

# Módulo 4. Oportunidades de patrocinio mediante la sostenibilidad

## Unidad 4.1 Nuevas oportunidades de patrocinio mediante la sostenibilidad

### Aumento de las preocupaciones ambientales, sociales y económicas

Las preocupaciones ambientales, sociales y económicas se están extendiendo en nuestro mundo y afectan a las diferentes capas de la sociedad, incluidas las empresas, las organizaciones deportivas, los atletas y el público. El patrocinio de sostenibilidad es una respuesta reciente a estas preocupaciones, y se prevé su crecimiento en el campo del deporte, en especial con las generaciones Y y Z de aficionados, que tienen un gran compromiso con la causa ambiental y la justicia social. De hecho, estas generaciones son las más conscientes y receptivas a las iniciativas que toman (o no toman) las marcas, los clubes y los atletas que siguen. Una encuesta de 2020 de Deloitte destaca que estas generaciones jóvenes están tomando medidas para contribuir de manera positiva frente a problemas sociales como el cambio climático (The Deloitte Global Millennial Survey 2020, 2020). Casi la mitad de los mileniales dijeron que caminan o andan en bicicleta con más frecuencia para reducir su huella de carbono, han dejado de comprar artículos de moda rápida o han reducido la cantidad que compran y se informan sobre los aspectos ambientales de las marcas que consumen. Además, casi dos tercios de los encuestados han tomado medidas para reducir los artículos de plástico de un solo uso que utilizan. Por lo tanto, es natural que esta misma población espere acciones sólidas y responsables de las empresas de las que son clientes y de los clubes, atletas y eventos deportivos que apoyan.

### Definición de patrocinio y patrocinio sostenible

**El patrocinio** puede definirse como "la relación entre una propiedad y una empresa que busca comercializar una marca, en la que la empresa paga una tarifa en efectivo o en especie a una propiedad a cambio del acceso al potencial de mercado aprovechable asociado con esa propiedad" (Bailey, 2009, párr. 4).

Una **propiedad** en el campo de los deportes puede ser un club, un equipo, un evento o un estadio. Los patrocinadores ven valor en el concepto de patrocinio cuando una



organización o evento deportivo posee propiedades que pueden aprovechar. Estos se llaman activos de patrocinio e incluyen, entre otros, la audiencia del titular de los derechos, la publicidad, la señalización y las áreas VIP. Empaquetar estos activos de la manera correcta es clave para maximizar su valor. Puedes encontrar más información sobre las propiedades y los activos de patrocinio en la unidad 4.2 de este módulo.

Las principales razones por las que las empresas patrocinan una organización o un evento deportivo son las siguientes:

1. Ganar visibilidad
2. Aumentar las ventas
3. Involucrar a la comunidad
4. Generar la asociación de la imagen
5. Obtener beneficios de las ventajas privilegiadas

Para una empresa, convertirse en patrocinador es un medio para asociarse con un deporte, un equipo o un evento y, por lo tanto, acceder a una audiencia apasionada para impulsar su imagen y sus ventas. También es una forma de involucrarse en las comunidades donde vende sus productos y servicios. Además de ganar visibilidad, aumentar las ventas e involucrar a la comunidad, el patrocinio permite a los patrocinadores asociar su imagen con socios que son similares a ellos (en términos de valores y prácticas, por ejemplo). Estas asociaciones les permiten a los patrocinadores reforzar el mensaje que quieren transmitir a sus consumidores. Además, los patrocinadores reciben beneficios privilegiados, como acceso a boletos y hospitalidad.

En el ámbito del deporte, el **patrocinio sostenible** es un concepto reciente que se puede definir como el patrocinio de un club, equipo, evento o estadio, en el que ambas partes son responsables de generar un impacto positivo a largo plazo en la sociedad o el medio ambiente. (Changing Times: The Case for Sustainable Sponsorship, 2016). El patrocinio sostenible es creíble si se utiliza como medio para comunicar el compromiso a largo plazo con la sostenibilidad ambiental y social.

### **El deporte y el patrocinio sostenible: la nueva norma**

El mercado del patrocinio deportivo está atravesando un período de cambios importantes. Como se informa en la visión general del mercado de 2020 de la Asociación Europea de Patrocinio (European Sponsorship Association's Sponsorship Sentiment Tracker reveals confidence, 2020), las "asociaciones orientadas a un propósito" son una de las tendencias clave. Además de, y a veces en lugar de, los propósitos regulares de reconocimiento y visibilidad de la marca, las marcas buscan trabajar con entidades para



crear un impacto duradero a través de sus asociaciones. Para las organizaciones deportivas, unir fuerzas con sus socios en proyectos sostenibles es un medio para fortalecer sus relaciones comerciales y asegurar la financiación a largo plazo.

Este es el caso, por ejemplo, de la UEFA en 2020, que reveló la extensión de su asociación con PepsiCo por otros tres años como patrocinador de la Champions League. Las principales prioridades de la asociación incluyeron un compromiso y un trabajo conjunto para el desarrollo de eventos sostenibles, así como la reducción y el reciclaje de plástico. El mismo año, PepsiCo anunció su compromiso de eliminar todo el plástico virgen de sus botellas de bebidas de la marca Pepsi vendidas en nueve mercados de la Unión Europea para 2022. Esta asociación estratégica con la UEFA permitió a PepsiCo comunicar su compromiso a una gran audiencia de aficionados.

El patrocinio sostenible fue amplificado por la COP26 en Glasgow, que actuó como un motor clave para la aplicación de prácticas sostenibles con una fuerte movilización del sector deportivo en el campo. La cumbre resaltó la sostenibilidad en el deporte y el patrocinio deportivo, y destacó cómo los eventos y las entidades deportivas pueden arrojar luz sobre el cambio climático (Poole, 2021).

Representantes de las Naciones Unidas, el Comité Olímpico Internacional y el Comité Organizador de los Juegos Olímpicos y Paralímpicos de París 2024 hablaron en la cumbre sobre el cambio climático para enfatizar el poder del deporte para mitigar el cambio climático.

Los objetivos son dobles:

- 1) Hacer que el sector del deporte participe en la acción colaborativa para un mundo neutro en cuanto al clima.
- 2) Utilizar su alcance masivo para educar, inspirar y crear conciencia sobre la acción climática global.

Nicolas Svenningsen (jefe del Equipo de Acción Climática Global de la CMNUCC) dijo lo siguiente a los delegados:

El deporte tiene una gran huella climática (...). No todo el mundo puede tener un político favorito, pero todo el mundo tiene un atleta o club favorito (...). Queremos promover el consumo sostenible y abogar por una mayor acción climática para los atletas, aficionados, proveedores y todos los demás. (Avison, 2021, párr. 4).



## La razón del patrocinio sostenible

Los siguientes son los tres factores que impulsan y dan forma a la sostenibilidad en el patrocinio deportivo:

1. Aficionados y consumidores
2. Empresas
3. Organizaciones deportivas

### Aficionados y consumidores

Varios estudios recientes ponen de relieve el creciente interés del público en las cuestiones de sostenibilidad y también los cambios en los patrones de consumo. Este es el caso, por ejemplo, de un estudio de Deloitte, publicado en 2022. Destaca que el 32 % de los consumidores encuestados están firmemente comprometidos con la adopción de un estilo de vida más sostenible (Shifting Sands: Are consumers still embracing sustainability?, 2021).

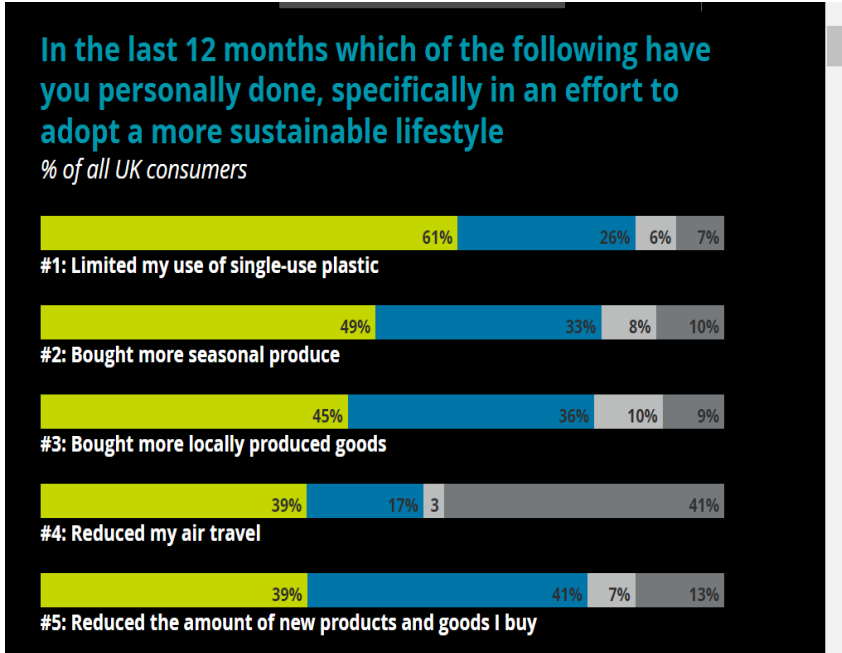
Un estudio del instituto de investigación de mercado, Global Web Index, se centró en los aficionados al deporte, en especial en los jóvenes, y halló que el 69 % de las personas de 16 a 24 años apoyan el cambio medioambiental y esperan que las marcas, los equipos y los atletas tomen más medidas para apoyar a la comunidad, aliviar las desigualdades y actuar de manera sostenible (Dixon, 2021).

