

Módulo 4. Comunicación sobre la sostenibilidad

Unidad 4.1 Conocimiento del potencial de los deportes y los atletas como defensores de la sostenibilidad

Introducción

"Simplemente no podía respirar", dijo. "No podía caminar, así que me tiré (al suelo) porque no podía mantenerme en pie".

"Después de eso, tuve un ataque de pánico porque no lograba coger aire. Fue muy duro, tengo que decirlo. Fue uno de mis partidos más difíciles". (Ramsay *et al.*, 2020, párr. 6).

Estas fueron las palabras de Dalila Jakupovic, al explicar que se vio obligada a abandonar el partido cuando el humo de un incendio forestal le provocó un ataque de tos en la fase de clasificación del Abierto de Australia 2020 en Melbourne, tras unas imágenes que llegaron a millones de espectadores, no solo aficionados al tenis.

Figura 1: Jakupovic abandona



Fuente: captura de pantalla tomada por el autor de *Dalila Jakupovic golpea a los organizadores del Abierto de Australia después de que el humo de los incendios forestales la obligara a abandonar*, CNN, <https://acortar.link/Jch7mg>

Pero Jakupovic no fue la primera atleta que tuvo que abandonar una competición. Antes que ella, en 2008, el smog de Pekín obligó a Gebrselassie a retirarse del maratón olímpico, lo que inició un movimiento.

La contaminación del aire provocada por el cambio climático está ejerciendo presión sobre el deporte, y los órganos de gobierno y organizadores de eventos están implicando a los atletas como defensores de la concienciación sobre la sostenibilidad.

Estos atletas, como defensores, trabajan en la interacción de estrategias de sostenibilidad, iniciativas de responsabilidad social corporativa, campañas de comunicación y comerciales, protocolos de medicina deportiva, comités éticos, relaciones públicas, campañas de patrocinio y organización de eventos.

Estas son algunas de las diferentes formas en que los atletas han tomado la delantera en la lucha por una participación deportiva más sostenible:

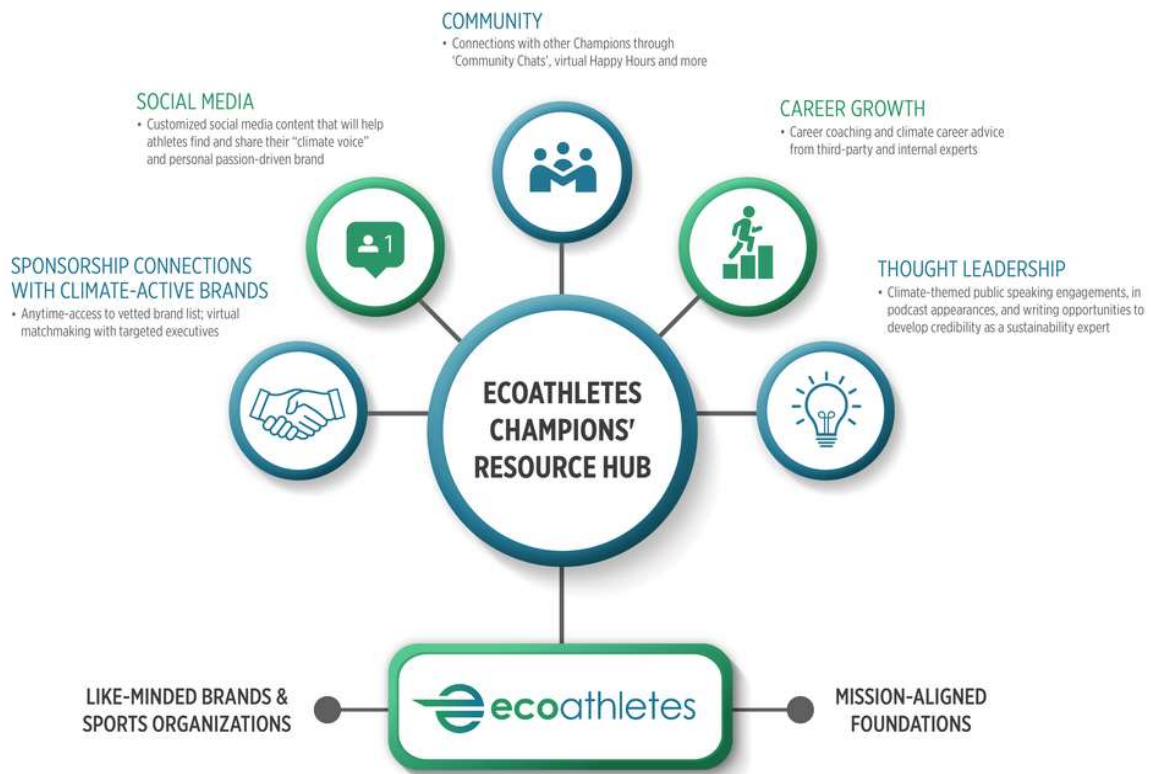
- La leyenda del maratón **Eliud Kipchoge** ayuda ahora a **World Athletics** y a la ONU en su empeño por generar conciencia sobre las fuentes de contaminación y los efectos en la salud humana y planetaria, reuniendo a diferentes partes interesadas

y movilizando a una comunidad de jóvenes adeptos hacia prácticas más sostenibles (Annibali, 2021).

- El expiloto de **Fórmula 1** y **Fórmula E** **Lucas di Grassi** asumió el papel de embajador de la ONU para el aire limpio en 2018, y promueve la movilidad eléctrica para ayudar a combatir los crecientes niveles de contaminación del aire. En el documental *The Race for Clean Air*, el excampeón realiza un viaje a la muy contaminada metrópolis de Nueva Delhi para reunirse con las personas más gravemente afectadas por el aire en mal estado (FIA Formula E, s/f).
- La exregatista británica y antiguo récord mundial **Ellen McArthur** fundó en 2009 una de las organizaciones más famosas para la protección del medioambiente. **La Fundación Ellen MacArthur** (<https://ellenmacarthurfoundation.org/>) trabaja para acelerar la transición a una economía circular. Desarrolla y promueve la idea de una economía circular, y trabaja con empresas, círculos académicos, legisladores e instituciones para movilizar soluciones sistémicas a escala, a nivel mundial.
- **EcoAthletes** ha identificado algunos de los desafíos clave que enfrentan los atletas como defensores de la sostenibilidad. Por ejemplo, mientras que durante el siglo XX muchos atletas se habían pronunciado sobre cuestiones sociales, parecía que muchos atletas modernos veían el cambio climático demasiado orientado a la ciencia o demasiado político. Superar estos obstáculos se convirtió en la misión de EcoAthletes.

