la estructura y composición de la DFB se representan como una pirámide, con la administración central en la cúspide. La Deutsche Fußball Liga (DFL) (que organiza la Bundesliga 1 y 2) y las asociaciones regionales que organizan los niveles semiprofesional y *amateur* se sitúan en el siguiente nivel. Las asociaciones regionales se componen entonces de asociaciones estatales, que se dividen además en distritos.

Figura 4: asociaciones regionales y estatales



Fuente: [Imagen de internet sobre asociaciones regionales y estatales], s. f., <https://bit.ly/3y3Yy5L>

Alemán	Español
NORDDEUTSCHER FUSSBALL-VERBAN	FEDERACIÓN DE FÚTBOL DEL NORTE
NORDOSTDEUTSCHER FUSSBALL-VERBAN	FEDERACIÓN DE FÚTBOL DEL NORESTE
WESTDEUTSCHER FUSSBALL-VERBAN	FEDERACIÓN DE FÚTBOL DEL OESTE
SÜDWESTDEUTSCHER FUSSBALL-VERBAN	FEDERACIÓN DE FÚTBOL DEL SUROESTE

Los órganos centrales de la DFB son el Presidium de la DFB, la Junta Directiva de la DFB y el Bundestag de la DFB, considerado este último el máximo órgano de representación del poder legislativo de la DFB. El Presidium representa al órgano ejecutivo de la DFB y es responsable de llevar a cabo las operaciones diarias, mientras que la Junta Directiva se ocupa de los informes de los comités y los auditores, y asesora a los miembros del Comité Ejecutivo sobre el cumplimiento de sus tareas. El trabajo operativo es llevado a cabo por 30 comités y comisiones especializados de la DFB, que incluyen expertos de todas las asociaciones miembros. Las actividades se complementan con los fundamentos de la DFB y la DFL. La cohesión de todos los actores fue confirmada por el acuerdo básico, que define los derechos y obligaciones especiales de la DFL.

Se puede encontrar más información sobre la estructura, los roles, las responsabilidades y las personas designadas de la DFB en el sitio web de la DFB en alemán e inglés (<https://www.dfb.de/der-dfb/verbandsstruktur/>).

La DFB y la responsabilidad social

Como institución social clave, la DFB tiene una serie de responsabilidades, una gran influencia y muchas partes interesadas que se ven afectadas por sus decisiones y acciones. Con el objetivo general de asegurar el futuro del fútbol, la DFB aborda todas las cuestiones sociopolíticas relevantes para el fútbol. Los aficionados, jugadores, miembros, entrenadores, socios, plataformas de medios y todos los demás interesados en el ecosistema del fútbol tienen grandes expectativas de que la DFB, como líder del fútbol organizado, sea una institución social y ambientalmente responsable que utilice su influencia positivamente en la sociedad. La comisión específica de la DFB, *Kommission Gesellschaftliche Verantwortung*, es responsable de las cuestiones sociopolíticas relevantes para el fútbol. En cuanto a la sostenibilidad ambiental, la Comisión de Infraestructuras del Fútbol también participa en las medidas específicamente responsables del deporte sostenible y eficiente desde el punto de vista energético.

Las dos comisiones y las operaciones de la DFB son responsables de desarrollar los conceptos, recomendaciones de acciones y soluciones para muchas áreas de responsabilidad de la DFB, las asociaciones regionales y estatales y los diferentes niveles de los clubes. Además, la fundación de la DFB, desde su creación en 2007, ha apoyado más de 300 proyectos locales y nacionales a través de los fondos de la DFB. La fundación concibe el fútbol como un mecanismo sostenible para contribuir a los principios libres y democráticos de la sociedad. En concreto, la fundación coopera con instituciones educativas, juveniles y culturales para complementar y profundizar las posibilidades del fútbol en términos de educación, aprendizaje social y desarrollo personal (<https://www.dfb.de/dfb-kulturstiftung/schwerpunkte/>).