Otros datos:

- El 75 % de los aficionados al deporte tienen un interés acumulado en marcas socialmente responsables, en comparación con lo que ocurría antes de la COVID-19 (Cadel, 2021).
- El 68 % de los consumidores tienden a confiar más en las empresas que perciben como respetuosas con el medioambiente (Cadel, 2021).
- El 59 % está dispuesto a gastar más en productos o servicios que considera ecológicos (Cadel, 2021).

**Figura 1. El estudio de Deloitte en cifras:**



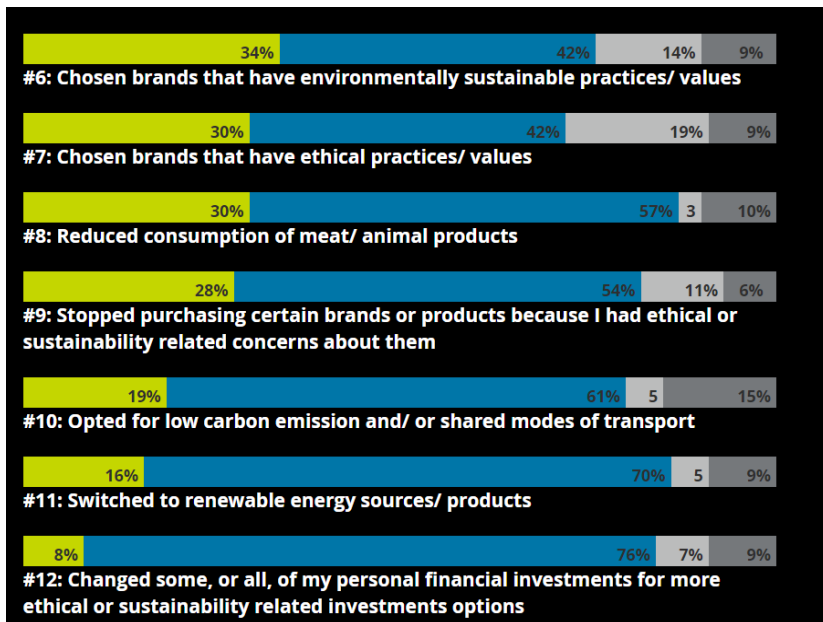


Fuente: Deloitte, 2021, <https://bit.ly/30mREPN>.

In the last 12 months which of the following have you personally done, specifically in an effort to adopt a more sustainable lifestyle	En los últimos 12 meses, ¿cuál de las siguientes acciones has realizado personalmente para adoptar un estilo de vida más sostenible?
% of all UK consumers	% de todos los consumidores del Reino Unido
Limited my use of single-use plastic	Limité el uso de plásticos de un solo uso.
Bought more seasonal produce	Compré más productos de temporada.
Bought more locally produced goods	Compré más productos locales.
Reduced my air travel	Reduje los viajes en avión.
Reduced the amount of new products and goods I buy	Reduje la cantidad de productos y bienes nuevos que compro.

**Figura 2. El estudio de Deloitte en cifras**





Fuente: Deloitte, 2021, <https://bit.ly/30mREPN>.

Figura 3. El estudio de Deloitte en cifras



Fuente: Deloitte, 2021, <https://bit.ly/30mREPN>.

Chosen brands that have environmentally sustainable practices/values	Elegí marcas que tienen prácticas y valores sostenibles para el medioambiente.
Chosen brands that have ethical practices/values	Elegí marcas que tienen valores y prácticas éticas.

Reduced consumption of meat/animal products	Reduje el consumo de carne y productos de origen animal.
Stopped purchasing certain brands or products because I had ethical or sustainability related concerns about them	Dejé de comprar ciertas marcas o productos porque me generaban preocupaciones éticas o relacionadas con la sostenibilidad.
Opted for low carbon emission and/or shared modes of transport	Opté por medios de transporte compartido o de bajas emisiones de carbono.
Switched to renewable energy sources/products	Comencé a usar productos y fuentes de energías renovables.
Changed some, or all, of my personal financial investments for more ethical or sustainability related investments options	Cambié algunas o todas mis inversiones financieras personales por inversiones más éticas o relacionadas con la sostenibilidad.
Contacted a brand to raise an issues on their sustainability or ethical practices/values	Me contacté con una marca para plantear inquietudes sobre su sostenibilidad o prácticas y valores éticos.
Total may no sum to 100 due to rounding	El total podría no equivaler a 100 debido al redondeo.
Yes, I have to adopt more sustainable lifestyle	Sí, tengo que adoptar un estilo de vida más sostenible.
No, I haven't	No, no tengo que hacerlo.
Don't know /can't recall	No lo sé o no lo recuerdo.



Not applicable, I have done this in the past 12 months but no to adopt a more sustainable lifestyle

No corresponde; he hecho esto en los últimos 12 meses pero no para adoptar un estilo de vida más sostenible.

**Figura 4. El entrenador de Burnley, Sean Dyche, y su equipo técnico se arrodillaron antes de que empiece el partido contra el Manchester City.**



Fuente: Sky Sports, 2020, <https://bit.ly/3MCA7kY>.

**Figura 5. El capitán de Watford, Troy Deeney (izq.), es uno de los varios jugadores que ayudaron a coordinar el apoyo al movimiento Black Lives Matter junto con la Premier League.**



Fuente: Gris, 2020, <https://bit.ly/3zJGctt>.

**Figura 6. Lewis Hamilton lleva una camiseta con mensajes sobre Breonna Taylor**



Fuente: *Desafíos*, 2020, <https://bit.ly/39jXgLB>.

En la figura 6, Lewis Hamilton usa una camiseta con mensajes sobre Breonna Taylor, una mujer afroamericana asesinada en marzo por la policía en su apartamento en los Estados Unidos, en el podio del Gran Premio de la Toscana en Scarperia e San Piero el 13 de septiembre de 2020.

**Figura 7. F1 - Gran Premio, Sebastian Vettel, Florian Goga para REUTERS**



Fuente: Gagné, 2021, <https://bit.ly/3aGdEGz>.

Primeros pasos hacia un patrocinio sostenible

¿Cómo puede una organización o un evento deportivo comenzar a aumentar el valor monetario y la cantidad de patrocinadores sostenibles?

A continuación, se presentan algunas preguntas clave que debes plantearte:

- 1. ¿Qué tipo de patrocinios sostenibles o impulsados por un propósito podemos ofrecer?** Debe estar relacionado con la naturaleza de sus actividades.

2. **¿Quién unirá fuerzas con nosotros para apoyar la lucha contra el problema que abordamos?** ¿Se trata del alivio de la pobreza, la reducción de residuos, la promoción de la educación, etc.? ¿Quiénes son las empresas que se preocupan por estas causas?
3. **¿Cuál es la historia de la empresa con respecto a la sostenibilidad (dentro y fuera del deporte)?** Antes de entablar una asociación, es esencial investigar y comprender la trayectoria y los valores del patrocinador.
4. **¿Cómo medir el ROI del patrocinador?** Es clave poder medir el retorno de la inversión (ROI) del patrocinador.
5. En el caso de un evento, **¿sus prácticas son coherentes con los valores del patrocinador?** Es importante que las prácticas en las instalaciones reflejen y refuercen los valores y los mensajes de sostenibilidad del patrocinador.



# Unidad 4.2 Los activos de tu programa de sostenibilidad

## Activos y sostenibilidad

La gestión de activos es un tema muy importante que ocupa un lugar destacado en la agenda de las empresas con el fin de maximizar los ingresos, minimizar los riesgos y optimizar sus operaciones. Esta unidad no discutirá en profundidad los detalles de la gestión de activos, sino que abordará el vínculo que tienen las organizaciones y los eventos deportivos con el deporte y los activos y, en particular, el vínculo con su programa de sostenibilidad. La gestión de activos es un fenómeno menos común en el deporte, pero eso no significa que las organizaciones deportivas no necesiten identificar, gestionar y optimizar sus activos para tener éxito como evento u organización.

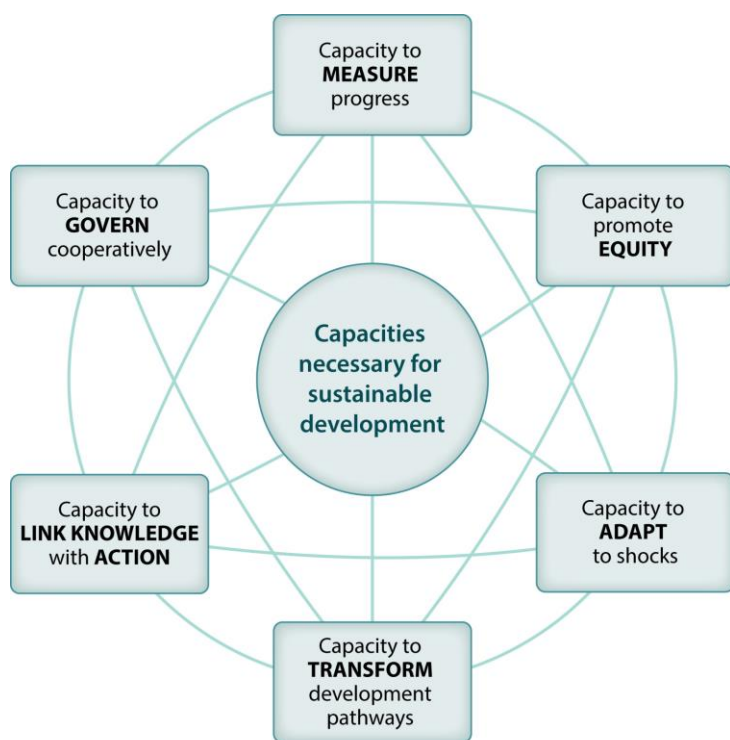
Los activos brindan a las organizaciones la capacidad de desempeñarse y gestionar riesgos, pero también de diferenciarse de otras organizaciones (deportivas). Clark y Harley (2020) identificaron seis capacidades diferentes (interconectadas) que son necesarias para el desarrollo sostenible de una organización:

- Medir el progreso
- Promover la equidad
- Adaptarse a golpes y sorpresas
- Transformar las vías de desarrollo sostenible
- Vincular el conocimiento con la acción
- Gobernar en colaboración

Esta unidad te ayudará a comprender los diferentes activos que una organización o evento deportivo tiene disponibles para avanzar en su desarrollo sostenible.