EcoAthletes está dirigido por un experimentado equipo de atletas y académicos, científicos del clima y ecoemprendedores, líderes empresariales ecológicos y periodistas, dedicados a identificar y capacitar a los Jackie Robinson y las Megan Rapinoe de la crisis climática para liderar las iniciativas climáticas (<https://www.ecoathletes.org/>).

Figura 2: centro de recursos para defensores de EcoAthletes



Fuente: captura de pantalla tomada por el autor de EcoAthletes (<https://www.ecoathletes.org/resource-hub>)

Ecoathletes, champion’s resource hub	Centro de recursos para defensores de EcoAthletes
Sponsorship connections with climate-active brands	Conexiones de patrocinio con marcas climáticamente activas
Anytime-access to vetted bran list; virtual matchmaking with targeted executives	Acceso en cualquier momento a una lista de marcas seleccionadas; contactos virtuales con ejecutivos seleccionados.
Social Media	Redes sociales
Customized social media content that will help athletes find and share their ‘climate voice’ and personal passion driven brand	Contenido de redes sociales personalizado que ayudará a los atletas a encontrar y compartir su "voz climática" y su marca personal impulsada por la pasión.



Community	Comunidad
Connections with other Champions through Community Chats, virtual Happy Hours and more	Conexiones con otros defensores a través de chats comunitarios, <i>happy hours</i> virtuales y más.
Career growth	Crecimiento profesional
Career coaching and climate career advice from third-party and internal experts	Orientación y asesoramiento profesional sobre el clima por parte de expertos externos e internos.
Thought leadership	Liderazgo intelectual
Climate-themed public speaking engagements, in podcast appearances, and writing opportunities to develop credibility as a sustainability expert	Conferencias públicas sobre el clima, apariciones en podcasts y oportunidades de publicar artículos para ganar credibilidad como experto en sostenibilidad.
Like-minded brands & sports organization	Marcas afines y organizaciones deportivas
Mission-aligned foundations	Fundaciones alineadas con la misión



Unidad 4.2 Beneficios de la comunicación sostenible orientada a objetivos para la organización deportiva

¿Por qué es importante la estrategia de comunicación?

La sostenibilidad,

más allá de la popularidad de la palabra en sí, es una estrategia empresarial. Las empresas y organizaciones pueden beneficiarse de la correspondencia entre los objetivos de su estrategia de sostenibilidad y las expectativas de las partes interesadas, principalmente inversores y clientes. Aunque para una organización deportiva, la definición de parte interesada va más allá de inversores y clientes e incluye también a jugadores y aficionados. La estrategia de sostenibilidad es en gran medida un plan de primera línea, tiene una influencia positiva en el rendimiento final de la empresa.

La comunicación de sostenibilidad es un enfoque para involucrar a las partes interesadas con el fin de mostrar el progreso en los compromisos de sostenibilidad. Se entiende que influye positivamente en el valor para el accionista cuando se puede mostrar cómo se impulsa el valor empresarial con los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ESG, por su sigla en inglés) y la sostenibilidad. La comunicación sobre sostenibilidad implica eficazmente a todas las partes interesadas clave y se ajusta bien a los objetivos estratégicos generales de la empresa definidos en el plan de acción para la sostenibilidad. Todo plan de acción debe definir el papel de la comunicación en el desarrollo sostenible.

Para obtener los beneficios deseados, tanto no materiales como materiales, es imprescindible una estrategia de comunicación sobre sostenibilidad completa. La estrategia de comunicación sobre sostenibilidad, como cualquier otra estrategia, tiene que empezar con un conocimiento basado en datos de una audiencia y de las partes interesadas. Es imperativo que delimitemos las motivaciones con

mensajes que resuenen. La combinación adecuada de canales de comunicación puede acelerar la transmisión de estos mensajes. (...)

Por ejemplo, los inversores institucionales buscarán factores de sostenibilidad (o ESG) que puedan repercutir en los resultados financieros de una empresa, mientras que un cliente estará interesado en factores no materiales como el abastecimiento sostenible o los productos sostenibles. Por lo tanto, una estrategia de comunicación sobre sostenibilidad completa es obligatoria para tener los beneficios deseados, tanto materiales como no materiales. (Bhatia, s/f, párr. 1-4)

Estrategia comunitaria de sostenibilidad

La estrategia de comunicación sobre sostenibilidad empieza por un conocimiento profundo de la audiencia. La audiencia son las partes interesadas, que pueden variar según la industria, así como la naturaleza o el tamaño de la organización. Los jugadores y los aficionados son partes interesadas exclusivas de una organización deportiva y desempeñan un papel muy importante en el éxito o el fracaso de la estrategia de sostenibilidad. Además de esto, muchas organizaciones deportivas utilizan su historia y legado deportivo como una herramienta de apoyo para difundir sus iniciativas a los aficionados. Muchos clubes de fútbol de todo el mundo cuentan con el apoyo de una gran afición que pasa de una generación a otra. Estos clubes han utilizado la fidelidad de sus aficionados como parte de su estrategia de comunicación para reforzar su afición en todo el mundo. A continuación, se mencionan algunas de las principales partes interesadas de una organización deportiva y el papel que desempeñan en la estrategia de comunicación sobre sostenibilidad.

Clientes

Ninguna empresa puede sobrevivir sin sus clientes. Como los clientes son cada vez más conscientes de su responsabilidad en la protección del medioambiente, se está produciendo un cambio en los hábitos de compra y están dirigiendo su atención hacia productos más sostenibles y respetuosos con el medioambiente. Por lo tanto, es imperativo que las organizaciones también se adapten a este comportamiento cambiante del cliente.

Inversores

La inversión sostenible es otra área que ha ganado un impulso significativo en los últimos tiempos. La inversión ESG, que se refiere al análisis del desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo de una organización, se ha convertido en un punto de referencia importante para los inversores. Tanto si se trata de un negocio ya existente como de una nueva empresa, los empresarios deben desarrollar planes de comunicación que pongan de manifiesto su enfoque de sostenibilidad para atraer la atención de posibles inversores.

