

Módulo 1. Conceptos básicos de la sostenibilidad en el deporte

Unidad 1.1. Definición y evolución de la sostenibilidad en el deporte

Introducción

Como directivos, profesionales y entusiastas de la industria del deporte, ¿cómo podemos empezar a comprender la sostenibilidad en el deporte? A medida que la sostenibilidad se convierte en un tema central en todos los niveles de la industria del deporte, se recomienda que los profesionales actuales y futuros que pertenecen a ella no solo entiendan la sostenibilidad, específicamente la sostenibilidad ambiental, sino también el valor que aporta a las organizaciones deportivas y al medioambiente. También se sugiere que estos profesionales deben estar mejor equipados para comprender cómo promulgar e implementar la sostenibilidad ambiental del deporte. Antes de profundizar en cómo promulgar la sostenibilidad ambiental del deporte, el primer objetivo de este capítulo será abordar la relación entre el deporte y la sostenibilidad en general, y la sostenibilidad ambiental más específicamente. Será importante analizar las definiciones de los conceptos y revisar el estado actual de las investigaciones sobre la sostenibilidad en el deporte, prestando especial atención a lo que se sabe sobre esta (que también se conoce como sostenibilidad ambiental deportiva y, cuando se hace referencia al movimiento, movimiento ambiental deportivo).

De hecho, como afirman varios investigadores de este campo, más notablemente McCullough *et al.* (2016), este movimiento ambiental deportivo ha sido impulsado por instituciones deportivas clave que establecen políticas para promover conductas de responsabilidad ambiental a nivel interno, al tiempo que integran diversas iniciativas en sus organizaciones deportivas para reducir el impacto ambiental de acuerdo con ligas, federaciones y clubes que se concentran en formas de disminuir sus huellas o impactos ambientales. A medida que el movimiento recibió el apoyo de cada vez más entidades y en más niveles en la industria del deporte en los últimos años, existe el consenso de que está cobrando un impulso aún mayor, mediante la creación de una voz colectiva para las entidades y los actores deportivos que están comprometidos a disminuir el impacto perjudicial del deporte en el medioambiente natural y aprovechar el poder del deporte como plataforma y mensajero para informar a su audiencia global sobre los graves cambios ambientales de gran magnitud y urgencia que están impulsando la demanda de sostenibilidad. El aumento de la participación, el compromiso y la puesta en práctica por



parte de la industria del deporte en torno a la sostenibilidad ambiental tiene lugar en un momento en que los líderes mundiales han pedido firmemente intervenciones inmediatas y radicales para interrumpir y revertir las tendencias ambientales negativas.

Definición de sostenibilidad

Mol (2010) señala que la sostenibilidad es un concepto muy fragmentado, que depende del contexto, y que está abierto a diferentes interpretaciones. La sostenibilidad sigue siendo un concepto central en los debates y discursos en torno a las acciones a favor del medioambiente y su defensa. Este concepto se ha explorado en todos los sectores, las empresas y los círculos académicos. Muchos coinciden en que, a pesar de su prevalencia en el discurso, sigue siendo un concepto extremadamente ambiguo. No hay un significado universal de la palabra que nos diga específicamente cuándo está sucediendo, cómo debería suceder y cómo podemos discernirlo. Lo que se ve en el discurso es que, como ha habido un cambio en el papel que los humanos tuvieron en los profundos cambios ambientales, geológicos y planetarios generales de los últimos dos siglos (denominados la era del Antropoceno), los debates ahora están más centrados en las temáticas de la sostenibilidad y el desarrollo sostenible. La relación actual de los seres humanos con el planeta y con los cambios emergentes que no dejan de ocurrir ha puesto un mayor énfasis en la necesidad de modificar nuestras formas insostenibles de vivir, existir y desarrollarnos.

Según el Informe Brundtland de 1987, la sostenibilidad se define como la satisfacción de "las necesidades de la generación presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (WCED, 1987, párr. 27). Esta definición es amplia por diseño y también se complementa con la noción de que la sostenibilidad comprende tres elementos o pilares principales: el ambiental, el social y el económico. Estos tres pilares no son independientes, sino que están interrelacionados. Por ejemplo, si el objetivo es comprender con mayor claridad la sostenibilidad ambiental, entonces también se recomienda examinar las consideraciones sociales y económicas con la noción de un triple resultado; es decir el planeta, las personas y las ganancias (Kellison y Kim, 2014). En una mirada más cercana al "cómo" detrás de la sostenibilidad, el concepto también se ha definido como el "proceso de mantener y continuar el cambio positivo en los ámbitos económico, ecológico y sociocultural de la vida humana y no humana" (McCullough *et al.*, 2016, pág. 145).

La sostenibilidad ambiental se ha convertido en un tema común de debates que van desde el cambio climático y la disminución de nuestra dependencia de los combustibles fósiles, hasta los recursos de energía renovable y la reducción de nuestros residuos. En relación con las organizaciones o empresas, las medidas, los enfoques y las prácticas de sostenibilidad ambiental tienen como objetivo reducir el impacto ambiental, al tiempo que garantizan su propia sostenibilidad, es decir, que tienen como objetivo garantizar el



éxito a largo plazo y superar cualquier renuencia a la participación de varios grupos de partes interesadas (Etsy y Winston, 2009).

Un análisis más detallado de la sostenibilidad ambiental incluye la versión del desarrollo sostenible presentada por Selman (como se cita en McCullough *et al.*, 2016), que se define en términos ecológicos y está conformada por las siguientes tres formas de equidad:

- La equidad intergeneracional garantiza que la Tierra se transfiera a las generaciones futuras en las mismas condiciones en las que se heredó.
- La equidad intrageneracional implica que se atienden las necesidades de todos los pueblos dentro de una misma generación.
- La equidad transfronteriza significa vivir sin exceder los límites de los recursos locales.

Juntas, estas formas de equidad fomentan un cambio en la forma en la que viven los seres humanos y una transformación de su relación con la naturaleza. Junto con este concepto de sostenibilidad ecológica se encuentran los términos verde claro y verde oscuro, que representan diferentes enfoques ambientales. Un enfoque verde claro consiste en mantener el *status quo* al fomentar el ambientalismo dentro de un paradigma de rentabilidad y fuerzas del mercado. Esta perspectiva verde claro prevé las fuerzas económicas y tecnológicas como las mejores soluciones. Por el contrario, el enfoque verde oscuro se centra en una sostenibilidad basada en la equidad que implica una protección equitativa de todas las formas de vida y la prioridad de proteger los ecosistemas de la Tierra (Baldwin-Sartore, citado en McCullough y Kellison, 2020).

Sostenibilidad ambiental deportiva

A pesar de los indicios de un movimiento de deportes ambientales, es importante señalar que, dentro de la gestión deportiva, la literatura de investigación sobre sostenibilidad ambiental aún no se ha explorado por completo y se observa que está en sus primeras fases (Walker y Parent, 2010). En la práctica, es importante tener en cuenta que se puede acceder a los cuatro niveles de sostenibilidad ambiental relacionados con los deportes, es decir, individual, comunitario, organizacional e institucional.

A partir de la definición de sostenibilidad del Informe Brundtland, se ha propuesto un concepto de sostenibilidad ambiental deportiva que la describe como la preservación del entorno natural crítico para los participantes deportivos de las generaciones actuales y futuras. La preservación del medioambiente natural es una responsabilidad de todos los miembros del sector del deporte, a fin de garantizar que se establezcan protecciones para maximizar todas las prácticas para el disfrute de los recursos naturales mediante el deporte en el futuro. Esta responsabilidad debe ser asumida por atletas; entrenadores; profesionales del deporte; funcionarios, organizaciones e instituciones deportivas; la



industria de fabricación de artículos deportivos; los medios de comunicación deportivos; etc. Los investigadores y profesionales que apoyan este concepto postulan que, para satisfacer las demandas de la sostenibilidad ambiental del deporte, debemos promulgar protecciones ambientales que faciliten las actividades deportivas actuales y el futuro del deporte.

La sostenibilidad ambiental del deporte es el resultado del reconocimiento de la interconexión del deporte con el medioambiente, que entiende que el deporte está limitado por los límites geofísicos del mundo natural (por ejemplo, los deportes de invierno dependen de las cadenas montañosas, las pistas de esquí y el agua o el hielo; los deportes de verano dependen de la presencia de cuerpos de agua limpios; muchos deportes de balón dependen de la existencia de campos verdes).

Los recursos naturales no son solo el lugar donde se realizan las actividades deportivas: también son necesarios para la fabricación de artículos deportivos. En general, se entiende que las actividades deportivas tienen la capacidad de afectar el medioambiente de manera negativa.