Figura 8. Capacidades necesarias para el desarrollo sostenible



Fuente: Clark y Harley, 2020, <https://bit.ly/3xlA8UW>.

Capacity to measure progress	Capacidad para medir el progreso
Capacity to promote equity	Capacidad para promover la equidad
Capacity to adapt to shocks	Capacidad de adaptación a los golpes
Capacity to transform development pathways	Capacidad para transformar las vías de desarrollo
Capacity to link knowledge with action	Capacidad para vincular el conocimiento con la acción
Capacity to govern cooperatively	Capacidad para gobernar en cooperación

Capacities necessary for sustainable development	Capacidades necesarias para el desarrollo sostenible
--	--

Activos: el capital de tu programa de sostenibilidad

Según el Diccionario de Cambridge (Cambridge University Press, s/f), un activo puede significar una variedad de cosas:

- Una cualidad, habilidad o persona útil o valiosa.
- Algo que tiene valor, como una posesión o propiedad, que le pertenece a una persona, empresa u organización (y puede usarse para pagar algo).
- Cualquier característica positiva que te dé una ventaja.

Esta unidad adoptará un enfoque liberal para la definición de un activo en el contexto de su programa de sostenibilidad, ya que el objetivo es comprender los elementos útiles o valiosos que las organizaciones deportivas tienen a su disposición al desarrollar un programa de sostenibilidad. Los términos "propiedad" y "activos" a veces se usan indistintamente y a menudo significan lo mismo. Para mayor claridad en este módulo, simplemente usaremos la palabra "activo" en esta unidad.

Los activos son el capital de tu organización con los que se realizan las actividades comerciales, como el edificio o estadio, los empleados o voluntarios, y los bienes o servicios que proporcionan. Más importante aún, una organización será capaz de sobresalir en sus actividades comerciales o programas de sostenibilidad mediante el uso de estos activos de una manera diferenciadora o innovadora. Un estadio, como activo tangible, se puede utilizar para realizar un evento deportivo y recibir a los espectadores. Sin embargo, al tener asientos de espectadores hechos de caña de azúcar (Morley, 2012), en lugar de plástico convencional, un estadio se convierte en un activo que atraerá a nuevos socios o inversores mientras cumple su función principal de recibir a los espectadores.

Todos los eventos y las organizaciones deportivas poseen en mayor o menor medida activos naturales (o tangibles), activos humanos o sociales y activos financieros.

Ejemplos de activos tangibles o naturales son las montañas, un estadio de fútbol, campos deportivos, vías fluviales y, para algunas organizaciones, espacios públicos (por ejemplo, un parque de skateboarding). Los activos humanos se refieren, por ejemplo, a los deportistas o jugadores, entrenadores y aficionados. Finalmente, los activos monetarios



proporcionan capital financiero al evento o la organización, por ejemplo, mediante entradas para los partidos, comercialización y otras actividades que generan ingresos.

**Figura 9. Tipos de activos**



Fuente: Elaboración propia.

Natural assets	Activos naturales
Human assets	Activos humanos
Financial assets	Activos financieros

En el siguiente párrafo, se analizan algunos ejemplos de eventos deportivos u organizaciones que utilizan activamente sus activos para desarrollar su capital de sostenibilidad.

Nota: Según la situación jurídica de una organización deportiva, el valor de ciertos activos debe incluirse en sus informes financieros. Como se indicó anteriormente, esta unidad está relacionada con la sostenibilidad y no con la gestión financiera, por lo que la valoración de los activos se estimará desde la perspectiva de apoyar la sostenibilidad en el deporte y a través de este, y no desde un punto de vista legal o financiero.

#### Activos naturales o tangibles

Probablemente el activo tangible más evidente de una organización deportiva es su sede, estadio o cualquier infraestructura que utilice. Existe una diferencia, también desde un punto de vista contable, según si una organización es propietaria de la infraestructura o

la alquiler, pero, en cualquier caso, debe considerarse como un activo importante para la sostenibilidad.

## Oportunidades

En primer lugar, la propia infraestructura tendrá un impacto significativo en la huella ecológica de una organización. El uso de energía renovable (por ejemplo, paneles solares), el ahorro de agua (por ejemplo, inodoros secos) y la ubicación (acceso al transporte público) son algunos ejemplos. El mejor estadio de este tipo es, probablemente, el Climate Pledge Arena en Seattle, inaugurado en diciembre de 2018, y sede del equipo de la NHL Seattle Kraken. El estadio tiene el objetivo de ser el "más progresista, responsable y sostenible del mundo" (Countdown to Zero, s/f) y se centra en lo siguiente:

- Carbono cero
- Cero plástico de un solo uso
- Conservación del agua
- Cero residuos

El Johan Cruyff Arena, sede del club de fútbol Ajax Amsterdam, utiliza la infraestructura de las instalaciones y los 4200 paneles solares en el techo del estadio para impulsar la innovación sostenible y crear oportunidades de ingresos a través de la sostenibilidad. El club de la Premier League inglesa Arsenal también instaló un sistema de almacenamiento de baterías en 2018 que proporciona energía renovable al estadio, así como ingresos para el FC Arsenal, ya que se vende el excedente de electricidad.

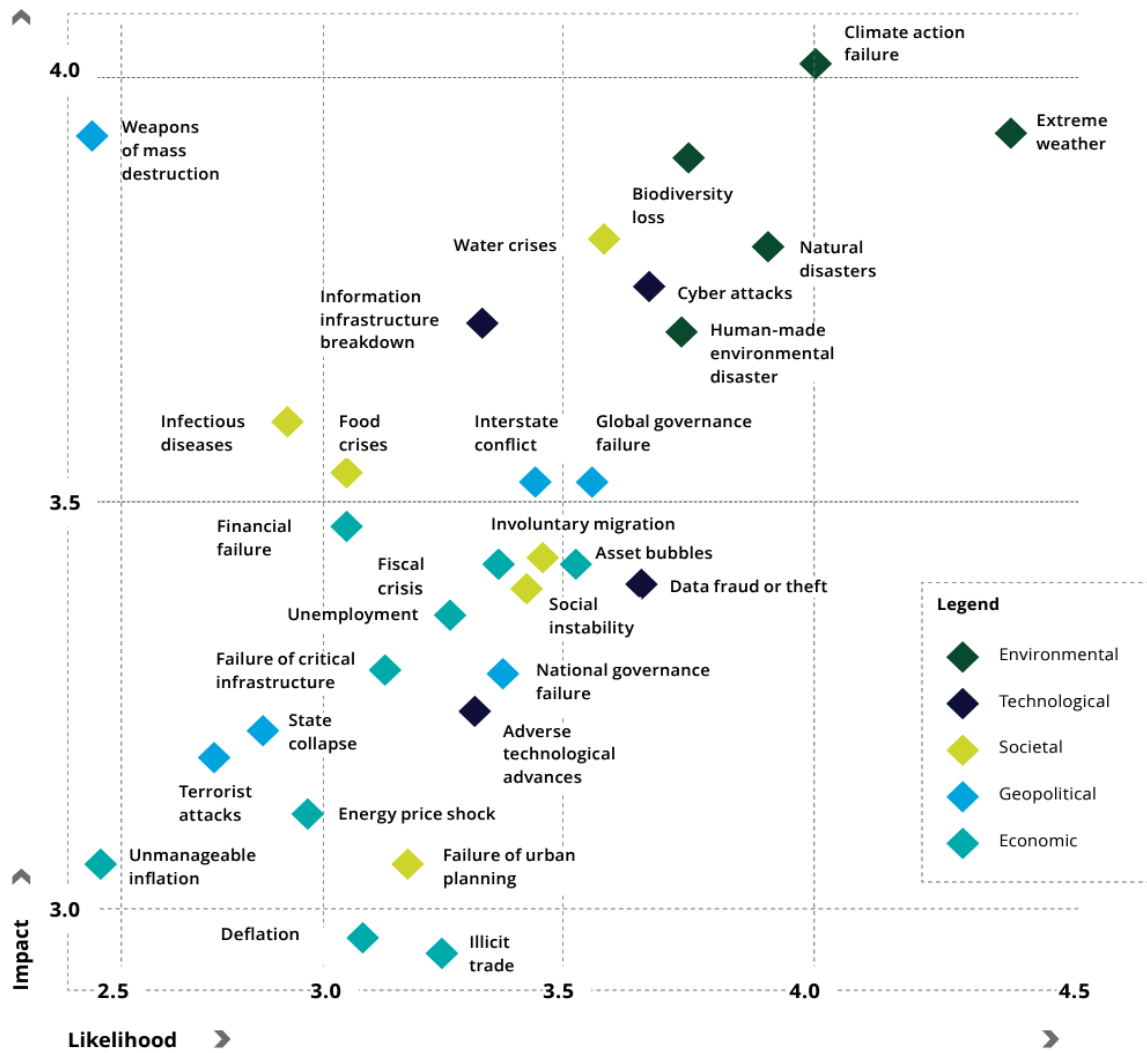
En segundo lugar, la infraestructura de un deporte puede utilizarse para apoyar objetivos de desarrollo social como la inclusión de grupos minoritarios. Por ejemplo, el Centro Mundial de Excelencia en Tiro con Arco en Lausana se utiliza para varios programas con refugiados establecidos en Suiza (Next Olympian chosen to lead, 2021).