En particular, el programa de responsabilidad social de la DFB considera la sostenibilidad a través de los siguientes puntos principales:

- La sostenibilidad es un tema central de nuestro tiempo; la acción sostenible es responsabilidad de todos nosotros con vistas a las generaciones que vendrán después de nosotros.
- El fútbol es un buen modelo de juego limpio, de diversidad, de lucha contra la discriminación y contra el racismo, incluso en sus manifestaciones más sutiles y, por tanto, quizá más peligrosas. Es un medio eficaz para transmitir mensajes sociopolíticos.
- En la DFB estamos firmemente convencidos de que el fútbol tiene una responsabilidad social. Nuestro objetivo y nuestra aspiración es seguir alcanzando este alto nivel en el futuro.
- Estamos en el comienzo de una época de cambios y nuevos inicios. La urgencia del cambio climático, la situación especial de un país mundialmente popular por su inmigración o el rápido avance de la digitalización del mundo laboral, y por último, la pandemia, no dejan indiferente al fútbol.
- Asumir responsabilidades, pensar en la sostenibilidad, vivir la transparencia: todo ello es ya de crucial importancia para la viabilidad futura de la mayor federación deportiva individual del mundo (DFB).

Elaboración de informes de sostenibilidad de la DFB

El tercer informe de sostenibilidad (Sustainability Report) 2019 de la DFB, publicado y disponible en inglés y alemán en su página web, cubre la estructura, el enfoque, las actividades y la presentación de informes de sostenibilidad de la DFB de 2016 a 2019. El informe incluye la siguiente declaración del Dr. Rainer Koch sobre la urgencia de los desafíos y oportunidades actuales, como el cambio climático, la digitalización y la inmigración y la migración.

Figura 5: Rainer Koach sobre la sostenibilidad



Fuente: DFB, 2019, pág. 11

<p>We are on the threshold of a time of upheaval and new beginnings. The urgency of climate change, the special situation of this globally popular country of immigration and the rapidly advancing digitalisation of our working lives do not leave football unaffected. We face challenges here, but this also opens up many opportunities. Bearing responsibility, thinking in terms of sustainability, demonstrating transparency – all this is already of decisive importance for the future viability of the world’s largest individual sports association. Together with the strong and motivated team at our HQ and with the support of the regional and sub-regional associations and the 25000 or so clubs across the country, we wish to create a credible DFB that will meet future challenges with determination and intelligence – both on and off the pitch. The trust that the seven million DFB members place in us is the prerequisite for this.</p>	<p>Estamos en el comienzo de una época de cambios y nuevos inicios. La urgencia del cambio climático, la especial situación de este país mundialmente popular por su inmigración y el rápido avance de la digitalización de nuestra vida laboral no dejan indiferente al fútbol. Nos enfrentamos a desafíos, pero esto también abre muchas oportunidades. Asumir responsabilidades, pensar en términos de sostenibilidad, demostrar transparencia... todo ello tiene ya una importancia decisiva para la viabilidad futura de la mayor asociación deportiva individual del mundo. Junto con el sólido y motivado equipo de nuestra sede central y con el apoyo de las asociaciones regionales y subregionales y de los cerca de 25 000 clubes de todo el país, deseamos crear una DFB creíble que afronte los desafíos futuros con determinación e inteligencia, tanto dentro como fuera del campo de juego. La confianza que los siete millones de miembros de la DFB depositan en nosotros es el requisito previo para ello.</p>
<p>1st DFB Vice President (Amateur Football, Legal and Constitutional Affairs)</p>	<p>Vicepresidente primero de la DFB (Fútbol Amateur, Asuntos Jurídicos y Constitucionales)</p>

El informe comparte la siguiente imagen para demostrar la misión de sostenibilidad de la DFB, establecida en 2016. En el informe se reitera que "la tarea de la DFB consiste en satisfacer las demandas de la sociedad, haciendo especial hincapié en las cuestiones sociales, ecológicas y económicas desde el punto de vista de la sostenibilidad, en constante diálogo con sus múltiples grupos de interés" (DFB, 2019, pág. 23). Como se ve a continuación, la protección del medioambiente está ligada al fortalecimiento de las comunidades, así como a salvaguardar el futuro del fútbol desde las categorías de base hasta la élite.

Figura 6: misión de sostenibilidad de la DFB

FOOTBALL CREATES A SENSE OF COMMUNITY



MISSION

FOOTBALL CREATES DIVERSE PLACES FOR COMMUNITIES.

PROTECTING THESE PLACES IS OUR RESPONSIBILITY. WE SAFEGUARD THE FUTURE OF FOOTBALL, FROM THE GRASSROOTS TO THE TOP.