Temas de investigación relacionados con la sostenibilidad ambiental deportiva

La industria del deporte ha provocado un impacto significativo en el medioambiente (Thibault, 2009). Existe una amplia gama de ejemplos: el desmonte de terrenos para pistas y estaciones de esquí; la generación de desechos sólidos en instalaciones deportivas; la demanda de plástico de las audiencias deportivas; la contribución de los deportes al cambio climático debido a las emisiones de gases de efecto invernadero generadas por el uso de combustibles fósiles para viajes, el consumo energético de las instalaciones deportivas en las que se realizan los eventos; y las demandas del uso de sistemas de enfriamiento (Chard y Mallen, 2011). Es importante destacar que las investigaciones han demostrado que los efectos ambientales de los deportes, en particular, tienen una escala mucho mayor debido al alcance de los megaeventos (Dechano-Cook y Shelly, 2017). Estos ejemplos y sus correspondientes investigaciones evidencian el tema del impacto ambiental o la “huella” de la industria del deporte. Este discurso no solo se centra en cómo medir dicho impacto y darle sentido, sino también en qué medidas se necesitan para reducirlo.

Otro tema principal de debate, que se ha vuelto aún más relevante con los efectos del cambio climático y el calentamiento global, se centra en el impacto de la naturaleza en el deporte. Las investigaciones existentes sobre los impactos ambientales en el deporte incluyen los siguientes temas de investigación: el impacto del cambio climático en los principales estadios deportivos, el cambio climático en relación a los torneos de hockey sobre hielo, las organizaciones deportivas y el consumo de agua en una región afectada por la sequía, los problemas de gestión de riesgos en eventos deportivos de gran escala y la gestión del agua en el deporte.



Fases de la sostenibilidad ambiental del deporte

Aunque existe la noción predominante de que el movimiento ambiental deportivo está en marcha, también es fundamental comprender a grandes rasgos cómo se ha desarrollado a lo largo de los años. McCullough *et al.* (2015) examinaron el avance de la sostenibilidad ambiental deportiva y concluyeron que su desarrollo se produjo en tres olas, es decir, en tres etapas (primaria, secundaria y avanzada) de toma de conciencia y acción. Mediante estudios de casos y ejemplos específicos, las investigaciones hallaron que, durante las últimas dos décadas, los deportes y las organizaciones deportivas han asumido una gran responsabilidad al abordar su impacto pasado, actual y futuro en el planeta. Muchas organizaciones y ligas deportivas están implementando iniciativas ambientales (Trendafilova *et al.*, 2013). Dentro de los Estados Unidos, por ejemplo, cuatro grandes ligas deportivas se han asociado con un grupo ambiental nacional que lucha por la protección de los recursos naturales. Las ligas y organizaciones deportivas regionales y locales también han formado asociaciones con el objetivo de implementar estrategias a favor del medioambiente (Trendafilova *et al.*, 2014).

Puesta en marcha de la sostenibilidad ambiental deportiva

Hay mucho impulso positivo en torno a este creciente movimiento para progresar en materia de la sostenibilidad ambiental deportiva (Szathmari, 2017); sin embargo, todavía queda mucho trabajo por hacer. Entre los ejemplos de medidas que se han implementado o puesto en marcha en el ámbito de la sostenibilidad ambiental deportiva se incluyen la creación de comisiones en federaciones deportivas internacionales, la organización de conferencias específicas sobre el medioambiente y el deporte, y la creación de centros de investigación y redes. Se están generando organizaciones ambientalistas específicas del sector del deporte que crean redes de partes interesadas clave comprometidas con la acción climática. A nivel de élite, los deportistas están asumiendo un papel más protagonista y utilizando sus plataformas y redes de atletas para informar a sus audiencias e influir en ellas.

Estado actual

Después de realizar una revisión detallada de las investigaciones sobre la sostenibilidad ambiental deportiva, Mallen y Dingie (2021) afirman que existe una tendencia emergente hacia la toma de conciencia sobre el problema del medioambiente y el entendimiento de que se deben encontrar soluciones y de que el deporte debe promulgar la sostenibilidad ambiental deportiva dentro de sus propias redes. Esta responsabilidad del deporte se relaciona con su capacidad única de comunicar mensajes a una audiencia social mundial y diversa (Kaufman y Wolff, 2010).

De esta manera, los mensajes generan más conciencia sobre temas ambientales clave. Más que una plataforma de comunicación, las organizaciones de la industria del deporte



pueden seguir impulsando programas de sostenibilidad ambiental integrales y más profundos que abarquen a toda la organización y faciliten un enfoque integrado de la sostenibilidad ambiental dentro de ella. Así como es importante celebrar los éxitos, las buenas prácticas y el liderazgo en esta intersección del deporte y la sostenibilidad ambiental, también es importante no desestimar las realidades sociales, económicas y políticas que podrían impedir el progreso. Además, en el caso de las organizaciones deportivas que no impulsan la sostenibilidad ambiental deportiva, el énfasis de la popularidad de la sostenibilidad ambiental podría llevar a que las organizaciones no comprometidas sean motivadas mediante incentivos económicos, presiones sociales o mandatos legales. Aun así, los académicos especializados en sostenibilidad deportiva cuestionan el papel de las organizaciones deportivas en este espacio y se preguntan si estas tienen el nivel de capacidad, el conjunto de habilidades, el conocimiento y los recursos para ser sostenibles a nivel ambiental.



Unidad 1.2. El caso de negocio de la sostenibilidad

Introducción

¿Cuál es la justificación para que una organización deportiva dedique recursos económicos y humanos a la sostenibilidad? En otras palabras, ¿cuál es la justificación económica de la sostenibilidad?

Según Murray-Webster y Dalcher (2019), "un caso de negocio es la justificación de alto nivel de una actividad, a menudo un proyecto o un programa. Consiste en evaluar los beneficios, costes y riesgos de las distintas opciones disponibles y proporcionar una justificación para la solución preferida".

Evaluar diversas opciones y tomar una decisión justificada es lo que permite que una organización se desarrolle o crezca. No existe un caso de negocio común para todo lo relacionado a la sostenibilidad. Cada organización deportiva debe elaborar el suyo mediante la comprensión de los principales problemas de sostenibilidad relacionados con el deporte al que pertenecen, los intereses y las expectativas de sus partes interesadas, y los riesgos y las oportunidades que enfrenta dicho deporte.

En esta unidad se analizará el caso de negocio para la sostenibilidad, teniendo en cuenta que el programa de sostenibilidad de cada organización se debe justificar en el contexto de su estrategia general. Esto debería ser así tanto para un club de fútbol local que busca aumentar su base de miembros y aficionados, como para un organizador de grandes eventos que se esfuerza por ser rentable.

Sostenibilidad: ¿premio o castigo?

El patrocinador principal de un importante evento privado europeo de vela le informó a dicho evento que, si no contaban con un programa de sostenibilidad robusto, su asociación concluiría. La organización se vio obligada a invertir en sostenibilidad para no perder la importante contribución anual de su patrocinador. Por ello, decidió desarrollar una estrategia de sostenibilidad para sus eventos; en paralelo, negoció la extensión de su asociación con el patrocinador y aseguró un nuevo acuerdo de patrocinio por cuatro años con su patrocinador principal.

El caso mencionado es un ejemplo de cómo la sostenibilidad puede ser tanto un "premio" como un "castigo" para una organización. El "premio" simboliza el incentivo que justifica que hagamos algo. Es la recompensa prevista para una organización cuando da un paso adelante en sus esfuerzos de sostenibilidad. Las oportunidades de patrocinio nuevas o renovadas son un ejemplo de "premio". Sin embargo, muchas organizaciones necesitan



un "castigo" para comenzar a implementar algo o cambiar su conducta actual. Un mensaje del patrocinador principal podría servir como un "castigo" o una "llamada de atención", pero también pueden serlo una nueva ley o reglamentación que prohíba el plástico de un solo uso en los estadios de fútbol.

Al crear tu caso de negocio para la sostenibilidad, deberás identificar tanto el "premio" como el "castigo". Como se indicó anteriormente, el caso de negocio debe evaluar las distintas opciones disponibles y proporcionar una justificación para la solución preferida. No hacer nada e ignorar la sostenibilidad es una de las opciones disponibles para una organización deportiva. Identificar el "premio" y el "castigo" de la sostenibilidad dará lugar a una evaluación racional de las diferentes opciones, y ayudará a determinar cuál de ellas será más coherente con los objetivos a mediano y largo plazo del deporte o la organización deportiva.