## Riesgos

El Panorama de Riesgos Globales de 2020, publicado por el Foro Económico Mundial, ofrece una visión general de los riesgos económicos, ambientales, tecnológicos, sociales y geopolíticos a los que se enfrenta la sociedad (The Global Risks Report 2020, 2020). Prioriza los riesgos en dos dimensiones: (1) la probabilidad, y (2) el impacto del riesgo. Por primera vez, los cinco principales riesgos globales incluyeron solo riesgos ambientales, como el clima extremo y el cambio climático.

### Figura 10. El Panorama de Riesgos Globales de 2020 del Foro Económico Mundial





Fuente: World Economic Forum, 2020, pág. 2.

Weapons of mass destruction	Armas de destrucción masiva
Climate action failure	Fracaso de la acción climática
Extreme weather	Clima extremo
Biodiversity loss	Pérdida de biodiversidad
Natural disasters	Desastres naturales



Water crises	Crisis del agua
Cyber attacks	Ciberataques
Information infrastructure breakdown	Fallos de la infraestructura de información
Human-made environmental disaster	Desastres ambientales provocados por el hombre
Infectious diseases	Enfermedades infecciosas
Food crises	Crisis alimentarias
Interstate conflict	Conflicto interestatal
Global governance failure	Fracaso del gobierno corporativo global
Financial failure	Fracaso financiero
Fiscal crisis	Crisis fiscal
Involuntary migration	Migración involuntaria
Asset bubbles	Burbujas de activos
Unemployment	Desempleo
Social instability	Inestabilidad social
Data fraud or theft	Fraude o robo de datos
Failure of critical infrastructure	Fallos de infraestructura crítica

National governance failure	Fracaso del gobierno corporativo nacional
State collapse	Colapso del estado
Adverse technological advances	Avances tecnológicos adversos
Terrorist attacks	Ataques terroristas
Energy price shock	Alza del precio de la energía
Unmanageable inflation	Inflación incontrolable
Failure of urban planning	Fracaso de la planificación urbana
Impact	Impacto
Likelihood	Probabilidad
Deflation	Desinflación
Illicit trade	Comercio ilícito
Legend	Referencia
Environmental	Ambiental
Technological	Tecnológico
Societal	Social
Geopolitical	Geopolítico
Economic	Económico

Estos riesgos ambientales influyen directamente en los estadios de muchos clubes de fútbol en Europa, incluido FC Chelsea. Chelsea Football Club anunció la construcción de un nuevo estadio de fútbol, pero puso estos planes en pausa por motivos económicos. Sin embargo, las investigaciones sugieren que, debido al cambio climático, el estadio del Chelsea enfrentará inundaciones anuales para 2050 (Goldblatt, 2020). Además de FC Chelsea, más de 20 equipos de fútbol ingleses de primer nivel se enfrentan a este gran riesgo con respecto a uno de sus activos principales. Chelsea como club no podrá detener el cambio climático, pero el fútbol tiene la oportunidad de influir en una audiencia mundial de aficionados, empresas y ciudades para que unan esfuerzos para mitigar este riesgo.

### Activos financieros

Los derechos contractuales, las marcas registradas como FC Barcelona o Manchester United, son activos financieros muy valiosos en el deporte. Los contratos con patrocinadores, emisoras y jugadores pueden ser motores de cambio muy fuertes, no solo al proporcionar los medios económicos necesarios, sino también como motor de transformación.

### Oportunidad

Un ejemplo de principios de la década del 2000 es FC Barcelona, que nunca había tenido un patrocinador de camiseta en sus más de 100 años de existencia. Para resaltar su apoyo al trabajo que se está realizando para los niños desfavorecidos, firmó un acuerdo en 2006 con UNICEF como su "patrocinador de camiseta". Además de llevar la marca sin recibir compensación económica, el FC Barcelona se comprometió a apoyar económicamente los programas de UNICEF.

### Riesgo

Los activos de las organizaciones deportivas pueden tener un impacto tanto positivo como negativo en sus esfuerzos de sostenibilidad. Es esencial tener un enfoque integral e interdepartamental de la sostenibilidad, para evitar que algo positivo se convierta en negativo o que un departamento "sufra" por una acción positiva que realizó otro departamento.

Un evento deportivo de gran tamaño firmó un acuerdo de patrocinio con una empresa proveedora de productos de higiene. El contrato incluía una cláusula de exclusividad y garantizaba el uso del producto del patrocinador por parte de todos los deportistas, voluntarios y funcionarios que se hospedaban en los hoteles dentro de la ciudad anfitriona. Lamentablemente, se descubrió poco antes del evento que esta cláusula



contractual no fue respetada por los hoteles, lo que llevó a un reemplazo de último minuto de todos los productos de higiene en los hoteles, lo que resultó en (1) costos para el organizador, (2) emisiones para el transporte, (3) varios miles de champús y pasta de dientes desperdiciados, y (4) daños en la relación con el patrocinador.

El ejemplo mencionado resalta la importancia de la coherencia dentro de las organizaciones, incluso cuando una iniciativa, como un contrato de patrocinio, no parece estar directamente relacionada con la sostenibilidad.

## Activos humanos

A menudo se dice que las personas son los activos más importantes de una organización. Esta declaración también es válida en el caso de los eventos y las organizaciones deportivas. Los deportistas, los aficionados, el personal y los voluntarios son las fuerzas clave y el motor detrás de un evento exitoso, pero también detrás de una organización sostenible.

## Oportunidades

Morten Thorsby, centrocampista del club de fútbol de la Serie A Sampdoria y de la selección de Noruega es un defensor declarado de la acción climática y apoyó a su antiguo club (Heerenveen de Países Bajos) en la obtención de nuevos o mejores acuerdos de patrocinio con proveedores de soluciones de energía renovable para el estadio. Debido a su condición de jugador, es capaz de abrir puertas que de otro modo habrían permanecido cerradas. En el siguiente seminario web de Sport and Sustainability International, Morten habla sobre esto con más detalle:

Fuente: **SandSI—Sport and Sustainability International**. (26 de mayo de 2020). Football4Climate - Fan Club [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=FrGG02yg8Dg&t=764s>.

La estrella del fútbol femenino de la Juventus, Barbara Bonansea, resaltó el potencial de las estrellas del deporte y las redes sociales en la sostenibilidad al compartir una publicación de Instagram de Football4Climate en su canal personal de Instagram. Un muy modesto 0,5 % de sus 600 000 seguidores de Instagram puso "me gusta" a la publicación pero, aún así, tuvo como resultado un alcance mucho mayor del que Football4Climate había tenido hasta el momento.

Common Goal, un programa de la ONG streetfootballworld, fue creado por el centrocampista del Manchester United, Juan Mata, en agosto de 2017. La organización invita a los jugadores profesionales de fútbol a donar el 1 % de su salario a organizaciones que trabajan para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Varios cientos de jugadores, así como varios de los entrenadores mejor pagados



del mundo, se han comprometido a donar el 1% de su salario. Por ejemplo, el entrenador del Liverpool, Jurgen Klopp, se unió en 2019 y prometió una donación de aproximadamente 100 000 GBP por año (1% de su salario). La iniciativa de Juan Mata es una de las muchas acciones tomadas por los jugadores. Global Citizen, una plataforma de acción para acabar con la pobreza en el mundo, informó en 2019 sobre un equipo completo (11 jugadores) que utiliza su influencia y riqueza para apoyar a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU (Hitchings-Hales, 2019).

## Riesgos

El hecho de que los jugadores sean uno de los activos más poderosos de una organización deportiva en su programa de sostenibilidad también conlleva riesgos. Reuters informó, por ejemplo, que los vuelos de los 20 mejores jugadores de fútbol del mundo (nominados al Balón de Oro) equivalieron a 505 toneladas de emisiones de dióxido de carbono (CO<sub>2</sub>) en 2019 (World's top 20 players caused 505 tonnes of CO2 emissions: study, 2019). Poco después de que el Paris St-Germain se comprometiera públicamente a reducir sus emisiones, al firmar el marco de Deportes para la Acción Climática de la CMNUCC, el equipo masculino viajó en un jet privado a un partido en lugar de tomar el autobús y hacer un viaje de dos horas. Estos ejemplos dañan los activos del club que se usan en los esfuerzos de sostenibilidad de las organizaciones.