Empleados

Para cualquier organización, los empleados juegan un papel crucial en el desarrollo de una conexión con el mundo exterior. Al igual que los clientes, los empleados también se vinculan cada vez más con empresas que están alineadas con su visión y misión personales. Las personas que están involucradas en la promoción de la sostenibilidad naturalmente se sienten más inclinadas a trabajar para organizaciones que participan en prácticas sostenibles. Por lo tanto, las organizaciones deben buscar activamente involucrar a sus empleados en su estrategia de comunicación y alentarlos a contribuir a su estrategia de sostenibilidad. Otra forma en que una empresa puede obtener más apoyo de sus empleados es a través de un esquema de recompensa en el que los empleados son recompensados por sus esfuerzos en la promoción de programas de sostenibilidad.

Jugadores

Los jugadores son considerados la cara del deporte que practican y, por lo tanto, para cualquier organización deportiva contar con el apoyo de sus jugadores es de suma importancia. La estrategia de comunicación para un deporte individual puede ser significativamente diferente de un deporte de equipo. Por ejemplo, cuando un jugador de tenis puede manejar su propia agenda personal a través de sus propios canales de comunicación, un jugador de fútbol a menudo está restringido por las políticas e ideologías del equipo para el que juega. Los clubes de fútbol son pioneros en estas prácticas. A medida que estos clubes se vuelven cada vez más internacionales, involucran activamente a sus jugadores estrella como parte de su estrategia de comunicación para aumentar su visibilidad y conectarse con sus aficionados.

Aficionados

En cierto modo, los aficionados pueden considerarse clientes de las organizaciones deportivas, ya que son responsables de impulsar el negocio de la organización. Desde la compra de entradas para ver el partido hasta la de productos, los aficionados son el sustento de cualquier deporte. En estos tiempos de cambio, si una organización no consigue comunicar eficazmente sus valores y su estrategia a sus aficionados, le resultará extremadamente difícil continuar a largo plazo.

ESG y comunicación sostenible

Una de las ventajas más importantes de la comunicación sobre sostenibilidad es que ayuda a mejorar la calificación ESG de la empresa. Los factores ESG (factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo) se utilizan para medir la sostenibilidad o los impactos éticos de una empresa. Las calificaciones ESG o un puntaje ESG, en muchos casos, pueden actuar como un indicador tangible del desempeño de sostenibilidad.

Es ampliamente utilizado por los inversores para prever cualquier riesgo financiero planteado por las actividades operativas o no operativas de la empresa en relación con los factores ESG. Los inversores y otras partes interesadas siempre están interesados en observar el puntaje ESG de la empresa y sus mejoras. Mientras que la transparencia a través de los medios de comunicación y otros canales impulsa la retención y la afinidad de los clientes, la comunicación sobre sostenibilidad repercute en el valor para los accionistas.

Papel de los defensores de la responsabilidad social corporativa (CSR) y los equipos de sostenibilidad

Los equipos que gestionan la responsabilidad social corporativa (CSR, por su sigla en inglés) o programas de sostenibilidad son una vertical muy importante en cualquier organización. Aparte de los muchos beneficios que aportan los equipos de CSR o sostenibilidad, la gestión de los riesgos de reputación es una responsabilidad muy importante de los profesionales de CSR. Los puntajes ESG, entre muchas señales, también analizan el perfil de sostenibilidad de una empresa (incluido cualquier programa de CSR). Dado que los equipos de CSR y sostenibilidad están muy involucrados, estos equipos pueden influir positivamente en el puntaje ESG de la empresa.

Los inversores buscan regularmente indicadores para generar confianza en el progreso de las empresas hacia sus compromisos de sostenibilidad. Por lo tanto,

los esfuerzos de comunicación bien formados son impactantes al interactuar con las partes interesadas. Un equipo de CSR o sostenibilidad bien financiado puede dedicarse a (o con la ayuda de un socio dedicado como nosotros) activar canales para el acceso al capital a través del alcance de los inversores (inversión sostenible). (Bhatia, s/f, párr. 7-11)

World Athletics: estrategia de sostenibilidad 2020-2030

World Athletics (WA) es el órgano de gobierno internacional del atletismo. Con 214 federaciones miembro nacionales, World Athletics tiene un alcance global significativo y es responsable del desarrollo mundial del atletismo. World Athletics se compromete a garantizar que sus eventos de atletismo, que se celebran en todo el mundo, y su sede, en Mónaco, se atengan plenamente a los principios de sostenibilidad. La sostenibilidad dentro del atletismo se define como el manejo de las prácticas y los comportamientos de los individuos y las organizaciones que desarrollan el deporte de tal manera que: • tenga en cuenta las necesidades de las generaciones futuras; • proporcione una plataforma deportiva justa y equitativa basada en principios éticos sólidos; • implique activamente a las partes interesadas y sea transparente en sus decisiones y actividades; y • garantice que las acciones tengan un enfoque equilibrado de su impacto social, económico y ambiental.

Para integrar comportamientos y prácticas sostenibles en todo el deporte es necesario prestar atención a lo que las personas piensan, sienten y hacen, así como introducir cambios prácticos en la gobernanza, los sistemas y los procesos. Para ello, World Athletics ha desarrollado una estrategia de comunicación y compromiso que establecerá cómo informar e inspirar a las personas para que adopten medidas individuales y colectivas en materia de sostenibilidad e influyan en los demás para que hagan lo mismo, impulsando el cambio.

Para alcanzar este objetivo, la aplicación de la estrategia deberá establecer un marco de actividades y procesos de comunicación y compromiso a nivel de programa, así como abordar las necesidades de comunicación de los proyectos individuales. El éxito del programa dependerá de la aceptación, o de las acciones necesarias, de un amplio número de personas. La sostenibilidad tiene que ver con el cambio de comportamiento en lo que respecta a la ejecución y pueden identificarse distintos niveles de compromiso, a saber:

1. desconocimiento;
2. conocimiento, pero no compromiso;

3. conocimiento y compromiso, pero falta de voluntad para cambiar las operaciones;
4. conocimiento y compromiso, pero incertidumbre sobre las medidas que deben tomarse;
5. conocimiento y compromiso, y adopción de medidas efectivas.

Un plan de comunicación y compromiso debe centrarse en que las personas alcancen el nivel 5, es decir, que tengan conocimiento, y estén comprometidas y dispuestas a adoptar acciones efectivas. El resultado puede compararse a un programa de *coaching* en el que las personas se sienten motivadas por sus propios intereses, adquieren conocimientos y empiezan a actuar en fases manejables y alcanzables, basándose en éxitos graduales.