Pasaremos de la metáfora del "premio" y el "castigo" a un análisis sobre los beneficios y costes concretos de la sostenibilidad.

Beneficios y costes de la sostenibilidad

Al analizar los costes y beneficios de la sostenibilidad, en primer lugar, debemos reconocer que hay dos caras de la misma moneda. En pocas palabras, el fútbol (y el deporte en general) es tanto una víctima como un malhechor (o colaborador), cuando se observan las consecuencias de una conducta insostenible. Por ejemplo, el fútbol es víctima del cambio climático, ya que se estima que el 25 % de los clubes de fútbol profesional que juegan en la English Premier League (EPL) y la English Football League (EFL) verán sus estadios inundados total o parcialmente cada año a partir de 2050 (Goldblatt, 2020). Sin embargo, el mismo estudio proporciona información sobre la cantidad de emisiones que produce la EPL con sus eventos y el transporte de los espectadores a los partidos de fútbol. En este ejemplo, la EPL es, por lo tanto, víctima y colaborador de las consecuencias de una conducta insostenible.

En segundo lugar, el impacto de la sostenibilidad también tiene lugar fuera del estadio. La sociedad se enfrenta a grandes problemas sociales y ambientales, y la industria del deporte solo juega un papel menor en ellos. Aunque el deporte como lenguaje universal puede tener un impacto significativo en la sociedad en general (sostenibilidad **a través** del deporte), el resto de este capítulo se limitará a algunos de los costes y beneficios concretos de las organizaciones deportivas en sí mismas.

Los beneficios y costes de la sostenibilidad se ven afectados en gran medida por la naturaleza de la organización deportiva, su tamaño y ubicación geográfica, su forma legal (con o sin fines de lucro) y su cultura. El análisis sobre los beneficios y los costes debe



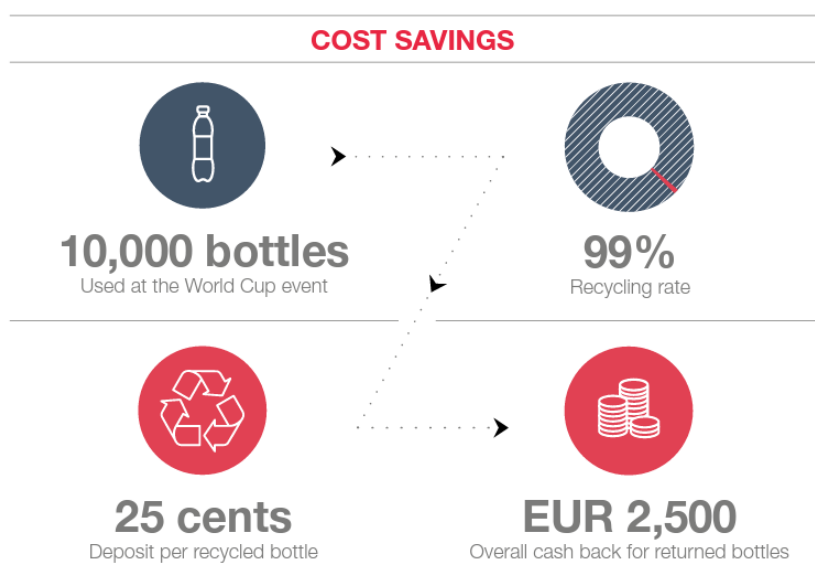
tener en cuenta este contexto, que dará relevancia a algunos puntos (por ejemplo, la lealtad del personal para una organización de gran tamaño) y reducirá la importancia de otros.

Coste versus inversión

Con frecuencia, la sostenibilidad se percibe como un **coste** para una organización o evento deportivo, y no como una **inversión** necesaria para permitir el crecimiento. Una encuesta a las Federaciones Deportivas Internacionales (AISTS, 2017) reveló grandes diferencias en los gastos en programas de sostenibilidad entre los deportes. Los deportes al aire libre tienden a gastar un poco más, mientras que los deportes de interior gastan menos que la media general. En el caso de los deportes más pequeños, una federación internacional promedio gastó un estimado del 5,7% de su presupuesto anual en programas de sostenibilidad. La ausencia de una definición de lo que se incluyó y no se incluyó en estas estimaciones puede interpretarse como la comprensión limitada de las organizaciones deportivas sobre los costes exactos de la sostenibilidad.

En lugar de un coste, la sostenibilidad también puede ser un **ahorro de costes**, como lo demuestra, por ejemplo, la Federación Mundial de Tiro con Arco, que ahorró 2500 EUR al reducir la cantidad de botellas de plástico de un solo uso en uno de sus eventos de la Copa Mundial.

Figura 1. Ahorro de costes mediante la sostenibilidad



Fuente: IF Sustainability Case Study, del Comité Olímpico Internacional y la Federación Mundial de Tiro con Arco, 2017.
<https://stillmed.olympics.com/media/Document%20Library/OlympicOrg/IOC/What-We-Do/Celebrate-olympic-games/Sustainability/Case-Studies/2017/IF%20SCS-WORLD%20ARCHERY%20WATER%20BOTTLES.pdf>

Cost Savings	Ahorro de costes
10,000 bottles	10 000 botellas
Used at the World Cup event	Utilizado en el evento de la Copa Mundial
99%	99 %
Recycling rate	Tasa de reciclaje
25 cents	25 centavos
Deposit per recycled bottle	Depósito por botella reciclada
EUR 2,500	2500 EUR
Overall cash back for returned bottles	Reembolso total de las botellas devueltas

Los beneficios de los esfuerzos de sostenibilidad en el deporte pueden ser tangibles e intangibles, directos e indirectos. El ahorro de costes mediante la reutilización de equipos es un beneficio tangible y directo. Las iniciativas para aumentar la participación deportiva de los niños de grupos de bajos ingresos pueden parecer un coste a corto plazo, pero pueden generar beneficios indirectos, tales como "mejor salud", "reducción de las tasas de delincuencia", etc.

En 2020, la UEFA trabajó con 25 países europeos para estimar el retorno de inversión del fútbol en Europa. Aunque no todos los ahorros pueden atribuirse a los esfuerzos de sostenibilidad, se muestra un ahorro de costes de 16 300 millones de euros en atención médica debido a la contribución del fútbol a la mejora general de la salud física y mental de las personas (UEFA Explainer: valuing European football 's social return on investment, 2020).



Figura 2. El impacto positivo del fútbol en la sociedad



Fuente: UEFA Explainer: valuing European football 's social return on investment, de UEFA, 2020. <https://www.uefa.com/insideuefa/football-development/news/0264-10fe1ac0497c-ffe49c301d3e-1000--explainer-football-s-social-value/>.

Health	Salud
Economy	Economía
Society	Sociedad
€39.4	39 400
Billion	millones €
Improved wellbeing. Reduced risk of type II diabetes and hear disease	Mejora del bienestar Reducción del riesgo de diabetes tipo II y enfermedades cardíacas

16.3 billion. Healthcare savings	16 300 millones € Ahorro en costes de atención médica
Membership fees. Job creation. Investment in facilities	Cuotas de socios Creación de empleo Inversión en instalaciones
10.8 billion. Directly into the economy	10 800 millones € Directamente en la economía
12.3 billion. Positive social impact on communities	12 300 millones € Impacto social positivo en las comunidades
Education. Integration. Volunteers. Reduced crime rates.	Educación Integración Voluntarios Reducción de las tasas de criminalidad

El resto de este capítulo abordará algunos beneficios concretos de la sostenibilidad que una organización deportiva debe tener en cuenta al desarrollar el caso de negocio para la sostenibilidad:

(1) Ahorrar costes

(2) Generar crecimiento

Ahorrar costes

La extensión total de todos los carteles (pancartas, banderas, etc.) de la UEFA EURO 2016 juntos fue de 200 000 m². Dar una segunda vida incluso a una parte de este material no solo será bueno para el medioambiente, sino también para la economía del evento. Pero el ahorro de costes va mucho más allá, y debe analizarse en relación con las 3 R: recursos, riesgos y retención.

1. Eficiencia de los recursos

Ya se han presentado varios ejemplos de cómo la sostenibilidad impulsa un uso más eficiente de los recursos o, como se suele decir sobre la gestión eficiente de los residuos: "No pagues para desechar". A menudo, esto se refiere al ahorro directo de un evento, pero no se deben incluir beneficios indirectos, como su gestión y almacenamiento (costes de seguro).



2. Reducción de riesgos

Los sistemas internacionales de gestión de la sostenibilidad, como las normas ISO 20121, proporcionan a las organizaciones una certificación independiente para sus prácticas sociales, ambientales y económicas. Los requisitos para esta certificación (por ejemplo, prácticas laborales justas, procedimientos de denuncia de irregularidades, etc.) pueden ayudar a evitar los costes de denuncias legales y litigios, así como reducir el riesgo de daños a la reputación y publicidad negativa.