Un ejemplo bastante diferente ocurre cuando los valores personales de los jugadores van en contra de la estrategia de una organización o club deportivo. Cristiano Ronaldo, por ejemplo, atacó públicamente la relación comercial entre la UEFA y Coca-Cola al dejar de lado las botellas de esta bebida durante una conferencia de prensa y decirle a la gente que beba agua.

**Figura 11. Ronaldo empuja las botellas de Coca-Cola y le dice a la gente que beba agua**



Fuente: [imagen en línea de Ronaldo empujando botellas de Coca-Cola y diciéndole a la gente que beba agua], (s/f.), <https://bit.ly/3MF9kEW>.

## Nuevas oportunidades comerciales mediante la sostenibilidad

En la mayoría de las situaciones, consideramos el uso de activos tradicionales para brindar apoyo al programa de sostenibilidad de una organización. Sin embargo, la sostenibilidad puede proporcionar oportunidades (comerciales) completamente nuevas a una organización. Las asociaciones exclusivas son activos valiosos para el patrocinio, con nombres como "Proveedor oficial de agua" (The Ocean Race, vela), "Socio oficial de ducha" (golf) o "Socio oficial de tecnología de baterías" (Tottenham Hotspur, fútbol).

La empresa de productos químicos BASF firmó un acuerdo con los Marines de Seattle, un equipo de las Grandes Ligas de Béisbol, como su "Socio de envase de refrigerios". Los montos del acuerdo no se divulgaron, pero, además de una compensación financiera, la asociación también le permitió a los Marines de Seattle ahorrar en costes de gestión de desechos, así como compartir los costes de un programa de participación de aficionados (desarrollado conjuntamente con BASF sobre el tema de sostenibilidad). Un ejemplo reciente a escala mundial es el acuerdo de patrocinio entre el Comité Olímpico Internacional y Airbnb, desarrollado en torno a los viajes sostenibles.

Para profundizar las relaciones comerciales con los patrocinadores, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU se han convertido en un "lenguaje secreto", según el Informe de Sostenibilidad (McManamon, 2019). Poder comunicarse en este idioma con socios existentes y potenciales permitirá a las organizaciones deportivas desarrollar y explotar activos para financiar sus programas de sostenibilidad, y más.



## Unidad 4.3 Colaboración con los socios capitalistas en materia de sostenibilidad

La unidad anterior ha descrito diferentes tipos de activos que las organizaciones y los eventos deportivos tienen a su disposición para avanzar en sus esfuerzos de sostenibilidad. Una pregunta importante para muchas organizaciones es "¿cómo podemos utilizar nuestros activos para generar fondos suficientes para la sostenibilidad?".

La Academia Internacional de Ciencia y Tecnología del Deporte (AISTS, International Academy of Sports Science and Technology, 2017) encuestó a las 37 federaciones deportivas internacionales reconocidas por el COI. Las Federaciones Deportivas Internacionales Reconocidas por el COI son los organismos rectores mundiales de los deportes que cumplen con requisitos definidos de profesionalismo y tamaño, pero que aún no están incluidos en los Juegos Olímpicos.

Casi 8 de cada 10 de estos organismos rectores mundiales en el deporte informaron que la "falta de recursos" es su principal desafío para implementar iniciativas de sostenibilidad.

Las organizaciones y los eventos deportivos buscan cada vez más desarrollar nuevas fuentes de recursos a través de la sostenibilidad. Esta unidad analizará diferentes formas de interactuar con los socios capitalistas existentes y nuevos **en o a través** de la sostenibilidad, con el objetivo de aumentar los recursos disponibles (financieros y humanos) de una organización deportiva para los programas de sostenibilidad.

### Diferentes socios capitalistas

Las organizaciones y los eventos, no solo en el deporte, habitualmente evalúan su liquidez actual al tomar decisiones para gastar tiempo o dinero en sostenibilidad. ¿Hay presupuesto disponible? ¿Podemos darnos el lujo de contratar a un miembro adicional del personal como un recurso dedicado a la sostenibilidad? Una buena administración financiera suele considerarse como un pilar de la sostenibilidad y, lamentablemente, las decisiones financieras en el sector del deporte no siempre se pueden justificar desde la rentabilidad. Por lo tanto, una organización debe presentar un caso de negocio (consulta el módulo 1 de este curso) antes de decidir cuánto invertir en sostenibilidad.

Nota: Se puede debatir si el dinero pagado en sostenibilidad debe considerarse como un gasto o inversión. Los gastos son costes para mantener las actividades comerciales diarias, mientras que las inversiones se ven como costes que se realizan para crecer o desarrollar un deporte u organización. Los costes para reducir el impacto ambiental de un evento de esquí no son necesarios para organizar el evento de este año, por lo tanto,



no son un gasto operativo, sino una inversión en el futuro del esquí y la asequibilidad del deporte para el público.

Para reducir la presión sobre los recursos internos o aumentar el presupuesto disponible, una organización debe tratar activamente de conseguir socios capitalistas para un programa de sostenibilidad. ¿Qué entidades del ecosistema de cada evento u organización deportiva tienen el potencial de convertirse en un socio capitalista para la sostenibilidad?

- Patrocinadores
  - Comprender la estrategia de sostenibilidad de los patrocinadores existentes puede destacar valores comunes o prioridades estratégicas que se pueden desarrollar en conjunto (es decir, compartir los costes).
  - A un patrocinador existente o nuevo se le puede ofrecer exclusividad como patrocinador de sostenibilidad de la organización.
- Fundaciones privadas
  - Las fundaciones privadas (por ejemplo, de familias o individuos con mucho patrimonio) proporcionan subvenciones u otros tipos de ayuda económica para apoyar el trabajo en relación con ciertos problemas sociales o ambientales. Los valores compartidos y las áreas prioritarias (es decir, los ODS de la ONU) ofrecen oportunidades de financiación a las organizaciones deportivas.
- Donantes institucionales
  - Los donantes institucionales, como el programa Erasmus+ de la Unión Europea, conllevan una gran carga administrativa, pero ofrecen un apoyo financiero considerable a los programas relacionados con el deporte y los ODS de las Naciones Unidas.
- Gobiernos
  - Los gobiernos locales, regionales y nacionales invierten cada vez más en la actividad física, la salud y la acción climática.
- Socios de la industria
  - Los socios de la industria, como los proveedores de materiales para la construcción de embarcaciones (en el caso de los deportes acuáticos) o la infraestructura temporal de los estadios, deberían participar en el debate sobre la financiación de materiales sostenibles, entre otros temas.



La lista anterior no es exhaustiva, ya que una organización también podría tener en cuenta a los aficionados que pagan una pequeña cantidad por tazas reutilizables, pero el objetivo es enfatizar la diversidad de oportunidades de financiación para las organizaciones más allá de sus propios presupuestos internos.

Para varias de las entidades mencionadas anteriormente, el apoyo en forma de beneficios en especie puede llevar a una reducción significativa de los costes. La donación de productos, experiencia u otros servicios, la presencia en los medios y las redes sociales, etc., pueden ayudar en gran medida a una organización a alcanzar sus objetivos de sostenibilidad.

¿Cómo interactuar con los financiadores?

Comprender a los posibles financiadores y comprometerse con ellos es clave para el éxito del programa de sostenibilidad de una organización. Desarrollar relaciones saludables y relevantes con los socios adecuados requiere un poco de "planificación anterior a la acción". Seguir un enfoque de tres pasos ayudará a las organizaciones en este proceso:

1. **Identificar** (grupos de) posibles financiadores.
2. **Priorizar** a los más importantes y accesibles.
3. **Comprometerse** con posibles financiadores sobre una posible colaboración.

Una vez que se establece una relación económica, comienza el trabajo real. Satisfacer las expectativas mutuas, superar los desafíos, ofrecer una buena relación calidad-precio, etc., son desafíos en cada asociación. Una organización deportiva suiza (el nombre es confidencial) había obtenido financiación por tres años para el desarrollo de su programa de sostenibilidad a través de contratos con financiadores de renombre. Lamentablemente, la partida del defensor de sostenibilidad provocó una falta de seguimiento de la mayoría de las actividades, incluida la facturación a los socios capitalistas por su contribución financiera acordada.

1. Identificar

Según el diccionario Merriam-Webster, una parte interesada es una persona u organización con las siguientes características:

- a) tiene una participación en la organización;
- b) está involucrada o se ve afectada por un curso de acción.

Una "participación" puede ser algo relacionado con una ganancia o pérdida financiera o un premio en una competencia, e incluso un interés en las actividades de una organización. Esto significa que prácticamente cualquier persona que pueda influir en las



actividades o decisiones de una organización y verse o percibirse afectada por estas debe ser considerada una parte interesada. Para un club de fútbol, las partes interesadas incluyen proveedores, aficionados, comunidades locales, accionistas, órganos de gobierno, medios de comunicación, ligas, jugadores, etc.

Se debe identificar a las partes interesadas de la manera más amplia y extensa posible, sin prestar atención al hecho de que esté o podría estar involucrada en la financiación del programa de sostenibilidad de la organización. Este será el siguiente paso del ejercicio.

Enumera todas las partes interesadas y agrúpalas en categorías que tengan sentido para tu organización o evento. A continuación, se encuentra un ejemplo de mapeo simplificado de las partes interesadas de un equipo de regata oceánica.