A STRONG FOOTBALL COMMUNITY HAS THE OPPORTUNITY TO CHAMPION A HUMANE SOCIETY, ONE THAT IS WORTH LIVING IN.

THE DFB SEES THIS AS BOTH AN OPPORTUNITY AND AN OBLIGATION.

Fuente: DFB, 2019, pág. 23

Football creates a sense of community	El fútbol crea un sentido de comunidad
Living and breathing – Fair play	Vivir y respirar juego limpio
Creating – diversity	Crear diversidad
Promoting – Health	Promover la salud
Preserving – solidarity	Preservar la solidaridad
Safeguarding – integrity	Salvaguardar la integridad
Protecting – The environment	Proteger el medioambiente
Strengthening – Communities	Fortalecer las comunidades
Mission	Misión
Football creates diverse places for communities	El fútbol crea diversos lugares para las comunidades.

Protecting these places is our responsibility- We safeguard the future of football. From the grassroots to the top	Proteger estos lugares es nuestra responsabilidad. Salvaguardamos el futuro del fútbol. Desde las categorías de base hasta la élite.
A strong football community has the opportunity to champion a humane society, one that worth living in	Una comunidad futbolística fuerte tiene la oportunidad de defender una sociedad humana, en la que merezca la pena vivir.
The DFB sees this as both an opportunity and an obligation	La DFB ve esto como una oportunidad y una obligación.

Al describir la estrategia de sostenibilidad, se observa que la DFB hace referencia y basa su enfoque y estrategia en desarrollos nacionales e internacionales como los objetivos de sostenibilidad de la ONU, así como la estrategia de sostenibilidad del Gobierno Federal alemán. Pone como ejemplo la propuesta de la Eurocopa 2024 de la UEFA, que está estrechamente alineada con la Agenda de Desarrollo Sostenible de la ONU. Concretamente, en relación con el fútbol organizado y su relación e impacto en el medioambiente, la sección 6.6 no elude los grandes retos y temas, como las emisiones de CO2 en torno a los desplazamientos de aficionados, equipos, otras partes interesadas; la elevada cantidad de energía consumida en las infraestructuras futbolísticas, y su mantenimiento; los residuos generados en torneos, partidos y todos los eventos relacionados con el fútbol, y la existencia de microplásticos en los campos de césped artificial. El informe detalla cómo la DFB está abordando los diversos problemas mediante la aplicación y revisión de las siguientes medidas:

- Grupo de trabajo sobre el medioambiente
- Proveedores de servicios ambientales
- Microplásticos de campos de césped artificial
- Protección del clima y compensación de emisiones

Estas medidas y áreas temáticas clave forman parte de la estrategia de la DFB para alcanzar los siguientes objetivos:

- A nivel del jugador: generar conciencia sobre la interacción entre el medioambiente y el deporte.
- A nivel del jugador: fomentar el uso de la bicicleta para llegar a los entrenamientos.
- A nivel del club: proteger el medioambiente mediante proyectos comunitarios.
- A nivel del club: integrar a los socios jóvenes en el sistema de clubes mediante actividades para la protección del medioambiente y el clima.
- A nivel del club: utilizar los proyectos ambientales para mejorar las instalaciones deportivas y los espacios de convivencia de los clubes.

Iniciativa Mundial para la Elaboración de Informes (GRI)



Desde 2013, los informes de sostenibilidad de la DFB se basan en las directrices de la Iniciativa Mundial para la Elaboración de Informes (GRI), una base mundialmente reconocida para la comparabilidad y la transparencia. Se incluyen divulgaciones de normas ambientales específicas, como el consumo de energía, el uso de agua, las emisiones, el cumplimiento de la normativa medioambiental y la contratación sostenible.