3. Retención de personal y voluntarios

En comparación con otras industrias, la industria del deporte depende en gran medida de los voluntarios, y muchos clubes y eventos deportivos a menudo tienen solo un número limitado de personal empleado. Los programas de sostenibilidad apoyan la tasa general de lealtad y retención de voluntarios y miembros clave del personal y, como resultado, ayudan a reducir los costes de contratación y capacitación. La encuesta Global 2021 Millennials and Gen Z Survey de Deloitte destaca que "los mileniales son sensibles a los valores de la empresa y ven a las empresas que tienen un propósito como un lugar de trabajo más estimulante" (Deloitte, 2021).

Generar crecimiento

El club de fútbol inglés Forest Green Rovers, que juega en la English Football League, es posiblemente el club más conocido que ha utilizado la sostenibilidad para crecer, y demuestra que "hacer el bien" y "hacer negocios" pueden ir de la mano con éxito. En los últimos 10 años, el club ha construido la imagen de ser "el equipo más verde del mundo" (Forest Green Rovers named 'greenest football club in the world', 2018) y gracias a ella aseguró asociaciones comerciales significativas. El Forest Green Rovers se ha convertido en una marca global en el fútbol: actualmente está construyendo un nuevo estadio con capacidad para 10 000 personas en su ciudad natal, en la que habitan menos de 6000 personas.

Deben elaborarse programas de sostenibilidad para permitir que un deporte o una organización deportiva crezcan. Deben satisfacer las necesidades del presente, sin comprometer la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras (WCED, 1987). Algunos ejemplos del crecimiento mediante la sostenibilidad.

1. Mejora de la marca y cobertura de los medios

El deporte y los eventos deportivos se ven cada vez más cuestionados por su "licencia para operar", especialmente cuando reciben financiación pública. Esto brinda a las organizaciones que tienen un programa de sostenibilidad creíble la oportunidad para posicionarse y recibir una cobertura positiva (y a veces gratuita) en los medios de



comunicación. Por ejemplo, el VfL Wolfsburg, un club que participa en la Bundesliga alemana, es muy reconocido y recibe muchos elogios como el club de fútbol líder en sostenibilidad ambiental de Alemania (Bundesliga 2021 – inglés, 2021).

Cabe señalar que ser percibido como una organización deportiva líder en sostenibilidad también puede ser un riesgo. Tanto los medios de comunicación como el público general hacen un seguimiento crítico de las actividades de dichas organizaciones. Para reducir el riesgo de recibir cobertura negativa de los medios, las organizaciones podrían considerar obtener la certificación de sus programas, medir y comunicar su impacto real y tener una estrategia de comunicación coherente.

2. Aumento de la participación en los deportes

El cambio climático y la disminución de la actividad física son riesgos muy conocidos a los que se enfrenta la participación deportiva. Los deportes de invierno deben afrontar las temporadas invernales más cortas debido al calentamiento global. La necesidad de más nieve artificial, entre otras cosas, aumenta los costes del esquí, lo que, como consecuencia, hace que las familias opten por realizar otras actividades en lugar de esquiar.

Una de las consecuencias de la pandemia de COVID-19 fue el impulso de las personas a practicar deporte, en particular deportes al aire libre. OC Sport, un organizador de eventos deportivos al aire libre, se dio cuenta de que incorporar la sostenibilidad dentro de su modelo de negocios le permitía atraer a un público más amplio que en el pasado. Durante la pandemia, lanzaron la campaña "ReThink Sport" (repensar el deporte), que enfatiza su compromiso con la sostenibilidad y, al mismo tiempo, atrae a más participantes a sus eventos.

Las iniciativas de la Real Federación Holandesa de Fútbol para promover el fútbol femenino han contribuido a un crecimiento importante del deporte en los Países Bajos. Además del crecimiento con respecto a la cantidad, produjo un aumento importante del valor de los patrocinios del deporte y una mayor atención por parte de los medios.

3. Satisfacción de las partes interesadas

El deporte opera dentro de un ecosistema muy diverso de partes interesadas, y las iniciativas de sostenibilidad no se deben elaborar sin comprender correctamente sus intereses y expectativas. Una herramienta que se usa con frecuencia para facilitar esta comprensión es el análisis de materialidad, que permite priorizar los problemas de sostenibilidad desde la perspectiva tanto de la organización deportiva, por un lado, como de sus partes interesadas, por otro. El resultado de este análisis es una matriz de materialidad, que identifica cuáles son los temas más importantes tanto para la organización deportiva como para sus partes interesadas. Igualmente importante, sin



embargo, es la posibilidad que brinda la matriz de vislumbrar que ciertos temas podrían ser importantes para el organizador del evento, pero no para sus partes interesadas (o viceversa).

Porsche, un patrocinador de muchos torneos de golf, realiza una matriz de materialidad cada dos años (Annual and Sustainability Report of Porsche AG, 2021). Los resultados del análisis permiten ver los temas importantes para las partes interesadas y, sin duda, ponen de relieve que las prioridades de la organización deportiva no siempre coinciden con las prioridades de sus partes interesadas.

Las partes interesadas clave para las organizaciones deportivas incluyen atletas, regiones anfitrionas, proveedores, medios de comunicación, voluntarios, espectadores, etc. Comprender las prioridades de estas partes interesadas permitirá a las organizaciones deportivas obtener beneficios mediante la sostenibilidad.

No existe un caso de negocio que se pueda aplicar a todas las situaciones, pero la combinación de beneficios tangibles e intangibles de la sostenibilidad debería superar los costes para que una organización deportiva tenga un caso de negocio sostenible.



Unidad 1.3. Primeros pasos hacia la sostenibilidad: qué hacer y qué no hacer

Cómo comenzar a implementar la sostenibilidad

Después de comprender el significado de la sostenibilidad y cómo afecta a tu organización, debes reflexionar sobre cómo comenzar. La mayoría de las organizaciones que comienzan su "camino hacia la sostenibilidad" no tienen una persona exclusivamente dedicada a ella. En muchos casos, la responsabilidad del desarrollo sostenible a menudo se añade a las funciones existentes de algún empleado. Una federación deportiva olímpica asignó esta función a la directora de Marketing y Comunicaciones, ya que tenía interés en el tema, y se asignó el 10 % de su tiempo al desarrollo y la implementación de una estrategia de sostenibilidad. Además, la Junta Directiva aún no era plenamente consciente de la importancia de la sostenibilidad y no se disponía de un presupuesto para ella. Se contrató a un pasante para que desarrollara una estrategia de sostenibilidad sin ninguna dirección "desde arriba". Desafortunadamente, la organización no tuvo éxito, y esto significó una oposición aún mayor de la Junta Directiva a dedicar más recursos a la sostenibilidad.

En este capítulo, analizaremos cómo dar los primeros pasos hacia la sostenibilidad. ¿Cuáles son los elementos clave, las piezas del rompecabezas, que una organización necesita para tener éxito en sus proyectos de sostenibilidad?

1. Apoyo de la gerencia
2. Finanzas
3. Educación
4. Participación de las partes interesadas



Figura 3. Elementos clave para un programa de sostenibilidad exitoso



Fuente: Elaboración propia

Management support	Apoyo de la gerencia
Stakeholder engagement	Participación de las partes interesadas
Finance	Finanzas
Education	Educación

Apoyo de la gerencia



Para el liderazgo ejecutivo de una organización, los primeros pasos hacia el establecimiento de una estrategia de sostenibilidad exitosa son reconocer y comprender el impacto los problemas sociales (por ejemplo, el cambio climático, la diversidad y la participación de la comunidad) en la industria del deporte y, en consecuencia, modificar la percepción de todas las partes interesadas relacionadas, como aficionados, patrocinadores, radiodifusoras y, en general, todas las industrias y proveedores relacionados.

Claramente, el fútbol no es simplemente una víctima pasiva del cambio climático y, en los últimos años, muchos clubes han comenzado a aumentar cada vez más la atención que prestan a las medidas de sostenibilidad y a desafiarse a sí mismos a simplemente reflexionar en cómo sus torneos y eventos podrían adaptarse para generar una mayor sostenibilidad en muchos aspectos diferentes. Más específicamente con respecto al cambio climático, repensar cómo los estadios, los eventos, las cadenas de suministro, los viajes y los desechos tendrán que ser transformados se ha convertido cada vez más en el centro de atención para clubes, federaciones y ligas de todo el mundo.