**Figura 12. Mapa de partes interesadas 11th Hour Racing Team (equipo de regata oceánica)**



Fuente: 11th Hour Racing Team, The Tool Box, <https://sustainabilitytoolbox.com/engage-stakeholders/>

Stakeholder map	Mapa de partes interesadas
Organization	Organización
Shareholders	Accionistas



Top management	Alta gerencia
Staff	Personal
Interns & apprentices	Pasantes y aprendices
Value chain	Cadena de valor
Suppliers	Proveedores
Retailers & venue	Minoristas y sedes
Partners	Socios
Customers	Clientes
Industry	Industria
Governing bodies	Órganos de gobierno
Regulatory authorities	Autoridades reguladoras
Competitors	Competidores
Trade organization	Organización comercial
Community	Comunidad
Local community	Comunidad local
Online community	Comunidad en línea
Media	Medios de comunicación
Families	Familias



## 2. Priorizar

Las partes interesadas tienen distintos niveles de influencia y proporcionan diferentes niveles de oportunidades de financiación a tu organización. Como segundo paso, una organización debe diferenciar entre partes interesadas de alta prioridad y de baja prioridad. Esta puede ser una actividad delicada, ya que algunas partes interesadas se sienten muy importantes (por ejemplo, debido a su historia con el club) pero, en realidad, su potencial para contribuir a financiar el programa de sostenibilidad de una organización es muy limitado. Por lo tanto, esta actividad siempre debe llevarse a cabo en un contexto interno y confidencial, y se deben utilizar criterios objetivos para determinar el nivel de prioridad de una parte interesada. Los criterios deben acordarse de antemano, incluido un factor de ponderación potencial.

Un ejemplo podría ser crear una hoja de Excel con una lista de todas las partes interesadas (idealmente agrupadas en categorías) e incluir la siguiente información para cada una:

- Tipo de financiación (financiera, beneficios en especie, recomendación a otros financiadores).
- Importancia de la financiación: diferenciar entre una pequeña donación por única vez o un contrato de patrocinio significativo de varios años (por ejemplo, usar una escala del 1 al 5).
- Coherencia con los valores (de sostenibilidad): cuánto se asemejan los valores o intereses de las partes interesadas con los de la organización (clasificación con una escala similar a la usada anteriormente).
- Nivel de contacto: ¿existe algún contacto de nivel C con esta organización? (Clasificación con una escala similar a la utilizada anteriormente).

Al multiplicar los diferentes criterios, se obtendrá una puntuación de prioridad de las partes interesadas. Se debe dar prioridad a las partes interesadas con las puntuaciones más altas.

## 3. Participación

Una vez que se ha creado una lista seleccionada de posibles socios capitalistas, una organización debe interactuar con cada uno de manera adecuada. La participación de los jugadores de fútbol será completamente diferente de la participación de una fundación privada o un donante institucional.



La participación puede implicar una solicitud directa de financiamiento (por ejemplo, en el caso de un donante institucional), pero también podría estar precedido por el momento del desarrollo de vínculos. La Federación Internacional de Sociedades de Remo (FISA) ya tenía una relación contractual con uno de sus patrocinadores, la empresa de automóviles BMW. Sin embargo, se pusieron en contacto con ella para analizar la posibilidad de organizar en conjunto un "seminario de sostenibilidad" para ejecutivos corporativos. El seminario de capacitación se combinó con un curso de introducción al remo, apoyado por atletas de remo de élite con una competencia de remo al finalizar el seminario de tres días. Los miembros de las empresas que participaron recibieron un descuento en la compra de un BMW, lo que curiosamente llevó a la venta de 146 nuevos automóviles BMW en el país en el que se realizó el seminario de sostenibilidad. A cambio, BMW se convirtió en un colaborador financiero de primer nivel para el programa de sostenibilidad de la Federación de Remo.

Al interactuar con posibles financiadores, una organización debe tener un programa de sostenibilidad claramente definido con actividades concretas y objetivos que se puedan comunicar de manera concreta. Además, se debe tener en cuenta el cronograma para la toma de decisiones por parte de los posibles financiadores. Los donantes institucionales se pueden tomar fácilmente seis meses para evaluar una propuesta de financiación y muchas empresas preparan el presupuesto del año siguiente de dos a cuatro meses antes de que finalice el año fiscal en curso.

#### Oportunidades de asociación mediante los ODS de la ONU

Como ya se mencionó en la unidad anterior, los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS de la ONU) son un "idioma" de sostenibilidad que se habla con frecuencia. Muchas (si no la mayoría) de las grandes multinacionales utilizan los ODS en muchas formas de comunicación, desde los informes anuales hasta el compromiso interno de los empleados. Para entablar una comunicación significativa sobre sostenibilidad con socios o patrocinadores, es importante que una organización deportiva también hable este idioma.

Ciertos clubes de fútbol, como el alemán VfL Wolfsburg, relacionaron sus actividades de sostenibilidad con algunos de los 17 ODS (Sustainability Report of VfL Wolfsburg 2020), lo que les permite dialogar con uno de sus principales socios (Grupo Volkswagen) y entablar una conversación sobre su objetivo conjunto relacionado con el objetivo 13 de los ODS (Acción Climática).

Muchas empresas (u otras organizaciones) priorizan algunos de los ODS de la ONU que están más alineados con sus valores, en lugar de prestar atención a todos ellos. Las mejores oportunidades para la organización deportiva se encuentran en hallar puntos en común en sus prioridades (es decir, los ODS de la ONU). Se puede encontrar una amplia selección de buenas prácticas de los clubes de fútbol en el sitio web de [Responsiball](#), un



ranking anual sobre el desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo (ESG) de los clubes de fútbol.

La gran mayoría de las 20 principales marcas de patrocinio mundial han cambiado activamente sus mensajes, publicidades y acuerdos de patrocinio en los últimos cinco años, y ahora se basan en valores (The Changing Value of Sponsorship, 2021).

**Figura 13. Aumento de los ingresos en los próximos tres a cinco años**

11%



## REVENUE GROWTH OVER THE NEXT THREE TO FIVE YEARS FOR RIGHTS HOLDERS WITH A SUSTAINABILITY AGENDA

Brands are increasingly seeking rights holders that can provide them with a platform to promote their own values, such as sustainability.

Fuente: *The Changing Value of Sponsorship, 2021*

10% revenue growth over the next three to five years for rights holders with a sustainability agenda	11% de aumento de los ingresos en los próximos tres a cinco años para los titulares de derechos con una agenda de sostenibilidad
Brands are increasingly seeking rights holders that can provide them with a platform to promote their own values, such as sustainability	Cada vez más, las marcas buscan titulares de derechos que puedan proporcionarles una plataforma para promover sus propios valores, como la sostenibilidad.

El deporte es una plataforma increíblemente poderosa para comunicar mensajes de sostenibilidad. Una organización o evento deportivo debe utilizar esta plataforma para alinear y financiar su programa de sostenibilidad organizacional y desarrollar relaciones basadas en valores con patrocinadores y otros socios.



# Unidad 4.4 Estudio de caso de The Ocean Race: competir con un propósito

## Introducción

Esta unidad te ayudará a comprender el camino sostenible de una organización deportiva bien establecida dentro del mundo de la vela que ha tenido un éxito particular al implementar la sostenibilidad en el centro de sus actividades y aprovecharla para generar beneficios para el deporte y el planeta, y también para aumentar los ingresos de patrocinio de su evento: The Ocean Race.

The Ocean Race suele describirse como "el evento deportivo profesional más largo y exigente del mundo, el desafío de equipo más difícil de vela y uno de los tres eventos de vela más importantes del deporte, junto con los Juegos Olímpicos y la Copa América" (What is The Ocean Race, s/f). También se posicionó como líder en sostenibilidad en el deporte a nivel mundial con el despliegue de su innovador programa de sostenibilidad, que dio lugar a nuevas oportunidades de asociación y una mayor conciencia pública.

En los próximos párrafos, analizaremos su posicionamiento y los vínculos entre sostenibilidad, deporte y negocios. Anne-Cécile Turner, una mujer visionaria en el campo del deporte, la sostenibilidad y el patrocinio, y directora de Sostenibilidad de The Ocean Race desde 2016 compartirá algunas ideas.

## Contexto y ecosistema de The Ocean Race

The Ocean Race es una famosa regata a nivel mundial que se celebra cada tres o cuatro años desde 1973. Originalmente llamada Whitbread Round the World Race por su primer patrocinador Whitbread (una empresa cervecera), se convirtió en la Volvo Ocean Race en 2001 (llamada así por su nuevo patrocinador) y finalmente se renombró en 2019 como The Ocean Race.

La regata comienza en Europa en octubre e incluye un itinerario de 6 meses con 9 paradas en todo el mundo. En 2017-2018, por ejemplo, comenzó en Alicante (España) y terminó en La Haya (Países Bajos). Las paradas de la carrera incluyeron Lisboa, Ciudad del Cabo, Melbourne, Cantón, Hong Kong, Auckland, Itajaí, Newport, Cardiff y Gotemburgo.

El tamaño de los equipos que participan en la regata varía entre 7 y 10 personas. Pueden competir día y noche durante más de 20 días seguidos en algunos tramos. Uno de los miembros de la tripulación es un "reportero a bordo", responsable de enviar fotos y videos a la sede de la carrera.



La carrera es un mega evento con cientos de empleados, millones de asistentes y una enorme audiencia televisiva. El ecosistema incluye, entre otros, ciudades anfitrionas, socios y equipos de navegantes. Son actores clave que no solo apoyan el evento, sino que también tienen el poder de liderar y provocar cambios, y participar activamente en la promoción de la misión de la organización: "Competir con un propósito".