Figura 7: informe de sostenibilidad de la DFB y directrices de la GRI

Environmental	Reference	Comment
Management approach	pp. 14, 16-17, 96-97	
Aspect: Energy		
302-1 Energy consumption within the organisation		Energy consumption at DFB headquarters amounted to 888,714 kWh in 2018.
302-2 Energy consumption outside of the organisation	pp. 96-97	The heating and lighting of sports facilities is a major source of energy consumption, especially in the 25,000 or so clubs outside the DFB. It is not possible to collect figures on this, as the clubs operate independently of the DFB. In the future, the DFB will endeavour to act primarily as a driving force to encourage clubs to improve their environmental performance.
Aspect: Water		
303-1 Water withdrawal by source	pp. 96-97 (environment)	Total water consumption at DFB headquarters in 2018: 3,510 m ³ . Significant water consumption occurs mainly outside the DFB in the roughly 25,000 clubs where it is used in sanitary facilities and to water the pitches. It is not possible to collect figures on this, as the clubs operate independently of the DFB. In the future, the DFB will endeavour to act primarily as a driving force for clubs to improve their environmental performance.
Aspect: Emissions		
305-5 Reduction of GHG emissions	pp. 96-97	The mobility of the association members, especially the teams, is associated with traffic and environmental pollution such as greenhouse gas emissions. Figures are not collected due to the large number of individual journeys.
Aspect: Compliance (environment)		
301-3 Monetary value of significant fines and total number of non-monetary sanctions due to failures to observe laws and regulations		There were no sanctions for environmental violations.
Aspect: Supplier Assessment for Impacts on Society		
308-1-2 New suppliers that were screened using environmental criteria		The DFB is gradually converting its purchasing to sustainable procurement. Even now, preference is being given to environmentally friendly and socially acceptable alternatives that are available within a reasonable cost framework.

Fuente: DFB, 2019, pág. 116.

Environmental	Enfoque ambiental
Reference	Referencia
Comment	Comentario
Management approach	Enfoque de la directiva
Aspect: Energy	Aspecto: energía
302-1 Energy consumption within the organization	302-1 Consumo de energía dentro de la organización
Energy consumption at DFB headquarters amounted to 888,714 kWh in 2018	El consumo de energía en la sede de la DFB ascendió a 888 714 kWh en 2018.
302 -2 Energy consumption outside of the organization	302-2 Consumo de energía fuera de la organización
The heating and lighting of sports facilities is a major source of energy consumption, especially in the 25000 or so clubs outside the DFB. It is not possible to collect figures on this, as the clubs operate independently of the DFB. In the future, the DFB will endeavour to act primarily as a driving force to encourage clubs to improve their environmental performance.	La calefacción y la iluminación de las instalaciones deportivas son una de las principales fuentes de consumo de energía, especialmente en los cerca de 25 000 clubes que no pertenecen a la DFB. No es posible recopilar cifras al respecto, ya que los clubes funcionan independientemente de la DFB. En el futuro, la DFB se esforzará por actuar principalmente como fuerza impulsora para animar a los clubes a mejorar su comportamiento ambiental.
Aspect: Water	Aspecto: agua
303 -1 Water withdrawal by source	303 -1 Extracción de agua por fuente
(Environment)	(medioambiente)

Total water consumption at DFB headquarters in 2018; 3510 m ³ . Significant water consumption occurs mainly outside the DFB in the roughly 25000 clubs where it is used in sanitary facilities and to water the pitches- It is not possible to collect figures on this, as the clubs operate independently of the DFB. In the future, the DFB will endeavour to act primarily as a driving force for clubs to improve their environmental performance.	Consumo total de agua en la sede de la DFB en 2018; 3510 m ³ . El consumo significativo de agua se produce principalmente fuera de la DFB, en los aproximadamente 25 000 clubes, donde se utiliza en las instalaciones sanitarias y para regar los campos de juego. No es posible recopilar cifras al respecto, ya que los clubes funcionan independientemente de la DFB. En el futuro, la DFB se esforzará por actuar principalmente como una fuerza impulsora para que los clubes mejoren su desempeño ambiental.
Aspect: Emissions	Aspecto: emisiones
305-5 Reduction of GHG emissions	305-5 Reducción de las emisiones de GEI
The mobility of the association members, especially the teams, is associated with traffic and environmental pollution such as greenhouse gas emissions. Figures are not collected due to the large number of individual journeys.	La movilidad de los miembros de la asociación, especialmente los equipos, está asociada con el tráfico y la contaminación ambiental, como las emisiones de gases de efecto invernadero. Las cifras no se recopilan debido a la gran cantidad de viajes individuales.
Aspect: compliance (environment)	Aspecto: cumplimiento (medioambiente)
301-3 Monetary value of significant fines and total number of non-monetary sanctions due to failures to observe laws and regulations	301-3 Valor monetario de multas significativas y número total de sanciones no monetarias por incumplimiento de leyes y reglamentos
There were no sanctions for environmental violations	No hubo sanciones por violaciones ambientales.
Aspect: supplier assessment for impacts on society	Aspecto: evaluación de proveedores para los impactos en la sociedad
308-1-2 New suppliers that were screened using environmental criteria	308-1-2 Nuevos proveedores que fueron seleccionados utilizando criterios ambientales

The DFB is gradually converting its purchasing to sustainable procurement. Even now, preference is being given to environmentally friendly and socially acceptable alternatives that are available within a reasonable cost framework.

