



Número 87

Editorial Luca Santilli y Miguel Crespo	2
Crecimiento y mantenimiento de un negocio de tenis de éxito respaldado por un marco sólido Simon Gale, Karl Davies y Jason Allen	4
La gobernanza de los clubes de tenis: Aspectos relevantes Alejandro Valiño	8
Empoderamiento y actitud positiva, claves en la administración de un club de tenis Miguel Irigoyen	16
Un ejemplo práctico de fortalecimiento de la gobernanza en los clubes de tenis universitarios japoneses Shion Hotta y Mamoru Yamamoto	21
Pilares para la gestión de las organizaciones del deporte Carlos Siffredi y Fernando Vilches	28
Entornos favorables para las mujeres en los clubes de tenis de Nueva Zelanda Mel Johnston, Michael Naylor, Amber Campbell, Jenny Fitzmaurice y Lesley Ferkins	31
Uso del cuadro de mando integral para mejorar la gestión de los clubes de tenis Andrés Crespo-Dualde	37
Empresas de gestión deportiva en clubs de tenis: Una tendencia en alza Alberto Riba	45
La importancia de una correcta gestión en una organización de tenis: Cómo crear, ampliar y mantener el negocio Héctor Botella Blanco	48
Desarrollo de un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana LobonenLloyd Kasale, Tapiwa Marobela-Masunga, Nonfo Othusitse y Moagi Mbise	55
Nuestra responsabilidad de hacer crecer el juego: cómo dirigir un centro de tenis con éxito Ryan Henry	62
El papel del club local en el desarrollo de la cadena de valor del deportista de tenis nacional de alto rendimiento Andi Cakravastia y Martin Setiawan	66
Libros y páginas de internet recomendados Editores	75



Editorial

Luca Santilli & Miguel Crespo 

Departamento de Desarrollo del Tenis, Federación Internacional de Tenis, Londres, Reino Unido.

Bienvenidos al número 87 de la Revista de Ciencias del Entrenamiento y del Deporte de la ITF. Este número es el segundo de 2022. Está disponible en la Academia de la ITF, así como en la nueva página de la revista, a la que puede acceder [aquí](#).

Este número está dedicado a la gestión del tenis en los clubes e instalaciones locales. Estas organizaciones desempeñan un papel crucial en el contexto de la promoción de la participación en el tenis, así como de las variantes del tenis (es decir, el pádel, el tenis de playa, el pickle-ball, etc.) a todos los niveles del juego. Los artículos de este número abarcan temas relacionados con su gobernanza, aspectos legales específicos, estrategias de gestión y marketing, características económicas y financieras, recursos humanos, formación del personal e iniciativas de participación de los socios, planificación, evaluación y control de la calidad de los servicios, herramientas de comunicación, así como la prestación eficiente de programas, servicios y productos a todas las partes interesadas, entre otros temas interesantes en este campo. Este contenido servirá de apoyo a un Curso de Gestión de Clubes que se publicará en la Academia de la ITF durante 2023.

Desde la última edición de la revista CSSR, la Academia de la ITF, la plataforma educativa de la ITF ha experimentado un progreso considerable. Los usuarios registrados han aumentado en 9.000 hasta superar los 51.000, mientras que los usuarios anónimos se han incrementado en un 6% hasta los 187.000, para alcanzar una base total de usuarios de más de 238.770. El contenido se actualiza regularmente en la biblioteca (antiguo iCoach), con más de 1.650 artículos disponibles actualmente, y todo el contenido de la Conferencia Mundial de Entrenadores de 2021 está disponible en 5 idiomas. Actualmente se publican 182 cursos en línea disponibles en 11 idiomas, a los que se añadirá el eslovaco en junio de 2022. Desde enero de 2022, más de 175 programas de aprendizaje mixto se han programado e impartido a través de la plataforma y hay más de 80 Naciones que tienen Planes Nacionales de Afiliación a la Academia de la ITF. Los talleres de educación para padres, incluido el nuevo taller de para padres de jugadores de competición, están en marcha y se imparten en todas las regiones para ambos niveles. En agosto se publicó el nuevo curso de alfabetización física de la ITF centrado en jugadores 10 y menores, este programa en línea de 3 horas está disponible para todos los usuarios registrados.