Un mensaje fundamental será no considerar la sostenibilidad como una función aislada dentro de tu organización, sino más bien garantizar que los principios básicos estén integrados en todas las actividades principales, desde las licitaciones hasta las campañas publicitarias.

Finanzas

Actuar en favor de la sostenibilidad y la justicia social ya no puede considerarse como algo secundario, sino que tendrá que incluirse en el presupuesto anual de la organización. Goldblatt (2020) sugirió que, si no tomamos medidas drásticas, los estadios del 25 % de los equipos de fútbol de la liga principal inglesa podrían sufrir una inundación parcial o total cada año para 2050. Esto implicará algunos costes a corto plazo, pero evitará enormes pérdidas a largo plazo. El daño a la reputación es difícil de calcular en una suma de dinero, pero, si lo pensamos al revés, tener una mejor reputación puede ser un resultado muy valioso de un programa de sostenibilidad. Ocean Race, un evento de vela de dos años, ha elaborado una sólida estrategia de sostenibilidad y ha construido su reputación en aproximadamente seis años, lo que actualmente implica que aproximadamente el 70 % de los nuevos contratos de patrocinio están relacionados con los esfuerzos de sostenibilidad de la carrera.

A pesar de todos los ahorros de costes a más largo plazo y las nuevas estructuras de ingresos, hay que tener en cuenta que se necesita un presupuesto inicial para establecer un programa de sostenibilidad. Para conseguirlo, no se debe subestimar el potencial de los beneficios en especie y las contribuciones mediante subvenciones y fundaciones privadas. En particular, las organizaciones deportivas sin ánimo de lucro pueden solicitar financiación, por ejemplo, a través del programa Erasmus+ de la Unión Europea o de



fundaciones privadas a las que les gusta asociarse con el deporte. Por ejemplo, la US Soccer Foundation recibió una subvención de 1 000 000 EUR de la Fundación OAK "para ampliar el programa Soccer for Success con el objetivo de generar un impacto en las vidas de un millón de jóvenes cada año para el 2026" (US Soccer Foundation, 2018).

Educación

La sostenibilidad sin educación puede ser peligrosa. Las personas correctas deben ser educadas de la manera correcta sobre el contenido correcto. Lo más obvio es que el defensor de la sostenibilidad de la organización tome un curso en línea, como este del Barça Innovation Hub. Sin embargo, también se debe tener en cuenta a otros integrantes de la organización. Por ejemplo, la portavoz del Campeonato Mundial de Esquí recibió capacitación en sostenibilidad para asegurar que los mensajes externos que reciben los medios de comunicación sean correctos y coherentes con la estrategia de sostenibilidad desarrollada para el evento. Un club de fútbol organizó un taller para su equipo de ventas con el objetivo de capacitarlos sobre cómo presentar el club a posibles patrocinadores para garantizar que los nuevos patrocinadores o socios no sean contradictorios con la estrategia del club.

Una parte importante de la educación es evitar reinventar la rueda. En los últimos 10 a 15 años, se han puesto a disposición muchos recursos a través de kits de herramientas de sostenibilidad en línea. Ejemplos recientes incluyen www.sustainability.sport, www.sustainabilitytoolbox.com o www.eventsustainability.com. Las organizaciones de membresía, como Green Sports Alliance y Sports and Sustainability International (SandSI), brindan una excelente oportunidad para aprender, compartir y permitir que las organizaciones deportivas adopten las prácticas recomendadas de otros miembros.

Participación

La participación comienza con involucrar a las partes interesadas clave y con comprender sus prioridades y desafíos. Construir desde aquí proporciona una base sólida para tu estrategia y te permite volver a las partes interesadas cuando se necesita su apoyo. Un buen ejemplo es la Federación Internacional de Piragüismo (ICF, International Canoeing Federation) que comenzó su camino hacia la sostenibilidad "desde cero".

La organización realizó una reunión con las principales partes interesadas de uno de sus eventos de la Copa Mundial para conversar y hacer una lluvia de ideas sobre la sostenibilidad. Esto llevó a una selección de acciones que se pusieron en marcha en el evento. Ten en cuenta que esto se hizo antes de que se desarrollara una estrategia y principalmente con apoyo en forma de beneficios en especie. Un aspecto importante fue que la decisión sobre las actividades se tomó conjuntamente, lo que dio lugar a un apoyo firme y amplio de las partes interesadas. Este enfoque le permitió a la ICF concretar algunas "ganancias rápidas" que ayudaron a asegurar un presupuesto de sostenibilidad



modesto.

Se entrevistó a deportistas de élite sobre su conexión (personal) con el tema de la sostenibilidad y se publicaron videos en el sitio web de la organización. Sobre la base de las experiencias iniciales, se desarrolló una "guía de inicio rápido" muy simple y se tradujo al rumano para que esté disponible para los organizadores rumanos del próximo evento de piragüismo. Un elemento muy importante fue la recopilación de datos (por parte de los estudiantes locales) para facilitar la presentación de informes sobre hechos cuantitativos. La ICF decidió seguir la Iniciativa Mundial para la Elaboración de Informes (Global Reporting Initiative) como un estándar que les proporcionó una estructura fiable para su primer informe de sostenibilidad.

Por último, los resultados se publicaron en las redes sociales, en eventos y en el sitio web de las organizaciones. Las acciones que no eran coherentes, por ejemplo la presencia de plástico de un solo uso en el área VIP, se abordaron lo antes posible de manera constructiva y, cuando fue posible, se resolvieron durante el evento.

Para más información, visita: <https://www.canoeicf.com/sustainability>

Para finalizar esta unidad, te brindamos algunos consejos concretos (qué hacer y qué no hacer) que puedes poner en práctica en tu camino hacia la sostenibilidad.

Consejos concretos para la sostenibilidad en el deporte

¿Qué significa concretamente integrar la sostenibilidad en las diferentes áreas funcionales o departamentos de tu organización deportiva? Estos son 10 consejos concretos desde un punto de vista operativo:

1. No pagues por desechar y solo compra cosas que estás seguro de que usarás.
2. Siempre planifica con antelación. Actúa hoy y planifica para mañana.
3. Alinea tu estrategia de comunicación con tu estrategia de sostenibilidad.

Ejemplo: Los consejos para alcanzar metas más verdes de la Major League Soccer (MLS) ([Greener Goals Sustainability Tips | MLSSoccer.com](https://www.mlssoccer.com/greener-goals-sustainability-tips)) son un buen ejemplo fácil de comprender, hablan sobre la sostenibilidad a los aficionados del fútbol e incluyen ejemplos prácticos y de implementación sencilla.

4. Publica un informe anual de sostenibilidad en tu sitio web y comparte tu progreso en las redes sociales.
5. Compartir las "lecciones aprendidas" no es un signo de debilidad: puede aumentar tu credibilidad y ayudar a generar la confianza de los aficionados.



6. Usa un sistema de clasificación fiable y estandarizado para mostrar el progreso que has realizado hacia los objetivos establecidos previamente.

Ejemplo: Para publicar su informe anual de Fútbol y responsabilidad social, la UEFA usa la Iniciativa Mundial para la Elaboración de Informes, un estándar internacional de informes que utilizan entidades deportivas y no deportivas.

7. Usa teorías de gestión del cambio (por ejemplo, la teoría U) para generar inspiración y superar la resistencia organizacional.
8. Controla y analiza tus datos de sostenibilidad durante todo el año, y ajusta los objetivos en función de los comentarios y las sugerencias reales de las principales partes interesadas.
9. Investiga soluciones ecológicas asequibles y alternativas inteligentes a las opciones insostenibles.
10. Asegura el compromiso formal y público de la alta gerencia mediante la participación en iniciativas de la industria.

Ejemplo: La Juventus se convirtió en el primer club de fútbol italiano en suscribirse al Marco de Acción del Deporte para el Clima de la ONU (Juventus signs UNFCCC Sports for climate action framework and climate neutral now pledge, 2020).

Errores comunes: qué no se debe hacer

- Pensar en el reciclaje como una buena práctica de sostenibilidad. Reciclar los residuos debe ser el último recurso de un evento, si se agotan todas las demás opciones. Comienza por **rechazar** (no comprar cosas), a continuación, procura **reducir** (minimizar la cantidad) y **reutilizar** (encontrar una segunda vida para los productos usados). Cuando no haya otra opción, **reciclar** es el plan D.
- Afirmar que haces todo. Sé realista en tus objetivos de sostenibilidad. ¿Dónde termina tu área de influencia? ¿Cuánto puedes hacer con los recursos disponibles y qué datos están disponibles para demostrar tu impacto?