La comunicación y el compromiso de puertas hacia fuera deben centrarse en la creación de un movimiento que apoye la consecución global de los objetivos de alto nivel. El poder de una federación deportiva internacional radica en el alcance y la escalabilidad de su impacto, en el desarrollo de la capacidad de los individuos para emprender acciones personales y colectivas con el fin de crear mejores entornos y comunidades a corto, medio y largo plazo.

Una estrategia de comunicación debe alinear los mensajes con los socios corporativos, anfitriones y de distribución. Esto puede hacerse a lo largo de todo el año, pero las áreas en las que se maximizará la difusión de mensajes serán en torno a los eventos emblemáticos de los aficionados visitantes, aunque es igual de importante comunicarse a través de las redes sociales y los canales de difusión.

El desarrollo de embajadores de alto nivel también aumentará el número de seguidores. Encontrar a esos atletas que se apasionan por un determinado aspecto de la estrategia y tienen un verdadero entusiasmo en su mensaje ayudará sin duda al programa. Aunque es posible que necesiten algún tipo de orientación sobre los temas concretos que les interesan, el compromiso y el apoyo tienen que existir.

Resumen

World Athletics es solo una de las muchas organizaciones en las que el comité ejecutivo ha identificado la importancia de una estrategia de comunicación bien definida en su estrategia de sostenibilidad a largo plazo. A medida que las organizaciones deportivas buscan nuevas vías para fomentar una relación sólida con sus grupos de interés, el desarrollo de campañas de comunicación que destaquen claramente la visión y la misión de la empresa en la aplicación de programas sostenibles desempeñará un papel clave en

el futuro. Del mismo modo, a medida que los consumidores y los aficionados son cada vez más conscientes de su propia responsabilidad a la hora de adoptar prácticas sostenibles, comunicar que su jugador favorito o su club preferido también están adoptando medidas similares solo contribuirá a desarrollar una imagen positiva de la organización. Todas las organizaciones deportivas deben aceptar este cambio y esforzarse por adaptarse a la evolución de la demanda de los consumidores. Además, como los consumidores dependen cada vez más de las nuevas plataformas de comunicación modernas, la necesidad de desarrollar estrategias de comunicación bien pensadas nunca ha sido tan alta.

Unidad 4.3 Creación del plan de comunicación sobre sostenibilidad en función de un plan integrado de *marketing* deportivo

¿Cómo se interrelacionan el *marketing* y la comunicación?

La expresión "*marketing* y comunicación" se utiliza a menudo para denotar todas las facetas del proceso de *marketing* de una empresa, incluida la comunicación. En realidad, el *marketing* es un concepto general y la comunicación es un componente clave de este, junto con la investigación de mercado y el servicio al cliente. Las empresas utilizan la investigación de mercado para comprender a los clientes y luego preparar los mensajes de beneficios que se utilizan en la comunicación.

Las cuatro P

Las comunicaciones de *marketing*, o "*marcom*", son la parte final de la mezcla de *marketing* de producto, precio, plaza y promoción, también conocida como "la promoción de las cuatro P". Esta definición incluye la publicidad, las relaciones públicas, las redes sociales, las promociones, la publicidad nativa y otros esfuerzos de mensajería de productos o servicios.

Selección de la audiencia y mensajes

Antes de que los empresarios puedan promocionar o comunicar beneficios de forma eficaz, necesitan entender a la audiencia. Por eso es fundamental el elemento de investigación del *marketing*. Cuando las empresas desarrollan un plan de *marketing*, identifican determinados segmentos de clientes con interés potencial en productos y servicios.



A partir de esta lista, se identifican uno o más mercados objetivo para hacer hincapié en las campañas promocionales. La investigación dentro de los grupos de clientes objetivo permite comprender mejor las necesidades y los motivos de compra de los clientes y ayuda a orientar la creación de *marketing* y comunicaciones específicas.

Estrategias de desarrollo de mensajes

El establecimiento de objetivos de *marketing* y la elaboración de mensajes son otra parte fundamental de un plan de *marketing*. Los objetivos incluyen el aumento de la cuota de comercialización, el crecimiento de la base de clientes, la creación de actitudes más favorables hacia la marca, el fomento del cambio de marca y la generación de ventas.

Con el objetivo y la audiencia en mente, la siguiente fase de transición hacia el lado comunicativo del *marketing* es la formulación del mensaje. Las empresas necesitan impresionar a los clientes objetivo con una valiosa mezcla de beneficios deseados y un precio razonable.

Métodos de comunicación

La comunicación o promoción de *marketing* suele centrarse en tres elementos principales: la publicidad, las relaciones públicas y la venta. Algunas empresas utilizan los tres enfoques de comunicación, mientras que otras se centran en uno o dos. El uso de más de un tipo de canal de mensajería crea una estrategia integrada de comunicación de *marketing*. La publicidad incluye mensajes pagados presentados a través de los medios de comunicación. Las relaciones públicas son la cobertura no remunerada o "ganada" de los medios de comunicación.

Las empresas que venden productos complejos o de gama alta recurren a menudo a profesionales de la venta para presentar asertivamente las ventajas del producto o servicio a los clientes. Elegir los métodos de comunicación adecuados, así como



los medios apropiados para llegar a la audiencia destinataria, tiene un peso importante en la consecución de los objetivos de comunicación.

Atención al cliente

La retención de clientes es otra función del *marketing*. Esto incluye estrategias y técnicas de atención al cliente en las que los empleados de servicio y asistencia se comunican con los clientes acerca de sus experiencias. La comunicación de seguimiento ayuda a garantizar la resolución de cualquier dificultad y permite a la empresa conocer los problemas comunes que experimentan los clientes. Además, el soporte técnico posventa es necesario con productos complejos, como la tecnología, para que los clientes obtengan los máximos beneficios. (Chron Contributor, 2021, párr. 1-9).

¿Qué es una mezcla de *marketing* y comunicación?

El *marketing* es una amplia función empresarial que incluye la investigación y el desarrollo de productos, los procesos de comercialización y distribución y la fijación de precios, así como la comunicación o promoción. La mezcla de comunicación se refiere a los métodos específicos utilizados para promocionar la empresa o sus productos entre los clientes objetivo. Algunas descripciones de la mezcla promocional incluyen cinco elementos, mientras que otras añaden un sexto: el patrocinio de eventos.

El elemento publicitario

La publicidad suele ser el elemento más destacado de la mezcla. De hecho, *marketing* y publicidad suelen confundirse. La publicidad incluye todos los mensajes que una empresa paga por difundir a través de un medio para llegar a una audiencia determinada. Dado que supone la mayor parte de los mensajes pagados, las empresas suelen asignar cantidades significativas del presupuesto



de *marketing* a la función publicitaria. Aunque puede ser costosa, el anunciante tiene el control último sobre el mensaje transmitido, ya que paga a la emisora de televisión o radio, a la publicación impresa o al sitio web por su difusión.