- **Equipos y regatistas:** los equipos se "comprometen a competir de la manera más sostenible posible en relación con sus programas de logística, operaciones y hospitalidad" (Racing with Purpose, s/f, párr. 19).
- **Ciudades anfitrionas:** "Los socios de las paradas emplean los más altos estándares de excelencia en eventos deportivos sostenibles para producir cada escala con nosotros" (Racing with Purpose, s/f, párr. 21).
- **Socios:** el programa "Partnership with Purpose" "le permite a cada socio implementar en la regata un programa orientado a un propósito y usarlo para inspirar a sus clientes, su personal y sus partes interesadas a unirse a la lucha a favor del océano" (Racing with Purpose, s/f, párr. 23). En 2017-2018, los principales socios incluyeron a Volvo y a 11th Hour Racing Team.

Vínculo entre propósito, deporte y empresa

El propósito de The Ocean Race es "unir y motivar a las personas para lograr cambios extraordinarios que ayuden a generar un planeta más saludable y sostenible" (Sustainability Report 2021, 2021, pág. 16).

The Ocean Race es un desafío enorme para los mejores equipos de vela del mundo, pero también es una poderosa plataforma de negocios y medios de comunicación que tiene un gran retorno de inversión para los socios del evento, las ciudades anfitrionas y los patrocinadores de los equipos. En los últimos años, la regata ha despertado en particular el interés de la comunidad internacional y los medios de comunicación, al ser el primer evento deportivo orientado a un propósito. De hecho, ha cambiado su enfoque del deporte y los negocios para integrar el propósito en su misión. Esta evolución reciente se traduce en acciones concretas, dedicadas no solo a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero y su impacto a nivel del evento, sino también a mejorar el medioambiente marino. De hecho, durante la regata, los barcos ahora recopilan datos de los océanos que luego se ponen a disposición de la comunidad científica. Esta iniciativa proporciona información que contribuye a comprender científicamente la salud de los océanos y los efectos del cambio climático. Es uno de los mejores ejemplos de un organizador deportivo que ha logrado poner el deporte en el centro de su evento, con una sincera misión integradora que se usa como brújula para desarrollar colaboraciones y fomentar un impacto positivo. La misión impulsada por un propósito en el centro de la estrategia de la organización ha permitido hacer crecer el evento, obtener una mayor



visibilidad para la regata y los patrocinadores, así como crear conciencia y educar a las partes interesadas sobre temas urgentes. Es el resultado de un profundo autoanálisis para comprender el ADN de la organización, los impactos que puede tener, las soluciones que puede generar y cómo involucrar a las partes interesadas internas y externas para resolver los problemas.

La historia de éxito de The Ocean Race demuestra que un evento puede ser sostenible, inspirar a otros y retribuir a las comunidades involucradas mientras llega a millones de personas.

Entrevista con la directora de Sostenibilidad de The Ocean Race

Anne-Cécile Turner lidera el departamento de Sostenibilidad de The Ocean Race, y se encuentra entre quienes desarrollaron el posicionamiento de sostenibilidad de la carrera. Se la conoce por su enfoque exitoso de integrar la sostenibilidad en el patrocinio, lo que permitió crear fuertes vínculos entre el deporte, los negocios y el propósito dentro de la organización, y asegurar asociaciones a largo plazo. Para los propósitos del presente curso, aceptó darnos algunas observaciones sobre la historia de éxito de The Ocean Race y consejos para aplicaciones concretas y toma de decisiones que esperamos que recuerdes.

### **Pregunta 1. ¿Cuáles son las fortalezas del programa de sostenibilidad de The Ocean Race?**

Veo cinco fortalezas que hacen que nuestro programa sea único y atractivo para los patrocinadores:

- 1) Hemos creado una poderosa plataforma de impacto en torno al tema de la preservación de los océanos. Es la plataforma global de la regata.
- 2) Esta plataforma está acompañada de una campaña de sensibilización internacional sobre el océano, que también hemos creado.
- 3) Otra fortaleza es el programa educativo que elaboramos para fomentar la participación de los jóvenes a través de programas educativos para niños de primaria y secundaria, así como para adultos. Se tradujo a siete idiomas y ya se enseñó a más de 200 000 personas.
- 4) También desarrollamos el concepto de barcos de competición que recopilan datos oceánicos. Es una práctica innovadora de la que estoy muy orgullosa. Luego, poner esos datos a disposición de la comunidad científica de forma gratuita contribuye en gran medida a la comprensión de los investigadores sobre la salud de los océanos y los efectos del cambio climático.



5) Por último, pero no menos importante, con este programa de sostenibilidad pretendemos crear un legado en el campo del deporte. Por ejemplo, elaboramos varias guías de sostenibilidad que son herramientas prácticas dedicadas a apoyar a las ciudades anfitrionas y promover la excelencia sostenible en la organización de eventos. También ofrecemos capacitación en ciudades anfitrionas sobre la gestión sostenible de eventos. Con respecto a la industria en sí, organizamos talleres de innovación para impulsar el progreso en el posicionamiento de marca de eventos internacionales. Otro ejemplo es el desarrollo de talleres de innovación en construcción sostenible para acelerar la integración de la sostenibilidad dentro de la industria. Por otro lado, la regata es una oportunidad excepcional para involucrar al mundo político. Aprovechamos nuestras acciones también en relación con ellos. En las próximas asambleas generales de las Naciones Unidas, tenemos la intención de presentar un proyecto sobre los principios de una Declaración Universal de los Derechos de los Océanos. Esta declaración universal se creó a partir de 12 conferencias virtuales y presenciales, políticos encargados de tomar decisiones, el mundo empresarial, instituciones, ONG y científicos expertos. Este trabajo es especialmente importante para mí, ya que tiene como objetivo acelerar el cambio a través de la participación de los responsables políticos.

**Pregunta 2. ¿Qué hizo que el desarrollo del programa de patrocinio de The Ocean Race tenga éxito?**

La plataforma que representa la carrera es una oportunidad maravillosa para desarrollar programas de patrocinio orientados a un propósito, y la alta gerencia ha entendido el potencial de tal tipo de evento. Están los pueblos de la regata, que llegan a más de 2 millones de personas y reciben gran exposición de los medios. Con nuestro enfoque de sostenibilidad, hemos logrado asegurar nuevas líneas de financiación, incluido el patrocinio clásico, la filantropía, los medios de comunicación (que pagaron en efectivo) y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente como parte de su campaña global Mares Limpios, que financió su propio barco de competición llamado "Turn the Tide on Plastic". Para la ONU, esta campaña fue un medio para utilizar el deporte para reunir a todas las partes interesadas a favor de la causa.

**Pregunta 3. ¿Cuáles son las oportunidades comerciales y de negocios que derivan de integrar la sostenibilidad en el deporte?**

Los patrocinios contruidos en torno a la sostenibilidad en el deporte permiten reforzar el valor de marca de los patrocinadores y aportar credibilidad al propósito. Por ejemplo, Ulysse Nardin, el socio oficial de cronometraje de la carrera anterior, fue presentado como el socio de "Time to Act" (hora de actuar). De esta manera, se convirtió en el cronometrador de los indicadores de rendimiento claves (KPI) e hitos hacia la transición ecológica. Este posicionamiento refuerza su compromiso de utilizar materiales reciclables recuperados del mar para fabricar uno de sus relojes. La alineación entre el compromiso de las marcas



y sus patrocinios crea un valor mediático más fuerte con relatos que tienen contenido más allá del valor del producto. Una marca dispuesta a mejorar su impacto social y ambiental puede aprovechar sus actividades de patrocinio como una plataforma para involucrar a sus partes interesadas en torno a un proyecto que tenga sentido. Tiene un impacto positivo a diferentes niveles: atrae a los consumidores sensibles a esas iniciativas, motiva a los empleados, muestra el liderazgo de los ejecutivos, vuelve a conectar las marcas con las ONG que operan en el sector y, en general, vuelve a conectar a la marca con su comunidad y su entorno dejando un legado positivo.

**Pregunta 4. En la página web de The Ocean Race hablas de la asociación con propósito: se espera que cada socio aporte un programa dirigido a la regata y lo use para inspirar a sus clientes, su personal y sus partes interesadas a unirse a la lucha a favor del océano (The Ocean Race and TIME join forces in the race to protect the ocean, 2021).**

#### **¿Cuál fue el propósito de Volvo en la asociación de 2017/2018?**

Volvo financió el programa científico de la regata. Su objetivo era posicionarse con respecto a la contaminación de plástico. El fabricante de automóviles hizo un fuerte compromiso industrial en ese momento y anunció el siguiente objetivo: usar un 25 % de plástico reciclado en la producción de automóviles para 2025. Tomaron una serie de iniciativas en sus actividades comerciales diarias para reducir la contaminación de plástico generada por sus operaciones. Crearon una campaña de concienciación para que los empleados reduzcan o eliminen el plástico. Su objetivo con este patrocinio era reflejar su compromiso interno externamente. Ahora tienen la intención de vender movilidad blanda en lugar de automóviles, lo que puede ser otra razón por la que priorizaron una asociación con una regata. Este fabricante de automóviles es tradicionalmente conocido como una marca anticuada y segura. La asociación con The Ocean Race también podría infundir un sentido de aventura, juventud y dinamismo.