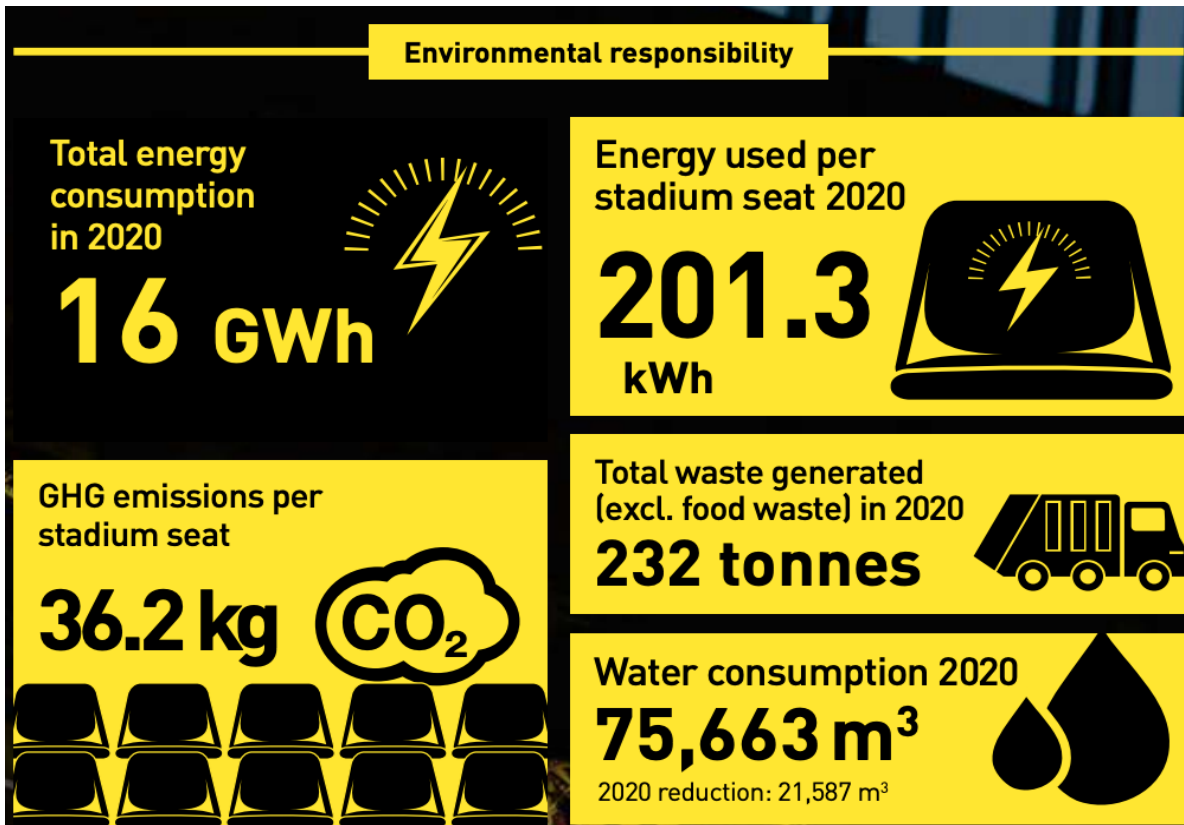
Ejemplo: El club de fútbol alemán Borussia Dortmund afirma que sus programas de sostenibilidad contribuyen a 10 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (2020/2021 Sustainability Report, 2021). Es mejor ser concreto sobre el impacto de la organización en una cantidad limitada de objetivos que afirmar que aborda cada problema ambiental o social.

- Desarrollar una estrategia de sostenibilidad de manera aislada. Una estrategia de sostenibilidad debe ser integral y abarcar (y apoyar) a toda la organización.



- Considerar todos los datos de sostenibilidad (por ejemplo, la huella de carbono) como internos y confidenciales. Comunicar públicamente las emisiones no es un signo de debilidad; se convierte en uno si la organización no muestra un plan y un progreso concreto hacia la reducción de su impacto negativo con el paso del tiempo.

Figura 4. Impacto ambiental de Borussia Dortmund



Fuente: Sustainability Report for the 2020/2021 season, 2021. https://ungc-production.s3.us-west-2.amazonaws.com/attachments/cop_2021/505823/original/EN_BVB%20Nachhaltigkeitsbericht%2020202021.pdf?1639131852.

Environmental responsibility	Responsabilidad ambiental
Total energy consumption in 2020	Consumo total de energía en 2020
GHG emissions per stadium seat	Emisiones de GEI por asiento del estadio



36.2 kg	36,2 kg
Energy used per stadium seat 2020	Energía utilizada por asiento del estadio en 2020
201.3	201,3
Total waste generated (excl. food waste) in 2020	Total de residuos generados en 2020 (no incluye los residuos alimentarios)
232 tonnes	232 toneladas
Water consumption 2020	Consumo de agua en 2020
75,663 m ³	75 663 m ³
2020 reduction	Reducción en 2020
21,587 m ³	21 587 m ³

La sostenibilidad es cada vez más una fuente de nuevos ingresos, innovación y el inicio de nuevas oportunidades de negocio. Estos desarrollos no pueden tener éxito de forma aislada; de ahí la importancia de un enfoque multifuncional y un compromiso ejecutivo. La sostenibilidad tiene tres dimensiones: ambiental, social y económica y, al igual que en un triatlón, la organización necesita sobresalir en las tres disciplinas o dimensiones si quiere ganar la competencia.



Unidad 1.4. Tendencias y desafíos clave

El deporte es uno de los actores sociales que consume el capital natural y social del mundo. Muchos deportes al aire libre usan la naturaleza (lagos, montañas, bosques, etc.) como su "campo de juego". El capital social puede ser menos obvio en el deporte, pero piensa, por ejemplo, en un deporte como el golf, que es bastante costoso y, en algunos casos, tiene requisitos de ingreso estrictos. Como resultado, el golf es famoso por ser un deporte de lujo para personas de un determinado grupo socioeconómico. Muchas industrias, incluida la del deporte, pensaban que el capital social y natural era algo "gratuito", o al menos algo de lo que tú no eras responsable. Esta percepción ha cambiado con rapidez en las últimas décadas y es probable que esta tendencia continúe, ya que los recursos sociales y naturales se han vuelto "costosos", y se espera que el deporte asuma su responsabilidad al usarlos.

Esta unidad analizará las tendencias en sostenibilidad que representan un "punto de inflexión" para el deporte, tanto en el sentido positivo como en el negativo. Utilizaremos la metáfora de un partido de fútbol para resumir algunas de las tendencias clave y dividir las en dos grupos:

1. **Las reglas del juego.** Las organizaciones deportivas experimentan un cambio en los principios que solían determinar las reglas de "cómo se jugaba el juego".
2. **El campo de juego.** Las maneras de practicar, experimentar y hacer crecer el deporte difieren de lo que era habitual en el pasado.

Las reglas del juego han cambiado

Las organizaciones deportivas deben seguir siendo "aptas para el propósito", lo que incluye que deben mostrar una mayor conciencia sobre los problemas sociales (como la inclusión, la integridad, el cambio climático, etc.) y más contribuciones a resolverlos. La misión principal de un club de fútbol sigue siendo hacer crecer el deporte, al brindar a más personas la oportunidad de jugar al fútbol, verlo y seguirlo. Para lograrlo, es esencial un enfoque sólido impulsado por un propósito que respete a las personas y al planeta, para garantizar una prosperidad compartida y duradera sin ignorar el objetivo final de hacer crecer el deporte.

Una serie de escándalos recientes (y en curso) también están cambiando las reglas del juego para las organizaciones deportivas, y se espera que acepten la responsabilidad y asuman las consecuencias. La desigualdad de premios monetarios y salarios para hombres y mujeres ya no es lógica, y las ligas o federaciones nacionales de fútbol en varios países han introducido cambios significativos (por ejemplo, el aumento de los



salarios para las mujeres).

Figura 5. Se estima que el salario semanal de Samuel Umtiti es de aproximadamente 231 000 €, mientras que la jugadora mejor pagada, Lieke Martens, gana alrededor de 180 000 € por año.



Fuente: Revealed: Women Barca top earner's annual wage is similar to Umtiti's weekly salary, de Konig, K., 2021. <https://tribuna.com/en/news/fcbarcelona-2021-05-18-revealed-women-barca-top-earners-annual-wage-is-similar-to-umtitis-weekly-salary/>.