La DFB está reconvirtiendo gradualmente sus adquisiciones hacia la contratación sostenible. Aun así, se está dando preferencia a alternativas respetuosas con el medioambiente y socialmente aceptables que están disponibles dentro de un marco de costos razonable.

Otras iniciativas de acción climática de la DFB

Desde el último informe de sostenibilidad de la DFB, avances, prácticas, iniciativas y políticas en torno a la sostenibilidad ambiental se han realizado y comunicado en el sitio web de la DFB. Estos incluyen los siguientes ejemplos:

1. La DFB y el socio de la DFB Pokal, Bauhaus, colaboraron en un proyecto para plantar 300 árboles. En la acción participaron futbolistas juveniles que se unieron para plantar los árboles en un bosque cercano a Fráncfort del Meno.
2. En vísperas de la Eurocopa 2024 de la UEFA, la atención se centra en cómo garantizar una mayor sostenibilidad ambiental en el fútbol *amateur* y en utilizar el torneo para defender y apoyar un diseño del fútbol *amateur* más respetuoso con el clima. El proyecto se llama "*NKI: Klimaschutz im Amateurfußball - gemeinsam auf dem Weg zu einer klimafreundlichen UEFA EURO 2024*" y será financiado por la Iniciativa Nacional de Protección del Clima (NKI, National Climate Protection Initiative) del Ministerio Federal de Economía y Protección del Clima (BMWK, Federal Ministry for Economic Affairs and Climate Action) de Alemania durante un período de cuatro años con alrededor de dos millones de euros. Los 24 000 clubes *amateur* de Alemania son los destinatarios de las siguientes medidas:
 - Material informativo exhaustivo sobre la reducción de los gases de efecto invernadero.
 - Una herramienta para calcular su balance climático.
 - Formación para apoyar a los clubes en su camino hacia la neutralidad climática.
3. Para ofrecer a los aficionados orientación y conocimientos sobre su huella de CO2 en función de la ubicación y el tipo de transporte, se ha creado por primera vez una guía climática para la Bundesliga femenina FLYERALARM. La guía climática anima y sensibiliza a los aficionados a ahorrar CO2 con un viaje cuidadosamente planificado a sus clubes favoritos y así proteger el medioambiente. También se alienta a los aficionados a usar una herramienta de cálculo (que se encuentra en [quarks.de](https://www.quarks.de)) donde también se aprende cómo se determinó el cálculo.

Según los últimos informes de noticias de la DFB publicados en la sección de sostenibilidad, la DFB está desarrollando actualmente directrices estratégicas para la protección del medioambiente y el clima como parte de su amplia estrategia de sostenibilidad.

Deutsche Fußball Liga (DFL) e.V

La DFL es responsable del fútbol profesional en Alemania y el negocio operativo lo gestiona la DFL Deutsche Fußball Liga GmbH, con sede en Fráncfort, que junto con sus filiales se encarga de organizar y comercializar el fútbol profesional alemán. A pesar de la independencia del fútbol profesional alemán, la DFB sigue siendo un socio importante y cercano de la DFL. La DFL está supervisada por un Comité Ejecutivo de nueve miembros que son elegidos cada tres años. La estructura de la DFL se puede encontrar a continuación. La DFL es responsable de la organización y comercialización del fútbol profesional alemán.