#### **¿Cuál fue el propósito de 11th Hour Racing en la asociación de 2017/2018?**

11th Hour Racing es una fundación. Su objetivo es aumentar la integración de la sostenibilidad en los ecosistemas marinos y la navegación. Le interesaba financiar programas de impacto en los océanos con The Ocean Race.

**Pregunta 5. "No es necesario esperar hasta el final del proceso para interactuar con patrocinadores y socios, porque el compromiso es un trayecto, no un destino. La creación de estas colaboraciones ayudará a la organización a lograr el impacto necesario" (Owen, 2019, párr. 22).**

**En una entrevista anterior, mencionaste que involucrar a los patrocinadores es más un trayecto o aventura que un destino (Owen, 2019). ¿Cómo describirías el trayecto recorrido con estos dos socios clave?**

██████████



Volvo e 11th Hour Racing compartieron su visión desde el principio. Nos hablaron del destino al que querían llegar, pero también del camino que querían recorrer. Lo que les interesó de nuestra colaboración fue la combinación de ambos. Es importante que ambas partes desarrollen el programa adecuado con los recursos humanos y financieros adecuados. Volvo se centró claramente en el impacto que crearía junto con el enfoque comercial y de marketing, mientras que 11th Hour Racing se sintió atraída por la plataforma The Ocean Race.

### **Pregunta 6. ¿Cuáles son tus consejos fundamentales para desarrollar un plan de patrocinio?**

1) **Comienza por el ADN** tanto del titular de derechos como del patrocinador. Define cuáles son sus valores e impactos positivos y negativos. Es fundamental comenzar esta reflexión desde el principio y mejorarla en el camino.

2) **Busca e identifica oportunidades** en los negocios, el marketing y la comunicación.

3) **Desarrolla un plan de legado tangible** para el patrocinador y ten en cuenta los aspectos financieros y de marketing. Reflexiona, por ejemplo, sobre un plan fiable para el final de la vida útil del producto con el fin de evitar los desechos y avanzar hacia una economía circular.

### **Bibliografía**

**Avison, B.** (3 de noviembre de 2021). Sport takes climate action at COP26. *Host City*. <https://www.hostcity.com/news/event-management/sport-takes-climate-action-cop26>.

**Bailey, J.** (31 de agosto de 2009). Sports Sponsorships 101. *Sports Destination Management*. <https://www.sportsdestinations.com/management/business-development/sports-sponsorships-101-4561>.

**Black Lives Matter: Premier League clubs send powerful message by taking a knee.** (22 de junio de 2020). *Sky Sports*. <https://www.skysports.com/football/news/11661/12012757/black-lives-matter-premier-league-clubs-send-powerful-message-by-taking-a-knee>.

**Cadel, L.** (29 de junio de 2021). Should sustainable partnerships be part of your sponsorship portfolio? *The Maverick Group*. <https://maverick-group.com/sustainable-partnerships/>.

**Cambridge University Press.** (s/f). Asset. En *Cambridge Dictionary*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/asset>.



**Changing Times: The Case for Sustainable Sponsorship.** (2016). *Schwery Consulting*. [https://schwery.com/wp-content/uploads/2016/01/sustainable\\_sponsorship.pdf](https://schwery.com/wp-content/uploads/2016/01/sustainable_sponsorship.pdf).

**Clark, W. C. y Harley, A. G.** (2020). Sustainability Science: Toward a Synthesis. *Annual Review of Environment and Resources*, (45), 331-386. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-012420-043621>.

**Countdown to Zero.** (s/f). *Climate Pledge Arena*. <https://climatepledgearena.com/>.

**Dixon, E.** (2021). Study: 69% of young sports fans support environmental change. *SportsPro*. <https://www.sportspromedia.com/news/sports-fans-environmental-change-viewing-habits-gwi-study/>.

**European Sponsorship Association's Sponsorship Sentiment Tracker reveals confidence in long-term health of sponsorship industry.** (30 de abril de 2020). *European Sponsorship Association [ESA]*. <https://sponsorship.org/european-sponsorship-associations-sponsorship-sentiment-tracker-reveals-confidence-in-long-term-health-of-sponsorship-industry/>.

**F1: Hamilton arbore un T-shirt pour Breonna Taylor sur le podium au Mugello.** (13 de septiembre de 2020). *Challenges*. [https://www.challenges.fr/sport/f1-hamilton-arbore-un-t-shirt-pour-breonna-taylor-sur-le-podium-au-mugello\\_726987](https://www.challenges.fr/sport/f1-hamilton-arbore-un-t-shirt-pour-breonna-taylor-sur-le-podium-au-mugello_726987).

**Gagné, S.** (2 de octubre de 2021). Quatre pilotes de F1 ont reçu un avertissement pour leur t-shirt arc-en-ciel en soutien aux LGBT. *Fugues*. <https://www.fugues.com/2021/08/02/quatre-pilotes-de-f1-ont-recu-un-avertissement-pour-leur-t-shirt-arc-en-ciel-en-soutien-aux-lgbt/>.

**Goldblatt, D.** (2020). Playing Against the Clock. *Rapid Transition Alliance*. <https://www.rapidtransition.org/resources/playing-against-the-clock/>.

**Hitchings-Hales, J.** (8 de agosto de 2019). 11 Trailblazing Footballers Fighting to Make the World a Better Place. *Global Citizen*. <https://www.globalcitizen.org/en/content/transfer-deadline-day-2019-football-premier-league/>.

**McManamon, A.** (25 de julio de 2019). The secret language of top sports partners. *The Sustainability Report*. <https://sustainabilityreport.com/2019/07/25/the-secret-language-of-top-sports-partners/>.



**Morley, G.** (9 de febrero de 2012). Can 'sugar seats' bring sweet taste of success to Brazil? *CNN*. <https://edition.cnn.com/2012/02/09/sport/football/football-sugar-seats-brazil-amsterdam/index.html>.

**Next olympian chosen to lead make a mark refugee archery programme for Paris 2024.** (17 de junio de 2021). *Sustainability Sport*. <https://sustainability.sport/next-olympian-chosen-to-lead-make-a-mark-refugee-archery-programme-for-paris-2024/>.

**[Online image of Ronaldo pushing bottles of Coca-Cola away and telling people to drink water].** (s/f). <https://regimendechiapas.com.mx/la-millonaria-caida-de-coca-cola-por-el-gesto-de-cristiano-ronaldo/>.

**Owen, G.** (17 de julio de 2019). How to engage sponsors in sustainability. *The Sustainability Report*. <https://sustainabilityreport.com/2019/07/17/how-to-engage-sponsors-in-sustainability/>.

**Poole, C.** (2021). How Sport Set the Pace At COP26. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/clairepoolesp/2021/11/18/how-sport-set-the-pace-at-cop26/?sh=3d409f301930>.

**Racing with Purpose.** (s/f). *The Ocean Race*. <https://www.theoceanrace.com/en/sustainability/racing-with-purpose.html>.

**SandSI—Sport and Sustainability International.** (26 de mayo de 2020). Football4Climate - Fan Club [video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=FrGG02yg8Dg&t=764s>.

**Shifting sands: Are consumers still embracing sustainability?: Changes and key findings in sustainability and consumer behaviour in 2021.** (2021). *Deloitte*. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/consumer-business/articles/sustainable-consumer.html>.

**Sustainability Report 2021.** (2021). *The Ocean Race*. [https://theoceanrace.s3.amazonaws.com/files/m144478\\_The-Ocean-Race\\_2021\\_Sustainability-Report.pdf](https://theoceanrace.s3.amazonaws.com/files/m144478_The-Ocean-Race_2021_Sustainability-Report.pdf).

**Sustainability Report of VfL Wolfsburg 2020.** (2020). *VfL Wolfsburg-Fußball GmbH*. [https://static-typo3.vfl-wolfsburg.de/user\\_upload/Medien/Dokumente/210425-VfL-Wolfsburg-Sustainability-Report.pdf](https://static-typo3.vfl-wolfsburg.de/user_upload/Medien/Dokumente/210425-VfL-Wolfsburg-Sustainability-Report.pdf).



**The Changing Value of Sponsorship.** (2021). *Nielsen Sports*.  
<https://niensports.com/the-changing-value-of-sponsorship/#:~:text=Trends%20%2D%20Nielsen%20Sports-,The%20Changing%20Value%20of%20Sponsorship%3A%202021%20Sports%20Marketing%20Trends,investments%20and%20activate%20their%20partnerships..>

**The Deloitte Global Millennial Survey 2020. Resilient generations hold the key to creating a “better normal”.** (2020). *Deloitte*.  
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/deloitte-2020-millennial-survey.pdf>.

**The Global Risks Report 2020.** (2020). *World Economic Forum*.  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Global\\_Risk\\_Report\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Global_Risk_Report_2020.pdf).

**The Ocean Race and TIME join forces in the race to protect the ocean.** (12 de mayo de 2021). *The Ocean Race*. <https://www.theoceanrace.com/en/news/12701-The-Ocean-Race-and-TIME-join-forces-in-the-race-to-protect-the-ocean.html>.

**What is The Ocean Race?** (s/f). *The Ocean Race*.  
<https://www.theoceanrace.com/en/therace/343-What-is-The-Ocean-Race.html#:~:text=The%20Ocean%20Race%20is%20often,Olympic%20Games%20and%20America%27s%20Cup.>

**World's top 20 players caused 505 tonnes of CO2 emissions: study.** (26 de noviembre de 2019). *Reuters*. <https://www.reuters.com/article/us-soccer-environment-idUSKBN1Y01M1>.