Por último, la COVID-19 ha sacudido el sector del deporte y, en el mundo posterior a la pandemia, la comunidad deportiva tendrá que recuperarse y ganar impulso, aumentar su relevancia y generar impacto. Muchos eventos y organizaciones deportivas están en "modo de supervivencia" debido a la interrupción de las actividades económicas y deportivas durante la pandemia. Esto implica que las organizaciones deportivas deben evolucionar de un enfoque tradicional y aislado de responsabilidad social o de responsabilidad social corporativa a una integración más fundamental y sistemática de los principios de sostenibilidad en todas las actividades de la organización.

A nivel mundial y político, podemos decir que las nuevas "reglas del juego" se definieron en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Una hoja de ruta con 17 objetivos concretos que casi todos los gobiernos del mundo aceptaron. El papel del deporte para alcanzar los ODS es limitado; sin embargo, las organizaciones deportivas (y sus patrocinadores) los utilizan cada vez más "como lenguaje" para informar sobre su trabajo orientado a la sostenibilidad.

Figura 6. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Elaboración propia

El campo de juego ha cambiado

Hasta hace algunos años, la definición de fútbol nunca se había cuestionado. El ex delantero de la selección nacional de fútbol de Inglaterra, Gary Lineker, dijo: "El fútbol es un juego simple, 22 hombres persiguen un balón y al final ganan los alemanes". Sin embargo, la manera en la que practicamos el deporte y lo disfrutamos ha cambiado significativamente en los últimos años, por lo que la definición de deporte se convirtió en un tema de debate.

El crecimiento sin precedentes de los deportes electrónicos en los últimos años ha desafiado al Comité Olímpico Internacional a reflexionar sobre el lugar que ocupan entre los formatos deportivos tradicionales. Los propios deportistas de primera categoría derribaron la barrera entre los deportes tradicionales y electrónicos durante la pandemia de COVID-19, cuando compensaron la reducción de las posibilidades de practicar deporte de forma tradicional jugando a la versión electrónica. No solo vimos un gran aumento en los deportes electrónicos: la digitalización del deporte también cambió la participación de los aficionados. AC Milan, por ejemplo, tuvo que cancelar una gira de promoción en China debido a la pandemia, y la reemplazó con una gira virtual y experiencias digitales que recibieron más de 20 millones de visitas.

La tendencia de la digitalización va más allá de los deportes electrónicos e incluye el uso de inteligencia artificial para gestionar los flujos de tráfico cerca de los estadios, proporcionar señalización virtual y personalizada en lugar de pancartas impresas, etc.

La señalización digital, el control de tráfico más eficiente, las experiencias virtuales de los aficionados, etc., están relacionados con el desarrollo sostenible del deporte. No solo permiten una reducción de las emisiones de carbono (control de tráfico) o de los residuos, sino que las nuevas tecnologías también pueden facilitar la inclusividad de un evento. La señalización tradicional y la participación de los aficionados, por ejemplo, a menudo excluyen a las personas ciegas (o daltónicas) o sordas, pero este ya no tiene por qué ser el caso cuando se utilizan las nuevas tecnologías.

Una tendencia final, relacionada con la digitalización, es el uso de datos para fomentar las conductas sostenibles. No solo impulsa la transparencia en la toma de decisiones, sino que también permite el seguimiento (en tiempo real) de los indicadores relacionados con el rendimiento sostenible de una organización deportiva. Los Juegos Olímpicos de Verano de París 2024 utilizaron datos de mega eventos deportivos anteriores, como la UEFA EURO 2016, para calcular la huella material de los Juegos Olímpicos. El uso de grandes volúmenes de datos les permitió analizar todo el "flujo" de todos los materiales necesarios para organizar los Juegos Olímpicos. Por ejemplo, en los eventos que suelen ocuparse del reciclaje de residuos de alimentos, el análisis del flujo de materiales permitió reducir la cantidad que se compró, lo que ahorró no solo costes sino que también redujo los desechos posteriores al evento.

La otra cara de la digitalización de la sociedad y, con ello, del deporte, es la falta de actividad física y la disminución del interés en practicar deportes tradicionales. Esto provoca una pérdida de beneficios físicos y sociales relacionados con el deporte, así como un mayor comportamiento sedentario en todas las edades.

Principios clave para responder a los cambios y desafíos

Las tendencias traen riesgos y oportunidades; como dijo la leyenda del fútbol Johan Crujff: "Toda desventaja tiene una ventaja". El objetivo de esta sección es brindar una orientación general a las organizaciones deportivas para que sean sostenibles y exitosas en la industria deportiva que cambia con rapidez.

1. Usa la sostenibilidad como brújula para tu estrategia.

La sostenibilidad es una "brújula de responsabilidad" que ayuda a las organizaciones deportivas a centrarse en misiones y objetivos orientados a un propósito, que apoyan a toda la comunidad y mejoran la relevancia del deporte en la sociedad y en la economía. La sostenibilidad en acción ayuda a establecer las prioridades correctas, con miras a nuestros intereses compartidos a mediano y largo plazo. Al aprovechar los ODS de la ONU, también sirve para posicionar al deporte como un importante facilitador y contribuyente a los 17 objetivos.



2. Mide y comunica tu impacto.

La sostenibilidad ya no es una opción: se ha convertido en un factor determinante de la imagen, la marca y la reputación de una organización deportiva ante sus numerosos grupos de partes interesadas públicas y privadas. Sin embargo, la sostenibilidad se debe adoptar como un principio de trabajo genuino y creíble que genere confianza y un mayor valor para la organización y sus partes interesadas, y no solo como una tendencia o un ejercicio de relaciones públicas. Para ser creíble, la sostenibilidad debe traducirse en áreas y programas de enfoque clave, con recursos y métricas específicos y evaluaciones e informes transparentes.

3. Aprende y lidera la sostenibilidad, y sé un ejemplo de ella.

La sostenibilidad en acción no es un marco teórico, es un conjunto de políticas, prioridades e iniciativas que una organización necesita aplicar a diario para contribuir a la inclusión, el respeto, la diversidad, la conciencia climática y la capacidad única del deporte para enseñar valores y ser una escuela de vida para muchos. Liderar con el ejemplo mediante la aplicación de principios de sostenibilidad en todos los aspectos de una organización hará que esta sea más relevante y atractiva tanto a nivel interno (empleados, voluntarios) como externo. A su vez, las organizaciones deportivas deben aprender de las buenas prácticas y, especialmente, de las lecciones aprendidas de otras organizaciones. Las iniciativas específicas de la industria, como el Marco de Acción del Deporte para el Clima de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), son una excelente oportunidad para aprender de otras organizaciones deportivas y evitar reinventar la rueda tanto como sea posible.

Figura 7. Juventus, el primer club de fútbol italiano

Juventus is the first Italian football club and the 150th signatory of the [UNFCCC Sports for Climate Action Framework](#). FIFA, UEFA and the IOC (International Olympic Committee) are already signatories, together with many other prominent sport teams all around the world.

The Framework brings together the global sports community to combat climate change by mapping a clear trajectory and setting standards for verifying emission reporting in line with the Paris Agreement.

Source : www.juventus.com

Fuente: <https://www.juventus.com/es/sustainability/environmental-impact#:~:text=Juventus%20is%20the%20first%20Italian,teams%20all%20around%20the%20world>. Captura de pantalla tomada por el autor.

<p>Juventus is the first Italian football club and the 150th signatory of the UNFCCC Sports for Climate Action Framework FIFA, UEFA and the IOC (international Olympic Committee) are already signatories, together with many other prominent sport teams all around the world</p>	<p>Juventus es el primer club de fútbol italiano y el n.º 150 a nivel mundial en firmar el Marco de Acción del Deporte para el Clima de la CMNUCC. La FIFA, la UEFA y el COI (Comité Olímpico Internacional) ya son signatarios, junto con muchos otros equipos deportivos destacados de todo el mundo.</p>
<p>The Framework brings together the global sports community to combat climate change by mapping a clear trajectory and setting standards for verifying emission reporting in line with the Paris Agreement.</p>	<p>El Marco reúne a la comunidad deportiva mundial en la lucha contra el cambio climático mediante la elaboración de una trayectoria clara y el establecimiento de normas para verificar los informes de emisiones en coherencia con el Acuerdo de París.</p>

4. No pienses en la sostenibilidad y la gestión de la marca como asuntos separados.

La sostenibilidad debe apoyar a las organizaciones deportivas y a su marca para involucrar a una gama de grupos de audiencia. Ser creíble como organización y aprovechar el deporte para contribuir a la superación de los desafíos sociales, ambientales o económicos ayudará a obtener mayor atractivo, credibilidad y responsabilidad. Los socios públicos y comerciales expresan demandas cada vez mayores con respecto a los roles y las contribuciones de las organizaciones deportivas a un planeta más sostenible y al bienestar de comunidades diversas e inclusivas. La sostenibilidad también es una excelente herramienta para educar y empoderar a los jóvenes talentos en las comunidades locales.