Venta personal y *marketing* directo

La venta personal se integra a veces con el elemento de *marketing* directo. Sin embargo, muchas empresas hacen un uso tan amplio de una fuerza de ventas que es importante considerar este componente por separado. Los proveedores del canal de distribución utilizan vendedores para promocionar productos para su reventa a compradores comerciales. Los vendedores minoristas promocionan el valor de los bienes y servicios a los consumidores en los comercios minoristas.

Las empresas que venden productos y servicios de gama alta, que requieren esfuerzos más asertivos para persuadir a los clientes de que compren, hacen más hincapié en la venta.

Descuentos y promociones

Las promociones de ventas o descuentos son similares a la publicidad en el sentido de que a menudo se promueven a través de la comunicación pagada. Sin embargo, las promociones de ventas en realidad implican ofrecer un precio con descuento a un comprador. Esto puede incluir cupones, descuentos porcentuales y rebajas. Junto con los anuncios para promocionar las ofertas y los correos de cupones, las empresas utilizan carteles exteriores y señalización en las tiendas para llamar la atención de los clientes sobre los descuentos.

Los objetivos de esta herramienta de comunicación son aumentar los ingresos y la liquidez, atraer a nuevos clientes y deshacerse del exceso de existencias.

Relaciones públicas y mensajes



A veces, las relaciones públicas se parecen en cierto modo a la publicidad, ya que en gran parte se trata de mensajes que se comunican a través de los medios de comunicación masiva. La principal diferencia es que no se paga por el tiempo o el espacio del mensaje. Por ejemplo, un reportaje en la televisión o en un periódico en el que se menciona una empresa no se paga y puede dar a conocer la marca. El inconveniente de las relaciones públicas es que no siempre controlas los mensajes. Puedes intentar influir en ellos mediante comunicados de prensa e invitaciones a los medios de comunicación, pero estos podrían dar un giro negativo a la historia.

Marketing directo a clientes objetivo

El *marketing* directo incluye algunos aspectos tanto de las promociones de ventas como de la venta personal. Se trata de una comunicación interactiva con los clientes en la que el mensaje de la empresa busca o implora una respuesta de los clientes objetivo. El correo electrónico y el correo directo son formatos habituales. Estos mensajes se envían a los clientes con ofertas especiales o llamadas a la acción, a menudo promoviendo ofertas por tiempo limitado o lanzamientos de nuevos productos. Los clubes de venta por correo, las encuestas en línea o impresas y los infocomerciales son otros ejemplos de comunicación de *marketing* directo.

Patrocinio de eventos y presencia

El patrocinio de eventos es el que a veces queda fuera de la combinación de los cinco elementos de comunicación. Muchos modelos lo incluyen dentro de la publicidad. El patrocinio de eventos se produce cuando una empresa paga por estar presente en un evento deportivo, de entretenimiento, sin ánimo de lucro o comunitario. El patrocinio puede incluir una combinación de beneficios, como la representación en un espacio durante el evento para repartir muestras, regalos y material informativo, la mención del nombre durante el evento y anuncios publicitarios relacionados con el mismo. (Kokemuller, 2019, párr. 1-11)



Ranking de sostenibilidad de los clubes de fútbol: una estrategia de comunicación beneficia a las ligas europeas

En el pasado, muchos de los clubes han sido criticados por su falta de esfuerzos en la adopción de la sostenibilidad. En octubre de 2021, Manchester United causó polémica cuando voló a Leicester, un viaje de unos 160 kilómetros con un tiempo de vuelo estimado de unos 10 minutos. Algo similar ocurrió con Leeds United, que tomó un vuelo de 17 minutos a la ciudad de Norwich.

Por el contrario, en 2019, Ajax optó por tomar un tren desde Países Bajos hasta Francia para un partido de la Champions League contra Lille, y el director ejecutivo del club, Edwin van der Sar, explicó que vivimos en una época con conciencia climática y es importante dar buen ejemplo como club.

Los aviones producen gases de efecto invernadero, principalmente dióxido de carbono (CO₂), al quemar combustible. Estos gases contribuyen al calentamiento global. Se sabe que las emisiones por kilómetro recorrido son significativamente peores que las de cualquier otro medio de transporte, siendo los vuelos de corta distancia los que peores emisiones producen, según el Departamento de Comercio, Energía y Estrategia Industrial (Department for Business, Energy and Industrial Strategy). Aparte del uso de vuelos de corta distancia, hay muchos otros parámetros como el consumo de electricidad, agua, desperdicio de alimentos, modo de transporte para llegar al lugar, en los que se cuestiona a los clubes y se les pide que adopten prácticas más sostenibles.

Con el respaldo de las Naciones Unidas,

Sport Positive Leagues destaca las iniciativas de sostenibilidad ambiental de los clubes de fútbol profesional de primera división. En 2019, lanzaron la tabla de sostenibilidad de Sport Positive de la Premier League, y ya la actualizaron dos veces. En 2021, lanzaron la de la Bundesliga y, en 2022, lanzarán la de la Ligue 1. Actualmente están trabajando en La Liga y la Serie A, así como en ligas de fútbol femenino, y también en otros deportes.

Sport Positive recopila sistemáticamente información clave de sostenibilidad ambiental para cada club de fútbol en una tabla matriz. Las categorías reflejan el impacto ambiental de la organización de un partido y las iniciativas que se están llevando a cabo en los clubes, en un formato fácil y digerible.

Su proceso de investigación es intenso, pero excepcionalmente, siempre trabajan en colaboración con los propios clubes para verificar la información que han encontrado y proporcionar los datos que faltan para los *rankings*. Cuando los clubes lanzan nuevas iniciativas o progresan en sus esfuerzos, actualizan la información en tiempo real. (Sport Positive, s/f, párr. 1)

Para medir su desempeño, se pide a los equipos que aporten pruebas de sus esfuerzos en 11 categorías. Se asignan dos puntos por categoría y dos puntos de bonificación, lo que da un máximo de 24 puntos. A continuación, se mencionan los parámetros en función de los cuales se otorgan los puntos:

Se otorgan puntos por:

- política y compromiso
- energías limpias
- eficiencia energética
- transporte sostenible
- reducción o eliminación de plástico de un solo uso
- gestión de residuos
- eficiencia del agua
- alimentos de origen vegetal o bajos en carbono
- biodiversidad
- educación
- comunicaciones y compromiso

Se otorga un **punto de bonificación** si el club cuenta con la certificación de un sistema de gestión de la sostenibilidad reconocido internacionalmente o si realiza un seguimiento e informa sobre el porcentaje de aficionados que utilizan diversos medios de transporte para acudir a los partidos. (BBC, 2022, párr. 8)

Tottenham y Liverpool han obtenido conjuntamente el primer puesto de la Green League 2021. Estos clubes han estado utilizando este sistema de *ranking* como parte de su

estrategia de *marketing* más amplia para demostrar su compromiso de ser más sostenibles, creando una imagen positiva del club.