Figura 8: Deutsche Fußball Liga (DFL)



Fuente: [Imagen sin título sobre la Deutsche Fußball Liga (DFL)], s/f, <https://bit.ly/3P002VL>

Elects	elige
Appoints through votings	designa por votación
DFL Executive Committee	Comité Ejecutivo de la DFL

DFL Supervisory board	Junta de Supervisión de la DFL
Licensing committee	Comité de Licencias

La DFL y la responsabilidad social y ambiental

Los 36 clubes de la Bundesliga y la Bundesliga 2 son diversos en sus formas y enfoques de la responsabilidad social y ambiental en sus regiones de origen y más allá de sus localidades. En ocasiones, los clubes se reúnen bajo el paraguas de la DFL para iniciativas de toda la liga o participan en programas de ámbito nacional iniciados y apoyados por la fundación de la DFL. Para obtener una visión general de qué tipos de proyectos, iniciativas y programas se están llevando a cabo entre los equipos profesionales y la DFL, se lanzó la plataforma #BundesligaWIRKT. Proyectos y actividades en las áreas de ejercicio y salud, educación y oportunidades, ecología y protección del medioambiente, solidaridad y ayuda, así como diversidad y unión (<https://www.dfl.de/de/aktuelles/oekologische-nachhaltigkeit-fuer-clubs-der-bundesliga-und-2-bundesliga-von-hoher-bedeutung/>).

En la plataforma #BundesligaWIRKT, hay una sección específica sobre ecología y protección del medioambiente con la descripción de que el cambio climático es un problema apremiante al que los clubes de fútbol están respondiendo a través de la cooperación con socios locales. Se hace referencia a una encuesta realizada a los 36 clubes en 2020, según la cual, para más del 90 % de los clubes profesionales, la sostenibilidad ecológica es una gran prioridad, que ha vuelto a aumentar desde el estallido de la pandemia de coronavirus. Se han definido personas de contacto ecológicas fijas para el 61 % de los clubes. Al examinar los diferentes proyectos en la plataforma bajo el tema específico y leer los informes, es evidente que los clubes se centran en campañas dedicadas a la protección del medioambiente y el clima. Los clubes también se centran en medidas para reducir el consumo de energía y agua o la cantidad de desechos. Esto también incluye ofertas educativas, eventos y campañas que tienen como objetivo crear conciencia sobre la protección del medioambiente y fomentar la participación.

Criterios de sostenibilidad de la Bundesliga y Bundesliga 2

Tras una decisión de la Asamblea General de la DFL el 14 de diciembre de 2021, un claro compromiso con la sostenibilidad en todas sus dimensiones (ecológica, económica y social) se basó en el preámbulo de los estatutos de la DFL. En una decisión crítica, la Bundesliga y la Bundesliga 2 decidieron ser las primeras grandes ligas de fútbol profesional en incluir criterios de sostenibilidad en sus regulaciones de licencias. Se puede encontrar más información sobre los criterios de sostenibilidad y sus implicaciones en el sitio web (<https://www.dfl.de/de/aktuelles/oekologische-nachhaltigkeit-fuer-clubs-der-bundesliga-und-2-bundesliga-von-hoher-bedeutung/>).

VfL Wolfsburg

En la cima de la tabla de Sport + Positive Leagues para la Bundesliga en 2021 está VfL Wolfsburg. VfL Wolfsburg es un club que es conocido por su compromiso con la sociedad, y específicamente por sus actividades en áreas sociales y ecológicas. Bajo sus lemas: "Mañana juntos" y "Un equipo. Muchos goles", VfL Wolfsburg ve a su equipo como uno que incluye a los aficionados, seguidores, socios y todos los que trabajan para el club. E incluso con "Goles", no se trata solo de disparar el objeto redondo contra el objeto rectangular; se trata también de alcanzar los muchos objetivos que se han fijado. Sus actividades abarcan desde la eliminación de prejuicios hasta el acceso sin barreras para los aficionados y la reducción de nuestras emisiones a cero neto. Específicamente en relación con el impacto del club en el entorno natural, VfL Wolfsburg se ha comprometido a aplicar medidas significativas para avanzar hacia una experiencia futbolística climáticamente neutra y ha definido la protección del clima como una parte importante de su compromiso social y ambiental.