5. Identifica nuevas fuentes de ingresos a través de la sostenibilidad.

La sostenibilidad debe entenderse como un activo para facilitar la competitividad y los flujos de ingresos a largo plazo de la organización. Los planes comerciales con poca consideración por los impactos ambientales o sociales se enfrentarán a obstáculos en un mundo que presta cada vez más atención a esos asuntos. La sostenibilidad se considera incluso como un canal nuevo e innovador de financiación para los socios que se centran en determinados ODS o grupos destinatarios.

Estudio de caso ilustrativo: El uso del deporte después de la pandemia

De marzo a mayo de 2003, el síndrome respiratorio agudo grave (SARS) afectó a Hong Kong, con un total de 1718 casos identificados y una tasa media de mortalidad estimada en alrededor del 15%. En consecuencia, las escuelas cerraron de golpe, cientos de



personas tuvieron que hacer cuarentena, y el bienestar general y la felicidad de los hongkoneses cayeron a sus niveles más bajos. El deporte se ha utilizado como un importante recurso para recuperar el sentimiento de orgullo, confianza y alegría en la región. También fue una herramienta para que la población mejorara su salud mental, bienestar y sentido de libertad.

En agosto de 2003, se organizó un partido de fútbol entre el Real Madrid y la Liga X1 de Hong Kong. Llevó encanto, alegría y a los jugadores de fútbol más talentosos de su generación a Hong Kong después de la devastadora pandemia. Una prensa positiva, los beneficios para las empresas locales y un estadio repleto con 40 000 personas ayudaron a reconstruir la confianza de la sociedad y trajeron esperanza a los residentes de Hong Kong.

Poco después del evento, la población de Hong Kong acogió a los deportes al aire libre. Grandes cantidades de personas usaron el transporte (¡público!) para dirigirse a espacios verdes con aire limpio para hacer ejercicio. Esto llevó al gobierno a otorgar permisos para que se celebraran eventos al aire libre en los parques públicos de Hong Kong. Hoy en día, las carreras de sendero, las carreras de aventura y los triatlones se encuentran entre los eventos más populares del país.

Fuente: SportWorks. (6 de mayo de 2020). *"The role of sport in a post - virus society - learning from the 2003 SARS crisis"* - Guy Horne [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=gG6Lwfd-ykY&t=746s>.

Bibliografía

AISTS (International Academy of Sports Science and Technology). (2017). Sustainability Study 2017. IOC Recognised Federations: An Assessment of the Initiatives, Trends and Needs.

<https://library.olympic.org/Default/digitalCollection/DigitalCollectionAttachmentDownloadHandler.ashx?documentId=173310&skipWatermark=true>

Bundesliga 2021 – English. (2021). Sport Positive Leagues. <https://www.sportpositiveleagues.com/bl-2021-english/>.

Chard, C. y Mallen, C. A. (2011). A framework for debating the future of environmental sustainability in the sport academy. *Sport Management Review*, 14(4), págs. 424 a 433. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2010.12.002>.

DeChano-Cook, L. M. y Shelley, F. M. (2017). Climate change and the future of international events: A case of the Olympic and Paralympic Games. In and B. P. McCullough & T. B. Kellison (editores), *Routledge handbook of sport and the environment*. (págs. 94 a 106).



Londres: Routledge.

Deloitte. (2021). A call for accountability and action: The Deloitte global 2021 millennial and gen z survey. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/2021-deloitte-global-millennial-survey-report.pdf>.

Esty, D. C. y Winston, A. (2009). *Green to Gold: How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage*. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Green+to+Gold%3A+How+Smart+Companies+Use+Environmental+Strategy+to+Innovate%2C+Create+Value%2C+and+Build+Competitive+Advantage-p-9780470393741>.

Forest Green Rovers named 'greenest football club in the world'. (2018). BBC. <https://www.bbc.com/news/uk-england-gloucestershire-45677536>.

Goldblatt, D. (2020). *Playing Against the Clock: Global Sport, the Climate Emergency and the Case for Rapid Change*. Rapid Transition Alliance. [https://www.rapidtransition.org/wp-content/uploads/2020/06/Playing Against The Clock FINAL.pdf](https://www.rapidtransition.org/wp-content/uploads/2020/06/Playing%20Against%20The%20Clock%20FINAL.pdf).

Juventus signs UNFCCC Sports for climate action framework and climate neutral now pledge. (2020). Juventus. <https://www.juventus.com/en/news/articles/juventus-signs-unfccc-sports-for-climate-action-framework-and-climate-neutral-no>.

Kaufman, P. y Wolff, E. (2010). Playing and Protesting: Sport as a Vehicle for Social Change. *Journal of Sport & Social Issues*, (34), págs. 154 a 175. <https://doi.org/10.1177/0193723509360218>.

Kellinson, T. y Kim, Y. K. (2014). Marketing Pro-Environmental Venues in Professional Sport: Planting Seeds of Change Among Existing and Prospective Consumers. *Journal of Sport Management*, 28(1), págs. 34 a 48. <http://dx.doi.org/10.1123/jsm.2011-0127>.

McCullough, B. P., Pfohl, M. E. y Nguyen, S. (2015). The green waves of environmental sustainability in sport. *Sport in Society*. <http://dx.doi.org/10.1080/17430437.2015.1096251>.

McCullough, B. P., Trendafilova, S. y Picariello, M. (2016). Legitimizing sustainability efforts through strategic partnerships. *Sport & Entertainment Review*, (2), págs. 75 a 81.

McCullough, B. P. y Kellison, T. B. (2020). *Routledge Handbook of Sport and the Environment* (1.º edición). Routledge. Taylor & Francis Group. <https://www.routledge.com/Routledge-Handbook-of-Sport-and-the-Environment/McCullough-Kellison/p/book/9780367896867#>.



Mol, A. P. J. (2010). Sustainability as global attractor: The greening of the 2008 Beijing Olympics. *Global Networks*, 10, 510 a 528

Murray-Webster, R. y Dalcher, D. (2019). *APM Body of Knowledge* (7.º ed.). Princes Risborough: Association for Project Management. <https://www.apm.org.uk/bookshop/apm-body-of-knowledge-7th-edition/>.

OAK Foundation (2018). US Soccer Foundation, Grant Database, <https://oakfnd.org/grants/>

Responsibility. Annual and Sustainability Report of Porsche AG 2021. (2021). Porsche. <https://newsroom.porsche.com/dam/jcr:0ae068e7-c439-4d55-87de-294f908b5402/Annual%20and%20Sustainability%20Report%202021%20Porsche%20AG.pdf>.

SportWorks. (6 de mayo de 2020). "The role of sport in a post - virus society - learning from the 2003 SARS crisis" - Guy Horne [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=gG6Lwfd-ykY&t=746s>.

Szathmari, A. (2017). Building sustainability in sport: A clear offside or chance for a 'slow' rebirth? *Budapest Management Review*, 48(11), págs. 33 a 40. <https://doi.org/10.14267/VEZTUD.2017.11.04>.

Thibault, L. (2009). Globalization of Sport: An Inconvenient Truth. *Journal of Sport Management*, 1(23), págs. 1 a 20. <https://doi.org/10.1123/jsm.23.1.1>.

Trendafilova, S., Babiak, K., y Heinze, K. (2013). Corporate social responsibility and environmental sustainability: Why professional sport is greening the playing field. *Sport Management Review*, 16(3), págs. 298 a 313. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2012.12.006>.

Trendafilova, S., Kellison, T. B. y Spearman, L. (2014). Environmental sustainability in sport facilities in East Tennessee. *Journal of Facility Planning, Design, and Management*, 2(1), 1 a 10.

UEFA Explainer: valuing European football's social return on investment. (2020). UEFA. <https://www.uefa.com/insideuefa/football-development/news/0264-10fe1ac0497c-ffe49c301d3e-1000--explainer-football-s-social-value/>.

Walker, M. y Parent, M. (2010). Toward an integrated framework of corporate social responsibility, responsiveness, and citizenship in sport. *Sport Management Review*, 13, 198 a 213.

World Commission on Environment and Development (WCED). (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future. <http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>.



2020/2021 Sustainability Report. (2021). Borussia Dortmund GmbH & Co. KGaA.
https://ungc-production.s3.us-west-2.amazonaws.com/attachments/cop_2021/505823/original/EN_BVB%20Nachhaltigkeitsbericht%2020202021.pdf?1639131852.