La **directora ejecutiva del Tottenham, Donna-Maria Cullen**, declaró: "Volver a encabezar la tabla de Sport Positive es un reconocimiento fantástico a la labor que se sigue realizando en toda nuestra organización. Ahora debemos desafiarnos a ir más allá.

Por su parte, Billy Hogan, CEO del Liverpool, declaró: "El medioambiente es muy importante para el club, y cada vez lo es más. Creo que probablemente, como todas las organizaciones, todos estamos preocupados por el impacto que tenemos en el medioambiente y en nuestras comunidades locales".

Los dos primeros, **Tottenham y Liverpool, utilizan** a sus jugadores para participar a través de sus propios canales de comunicación y también en asociaciones con otras organizaciones sostenibles. (BBC, 2022, párr. 12)

Para estos clubes, este sistema de *ranking* de sostenibilidad basado en la liga está demostrando ser un método fácil y rápido para comunicar sus iniciativas de sostenibilidad al mundo exterior. A través de varios canales de redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter, estos clubes realizan campañas de comunicación con los jugadores para demostrar su compromiso con la promoción de la sostenibilidad. A medida que los aficionados continúan siendo más conscientes de sus propias responsabilidades de sostenibilidad, ver el *ranking* de sostenibilidad de sus clubes de fútbol favoritos está demostrando ser una estrategia de comunicación efectiva (BBC, 2022; Stanton *et al.*, 2021) y contribuyendo a reducir la huella de carbono de los clubes y sus aficionados.

Unidad 4.4 Identificación de desafíos y oportunidades para fijar objetivos, audiencias y canales estratégicos

La creciente conciencia hacia la sostenibilidad

La creciente preocupación pública por la sostenibilidad ambiental y el impacto del cambio climático global ha llevado a las empresas a tratar de modificar sus operaciones diarias. Hay una serie de razones para esto, entre las que se encuentra la posibilidad de que las empresas reduzcan los costos a través de una serie de métodos. Algunas han optado por explorar las alteraciones en su cadena de suministro para hacer que el proceso sea más eficiente y ambientalmente responsable. Otras simplemente adoptan políticas en toda la empresa para reducir los residuos y fomentar la acción de los empleados.

Las empresas de todo el mundo también están empezando a reconocer el apoyo de los consumidores a las empresas que se toman en serio la protección del medioambiente. Cada vez son más los clientes que eligen marcas que ofrecen transparencia sobre sus prácticas de producción frente a las que no lo hacen, ya que prefieren conocer el impacto que su compra tiene en el medioambiente. Poco a poco, el mercado empieza a exigir responsabilidades. Es una gran noticia para el medioambiente, pero las empresas que consiguen adaptarse a la nueva forma del comercio tienen muchas ventajas.

Dicho esto, el cambio no es un proceso fácil en ninguna organización, y para las grandes empresas, a veces las prácticas sostenibles no parecen particularmente rentables. El desafío de los expertos en negocios sostenibles es impulsar y supervisar estos cambios para garantizar un impacto seguro y responsable en nuestros recursos naturales. En esa tarea, una serie de factores se interponen con frecuencia entre las ideas y la ejecución. (University of Colorado Boulder, 2015, párr. 1-3)



La falta de experiencia, de financiación, de apoyo público, etc. son algunos de los problemas comunes que los empresarios en todas las industrias abarcan para alcanzar su objetivo. Desde principios del siglo XXI, a medida que aumenta la preocupación por el clima, la demanda de ser más sostenibles ha creado innumerables oportunidades para los empresarios. Al mismo tiempo, como todavía es comparativamente un tema nuevo que está en constante evolución, los desafíos son muchos. A continuación, se mencionan algunos de los principales desafíos en la implementación de estrategias sostenibles.

Desafíos de sostenibilidad en los negocios: apoyo al triple resultado

Cualquier iniciativa de sostenibilidad corporativa tiene que equilibrar su impacto en tres aspectos: las personas, el planeta y las ganancias. Este concepto se conoce como triple resultado y determina los esfuerzos ambientales de muchas empresas de todo el mundo. Estos son tres de los mayores desafíos de las empresas en materia de sostenibilidad (The Economist, 2009).

Desarrollar el argumento comercial

A menudo, la retórica en torno a la sostenibilidad y las prácticas "ecológicas" se asocia con un aumento de los costos para las empresas, que repercute en los consumidores. Sin embargo, a veces ocurre lo contrario. El aumento de la eficiencia, ya sea en el uso de la energía, en los recursos operativos o en algún punto de la cadena de suministro, puede reducir los costos y, al mismo tiempo, crear una organización con mayor responsabilidad ambiental.

A veces, hacer realidad esos planes puede ser cuestión de comprender e influir más directamente en el comportamiento de los consumidores. Sin embargo, la sostenibilidad puede ser difícil de valorar desde un punto de vista monetario, lo que dificulta que los directores de finanzas y otros ejecutivos comprendan la importancia de la gestión ambiental. Las métricas basadas en datos pueden ayudar a suavizar este proceso, haciendo posible que los equipos de finanzas y sostenibilidad trabajen juntos para crear planes nuevos y rentables.

Desarrollar métricas para evaluar iniciativas

Sin embargo, proporcionar esas métricas puede resultar difícil. Medir la sostenibilidad a través de una métrica universal aceptable está resultando difícil, ya que cada industria tiene características y factores de funcionamiento que son únicos. En el caso de la industria deportiva, esto se complica aún más, ya que los recursos que se utilizan dependen de la naturaleza del deporte. En general, puede decirse que los deportes de invierno están mucho más expuestos a la dinámica cambiante del cambio climático, ya



que la mayoría de ellos dependen de recursos naturales como la temperatura, la nieve y el agua. Sin embargo, se han logrado avances significativos y cada industria está desarrollando métricas que ayudan a la organización a medir la sostenibilidad.