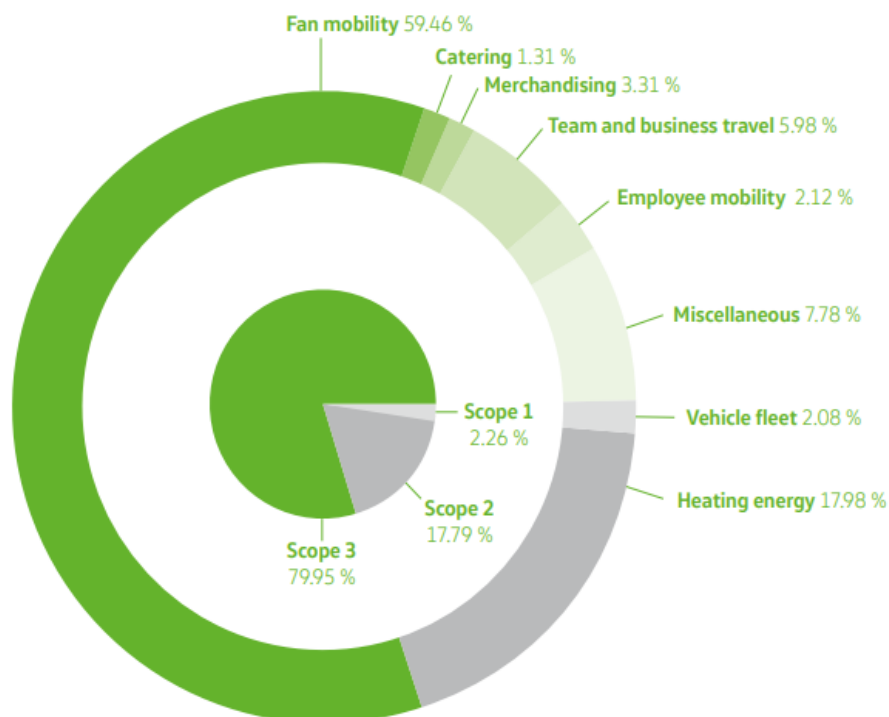
El informe de sostenibilidad 2020 describe la promesa del club con los compromisos de acción climática inmediatos y de largo alcance. Al firmar el acuerdo de protección del clima "Deportes para la Acción Climática" de las Naciones Unidas, el VfL Wolfsburg fue el primer club de fútbol europeo en las mejores ligas en comprometerse públicamente con la reducción sistemática de sus emisiones de CO₂. El club quiere convertirse en una voz más fuerte en la promoción de la transformación ecológica del negocio del fútbol. Es conocido por su enfoque sistemático de la sostenibilidad ambiental, impulsado por el equipo ambiental del club. El equipo ambiental utiliza la directiva corporativa "Sistema de gestión de la normativa ambiental" para controlar los riesgos y oportunidades medioambientales del club (VfL Wolfsburg, 2020).

A través de su estrategia climática, VfL Wolfsburg aspira a alcanzar el objetivo neto cero, lo que significa que todos los gases de efecto invernadero atribuibles a VfL Wolfsburg deben eliminarse de la atmósfera o bien dejarse de emitir en otro lugar. El objetivo es lograr esto dentro de cinco años y, por lo tanto, hacer que VfL Wolfsburg sea climáticamente neutro. Los proyectos de compensación se centran en promover el uso de energías renovables y proyectos de reforestación en regiones deforestadas. VfL Wolfsburg apoya estos proyectos mediante la compra de certificados. Estos confirman cuánto CO₂ VfL Wolfsburg ha deducido de su huella de CO₂ por su participación en estos proyectos.

Para las emisiones de los aficionados del club, los datos muestran que una gran cantidad de las emisiones totales son generadas por la movilidad de los aficionados. El club reconoce que, como entidad, puede tomar medidas para reducir sus emisiones; sin embargo, con los aficionados es difícil establecer un sentido de corresponsabilidad. Sin embargo, mantiene su prioridad de evitar, reducir, compensar y proporcionar incentivos para que todos participen.

Figura 9: huella de CO₂ de VfL Wolfsburg

CO₂ FOOTPRINT



Fuente: Vfl, 2020, pág. 55

CO2 footprint	Huella de CO2
Fan mobility	Movilidad de los aficionados
Catering	<i>Catering</i>
Merchandising	<i>Merchandising</i>
Team and business travel	Viajes de equipo y de negocios
Employee mobility	Movilidad de los empleados
Miscellaneous	Varios
Vehicle fleet	Flota de vehículos

Heating energy	Energías de calefacción
Scope	Alcance

Además, las adquisiciones de VfL Wolfsburg se basan en la protección del medioambiente, lo que significa que los servicios de restauración también tienen que cumplir especificaciones sobre gestión de residuos y consumo eficiente de energía. Para comprender el impacto del club, las medidas de eficiencia en materia de datos y control y las auditorías periódicas han sido fundamentales para su funcionamiento. En cuanto a la gestión de residuos, el club ofrece tazas reutilizables en el estadio, que reducen el consumo de energía y material al tiempo que cumplen las normas de higiene. El club presta atención a la gestión del agua, el uso y consumo de papel, los envases de plástico y otras áreas de sus operaciones.

Wolfsburg VfL mide su huella de CO2 cada dos años para poder medir los progresos que realiza y controlar las distintas medidas. En el informe de sostenibilidad, el club reporta que la cantidad total de gases de efecto invernadero emitidos en la temporada 2019/2020 (alcance 1, 2, 3) fue de 9460,915 toneladas de CO2. La energía del club procede al 100 % de fuentes renovables desde 2011. Otro hito ha sido la creación de un sistema de control LED para el uso de la luz orientado a las necesidades en diferentes zonas del Volkswagen Arena. Además de estas medidas, el club ha apoyado actividades de protección de la naturaleza como la reintroducción de lobos en Alemania, la protección y replantación de bosques como depósitos del gas climático CO2 (VfL, 2020).

Referencias

- [Imagen de internet sobre el concepto del triple resultado]. (s/f). https://www.researchgate.net/figure/The-interconnection-of-the-elements-of-the-Triple-Bottom-Line-concept_fig1_329185478
- [Imagen de internet sobre asociaciones regionales y estatales]. (s/f). <https://www.dfb.de/verbandsstruktur/landes-regionalverbaende/>
- ADEC Innovations. (s/f). What Is ESG Investing? <https://www.adececg.com/resources/faq/what-is-esg-investing/>
- Broom, D. (11 de noviembre de 2019). 4 ways sustainable sports are becoming a thing. *Foro Económico Mundial*. <https://www.weforum.org/agenda/2019/11/sustainable-sport-olympics-showjumping-zero-waste-superbowl/>
- Camillieri, A. (s/f). MOOC Sustainability - An introduction to Triple-Bottom Line Reporting in the context of Open Digital Learning. *Moonlite*. https://iedra.uned.es/assets/courseware/v1/2bb34d43d43fe5f3f368c8f25f64a005/asset-v1:UNED+CC101+2018_T1+type@asset+block/4.3.MOOC+Sustainability+An+intro+duction+to+Triple-Bottom+Line.pdf
- Compare Your Footprint. (5 de agosto de 2017). Measuring Key KPI's for Sustainability as a Business. <https://www.compareyourfootprint.com/measuring-key-kpis-sustainability-business/>
- DFB. (2019). Sustainability report. <http://www.dfb.ruschkeundpartner.de/dfb/Nachhaltigkeitsbericht/2019/UK/#70>
- Kenton, W. (31 de mayo de 2022). Triple Bottom Line (TBL). *Investopedia*. <https://www.investopedia.com/terms/t/triple-bottom-line.asp>
- Mayfield, D. (14 de julio de 2021). How to Get Funding for Your Eco Business. *Entrepreneur.com*. <https://www.entrepreneur.com/article/376815>
- Niemtzow, E. (11 de mayo de 2015). Want to Sell Sustainability? Give Consumers What They Want. *BSR*. <https://www.bsr.org/en/our-insights/blog-view/want-to-sell-sustainability-give-consumers-what-they-want>
- Perera, A. y Putt del Pino, S. (2013). Finding the Money: How Businesses Can Fund Environmental Sustainability Projects. *World Resources Institute*. <https://www.wri.org/insights/finding-money-how-businesses-can-fund-environmental-sustainability-projects>
- Naciones Unidas. (s/f). Creating the Greenest Football Club in the World - Forest Green Rovers | United Kingdom. <https://unfccc.int/climate-action/momentum-for-change/climate-neutral-now/creating-the-greenest-football-club-in-the-world-forest-green-rovers#:~:text=The%20Forest%20Green%20Rovers%2C%20based,menu%20for%20players%20and%20fans>
- VfL Wolfsburg. (2020). Sustainability report. https://archiv-typo3.vfl-wolfsburg.de/user_upload/Dokumente/Downloads/201117-nachhaltigkeitsbericht2020-en-vfl-wolfsburg.pdf