Dicho esto, una vez puesto en marcha un programa, controlar el compromiso de los empleados y el efecto en la empresa es simplemente cuestión de observar los números en los lugares adecuados. Aquí es donde entra en juego el triple resultado. Si el objetivo es la eficiencia energética, la empresa debe vigilar los costos mensuales para detectar un cambio notable. Si el objetivo es reducir la generación de residuos sólidos, hay que conocer los niveles actuales y compararlos con los datos posteriores a la iniciativa. Hay que tener en cuenta el impacto no solo en la rentabilidad, sino también en el planeta y la comunidad circundante. El punto central es crear una imagen clara para los ejecutivos, la dirección y el equipo financiero para ilustrar la importancia de la sostenibilidad y sus efectos positivos.

Involucrar a directivos y colegas

En una encuesta reciente de 700 empresas realizada por la consultora de sostenibilidad 2degrees, el 65 % de los encuestados afirmaron que convencer a la cúpula directiva y a los directivos para que apoyaran las prácticas sostenibles era el mayor reto a la hora de realizar un cambio. Sin embargo, la encuesta reveló que, una vez expuestos los argumentos centrales y establecidos los méritos de la sostenibilidad, los directivos seguían comprometidos con la misión de crear una empresa más ecológica (2Degrees, s/f).

Luego, el desafío consiste en conseguir que los colegas y empleados apliquen prácticas sostenibles. El 47 % de los encuestados afirmó que este era su mayor desafío. Fomentar la participación de los empleados puede ser increíblemente difícil, pero puede abordarse mediante la comunicación unilateral en toda la empresa, o incluso con incentivos para quienes participen en los nuevos programas. Los directivos de sostenibilidad o los empleados internos pueden apoyar los nuevos planes mediante la formación de los empleados, la constitución de comités interdisciplinarios y la creación de material de *marketing* interno eficaz para dar a conocer los objetivos de la empresa. Todas estas actividades deben comunicarse de forma que tanto la cúpula directiva como los empleados se sientan plenamente comprometidos y anticipen beneficios a corto o largo plazo.

Medios digitales: el camino a seguir

La industria del deporte y el *fitness* es un sector saludable que también está experimentando algunos cambios importantes. Hay nuevos campos de juego y



nuevos desafíos que requieren nuevas estrategias de *marketing* y comunicación. Pero ¿cómo están cambiando el *marketing* y las comunicaciones en la industria del deporte y el *fitness*?

El interés por el deporte y el *fitness* lleva varios años en aumento, sin indicios de detenerse, en todas las partes del mundo. Las ciudades se llenan de piscinas y gimnasios repletos de gente, de personas que salen a caminar, correr o andar en bicicleta, o de otras que participan en algún tipo de ejercicio o como público en una cada vez más amplia y diversa oferta de eventos deportivos.

En este sector, el mundo digital también se expande rápidamente con aplicaciones especializadas, dispositivos portátiles conectados a la red y un espacio cada vez mayor en las redes sociales, foros, personas influyentes y, posteriormente, los primeros experimentos en realidad virtual o aumentada. Además, el deporte cuenta hoy más que nunca con una audiencia más diversificada, por género, intereses y grupos de edad.

La tecnología digital está creando oportunidades de crecimiento sin precedentes en la industria del deporte y ofrece la posibilidad de acercarse a los aficionados a través de experiencias innovadoras y personalizadas. Sin embargo, para aprovechar esta oportunidad, la tecnología digital deberá integrarse en todos los aspectos de la empresa, transformando a las personas, los procesos y la tecnología.

Cualquier tipo de transformación organizativa no debe tomarse a la ligera. Pero dadas las importantes oportunidades que existen para las organizaciones deportivas, merece la pena plantearse. Estas oportunidades se dividen en cuatro categorías. (Kem, 2021, párr. 1)

Ampliar el alcance del contenido

La tecnología está desempeñando un papel más importante que nunca en la vida de los aficionados, abriendo el camino para que las organizaciones deportivas



creen experiencias nuevas e innovadoras para los clientes. La asociación con las emisoras y las nuevas plataformas de distribución puede brindar a los aficionados las experiencias que desean y capturar a la audiencia en múltiples dispositivos, incluidos los móviles.

El auge de los teléfonos inteligentes y las tabletas puede haber contribuido a reducir la asistencia presencial a los partidos, ya que cada vez más gente se pasa a la retransmisión en directo. La asistencia a partidos de la National Football League (NFL) y la Major League Baseball (MLB) está por debajo de los niveles de 2007, mientras que tanto la asistencia a partidos de la National Hockey League (NHL) como la National Basketball Association (NBA) ha disminuido desde la temporada 2012-2013. Al mismo tiempo, las plataformas servicio de transmisión libre (OTT, por su sigla en inglés) se perfilan como el nuevo motor de crecimiento: mientras que la NFL ha experimentado un descenso en los índices de audiencia televisiva, los aficionados que retransmiten partidos de la NFL aumentaron un 25 % en 2017.

Las organizaciones deportivas necesitan aprovechar estratégicamente los medios digitales para establecer conexiones directas con los aficionados. Una forma de hacerlo es asociarse con las cadenas de televisión para dominar los contenidos a través de múltiples canales, lo que también permite una gran cantidad de oportunidades de *marketing* en tiempo real. En última instancia, la optimización digital de los contenidos en todas las plataformas ayudará a ampliar el alcance de los contenidos para las organizaciones deportivas.

Potenciar la experiencia del aficionado

Muchos aficionados del deporte ya no se interesan solo por un juego o partido: anhelan el tipo de experiencias exclusivas y compartibles que puede amplificar la tecnología. Las organizaciones deportivas podrían aumentar la asistencia a los estadios utilizando tecnologías inmersivas como la realidad aumentada y virtual para crear una experiencia visual intensamente emocionante. También pueden



umentar la participación aprovechando los datos de fidelización y gestión de las relaciones con los clientes para adaptar las experiencias a las preferencias de cada aficionado.

Involucrar a los patrocinadores

Los aficionados interactúan con los medios más que nunca: entre 2014 y 2016, el consumo de audio, la audiencia televisiva y el uso de aplicaciones aumentaron de forma generalizada. Si a esto añadimos que los aficionados del deporte son cada vez más receptivos a la interacción personalizada, se abre un mundo de oportunidades. Según los informes, los anuncios dirigidos son dos veces más eficaces en promedio que los anuncios no dirigidos: el 60 % de los *millennials* compartiría gustosamente sus datos para obtener cupones o promociones, y el 71 % de los consumidores preferiría ver anuncios centrados en sus intereses.

Los análisis digitales permiten comprender mejor lo que entusiasma a los aficionados, lo que da a los patrocinadores información sobre qué tipos de anuncios y modelos de interacción funcionan para cada público. Las herramientas digitales también pueden proporcionar a los patrocinadores más información sobre los aficionados para que puedan adaptar el momento, el contenido y la entrega de los mensajes con mayor eficacia.

Generar nuevos ingresos

En un mundo en el que predominan los macrodatos, las organizaciones deportivas pueden explotar los datos de los aficionados para conocer mejor sus hábitos, preferencias y datos demográficos y, en última instancia, descubrir nuevas fuentes de ingresos llegando a los aficionados de formas innovadoras, por ejemplo, añadiendo nuevos servicios a las ofertas existentes. También pueden utilizar los datos para mejorar las operaciones comerciales básicas, crear y consolidar relaciones con socios e incluso desarrollar modelos de negocio completamente nuevos.

Pero quizá sea aún más atractiva la monetización directa de los datos anonimizados a través de soluciones y productos externos. De hecho, hoy en día, un tercio de las empresas comercializan o comparten sus datos para crear nuevas fuentes de ingresos. Entre las formas en que las organizaciones deportivas pueden entrar en el juego se incluyen:

- Vender datos sin procesar a través de un intercambio establecido
- Comercializar información/compartir datos en una utilidad compartida
- Vender datos de identificación de personas y dispositivos en intercambios publicitarios
- Activar medios en función de los datos contextuales del cliente (dentro y fuera del hogar). (Deloitte, s/f)

La sostenibilidad como nueva área de interés del *marketing* digital

La sostenibilidad es cada vez más importante para la organización deportiva. De manera simplista, la sostenibilidad se puede describir como la "**responsabilidad**" que una empresa debe demostrar que tiene a nivel social, ambiental y ético.

A medida que nuestro planeta se expone cada vez más a los efectos del cambio climático, los gobiernos y las organizaciones de desarrollo humanitario se unen para luchar contra este problema mundial. Las personas son cada vez más conscientes de su huella de carbono y de cómo cada compra que realizan está teniendo un impacto en el bienestar de las generaciones futuras. Con esta mayor concienciación, los propios clientes piden más información sobre el impacto en la sostenibilidad de los productos que consumen. Gracias al mayor alcance de los medios digitales, las empresas pueden llegar a un público más amplio con menos recursos y, lo que es más importante, de forma más sostenible. Los medios digitales influirán directamente en la huella de carbono de las organizaciones, ya que se utilizarán menos vuelos para viajar, se imprimirán menos documentos para promociones de *marketing*, etc.

Además, el uso de medios digitales también permite a las organizaciones conectar con las generaciones más jóvenes, que por naturaleza son más conocedoras de la tecnología. Si las generaciones más jóvenes son más conscientes de los retos asociados al cambio climático y comprenden la importancia de adoptar la sostenibilidad, estarán mejor preparadas para gestionar los problemas derivados del cambio climático. Por lo tanto, puede decirse que, aunque el aumento del uso de los medios digitales está planteando



algunos retos, los beneficios superan claramente a sus desventajas a la hora de promover la sostenibilidad.

Referencias

- Annibali, A. (7 de septiembre de 2021). Kipchoge: "We must protect that which provides us with clean air". *World Athletics*. <https://www.worldathletics.org/news/news/international-day-clean-air-blue-skies-kipchoge>
- BBC. (2022). How green are Premier League clubs & what are they doing to help? *BBC Sport*. <https://www.bbc.com/sport/football/60196764>
- Bhatia, M. (s/f). The importance of communication in sustainability & sustainable strategies. *TheSustainability.io*. <https://www.thesustainability.io/importance-of-sustainability-communication-and-sustainability-strategies>
- Chron Contributor. (21 de junio de 2021). The Relationship Between Marketing and Communication. *Chron*. <https://smallbusiness.chron.com/differences-between-marketing-advertising-propaganda-20637.html>
- Deloitte. (s/f). A whole new ball game: Navigating digital transformation in the sports industry. *Perspectives*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/technology-media-and-telecommunications/articles/digital-transformation-and-future-changes-in-sports-industry.html>
- FIA Formula E. (s/f). The Race for Clean Air – Full Documentary. <https://www.fiaformulae.com/en/news/2019/december/the-race-for-clean-air>
- Kem, O. (30 de octubre de 2021). The sports industry is in constant change thanks to new communications technology and new practices of marketing. *Omer Kem Blog*. <https://linkedna.net/blog/OmerKem/the-sports-industry-is-in-constant-change-thanks-to-new-communications-technology-and-new-practices-of-marketing/>
- Kokemuller, N. (8 de marzo de 2019). What Is a Marketing Communication Mix? *Chron*. <https://smallbusiness.chron.com/differences-between-marketing-advertising-propaganda-20637.html>
- Ramsay, G., Sinnott, J. y Davies, A. (15 de enero de 2020). Dalila Jakupovic hits out at Australian Open organizers after bushfire smoke forces her to quit. *CNN*. https://edition.cnn.com/2020/01/14/tennis/australian-open-air-quality-spt-intl/index.html?utm_source=twCNN&utm_medium=social&utm_term=video&utm_content=2020-01-14T17%3A00%3A09
- Sport Positive. (s/f). *What We Do*. <https://www.sportpositiveleagues.com/>
- Stanton, J., Lockwood, D. y Gornall, K. (12 de noviembre de 2021). Premier League: Should clubs stop flying to domestic matches for environmental reasons? *BBC Sport*. <https://www.bbc.com/sport/football/59213173>



The Economist. (19 de noviembre de 2009). Triple Bottom Line. <https://www.economist.com/news/2009/11/17/triple-bottom-line>

University of Colorado Boulder. (17 de diciembre de 2015). Top 3 Sustainability Challenges in Business. <https://www.colorado.edu/sustainablepractices/2015/12/17/top-3-sustainability-challenges-business>

2degrees. (s/f). 2degrees Sustainable Business Trends Tracker. http://2degreesnetwork.hs-sites.com/trends-tracker?_hstc=195864115.9800f1e56a37e7e5a71ac3031158945e.1411056136678.1411056136678.1411416991698.2&_hssc=195864115.4.1411416991698&_hsfp=1124564254