Además, la aplicación de libros electrónicos de la ITF se trasladó a una nueva plataforma en agosto y los usuarios pueden ahora acceder a la nueva aplicación de libros electrónicos a través de la aplicación web progresiva alojada en la Academia de la ITF.



Los usuarios de la aplicación existente recibirán notificaciones en las próximas semanas con detalles sobre cómo migrar sus libros actuales a la nueva plataforma. Actualmente, todos los manuales de los cursos de la ITF están disponibles en la nueva aplicación de libros electrónicos mientras seguimos migrando todo el contenido. El Manual de Entrenadores Avanzados de la ITF está disponible de forma gratuita, y se puede acceder y descargar desde la nueva aplicación.

El objetivo del programa de Reconocimiento de Sistemas de Formación de Entrenadores de la ITF es ayudar a las naciones miembros de la ITF a ser autosuficientes en la impartición de su formación de entrenadores, mediante el cumplimiento de varios criterios de calidad establecidos por la Comisión de Entrenadores de la ITF. Actualmente hay más de 65 naciones reconocidas en los cuatro niveles diferentes de Blanco, Bronce, Plata y Oro. El objetivo es que, al menos, 80 naciones alcancen el reconocimiento a finales de 2022.

En 2022 se celebrarán tres Conferencias Regionales de Entrenadores de la ITF, con programas de tres días de duración y con ponentes que se dirigirán al público de habla inglesa, francesa e hispana. Los detalles son los siguientes: RCC de habla inglesa: Bali, Indonesia - 27 al 29 de octubre de 2022, RCC de habla española: Bogotá, Colombia - 1 al 3 de noviembre de 2022, RCC de habla francesa: virtual - 20 y 21 de octubre de 2022. Las grabaciones de las presentaciones también se incluirán en la Academia de la ITF. Más información, incluyendo el proceso de reserva y los ponentes confirmados, se puede encontrar en la Academia de la ITF y en la página web.

La cuarta edición de la Conferencia Mundial de Participación de la ITF que se celebró de forma virtual y fue presentada por la renombrada periodista deportiva Karthi Gnanasegaram, avanzó en el debate sobre el aumento de la participación en el tenis, el deporte y la actividad física. A lo largo de tres días

de presentaciones y charlas, 50 ponentes compartieron sus experiencias, conocimientos especializados e información actualizada en 12 temas y sesiones diferentes, reflejando el tema de la conferencia: "maximizar el juego y el disfrute para impulsar la participación".

Numerosas naciones miembro, organizaciones deportivas internacionales, instituciones académicas, socios y personal de la ITF contribuyeron y enriquecieron la mayor Conferencia Mundial de Participación de la ITF celebrada hasta la fecha, con más de 400 inscripciones de 145 países diferentes.

También se llevaron a cabo una serie de presentaciones clave de jugadores en activo y retirados, como la campeona olímpica de Puerto Rico Mónica Puig, el brasileño Gustavo Kuerten, tres veces ganador de Grand Slam, y el chipriota Marcos Baghdatis, ex número 8 del mundo. La ex número uno australiana Casey Dellacqua y la campeona del Grand Slam de dobles, Vania King, el británico Alfie Hewett, 20 veces campeón del Grand Slam, el sudafricano Kgothatso Montjane y la keniana Angella Okutoyi también compartieron su valiosa visión.

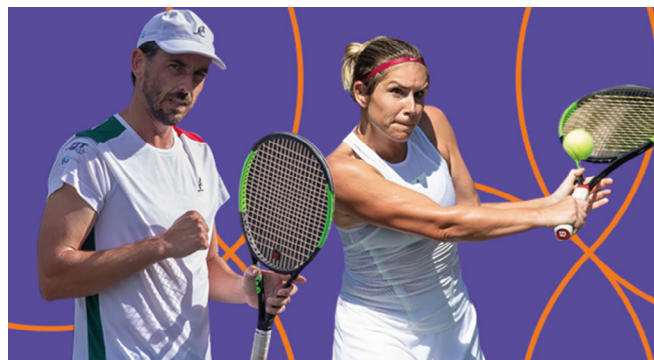
Se debatieron y analizaron diferentes temas, como los componentes de la diversión en los que se basa la participación, el Número Mundial de Tenis de la ITF con estudios de caso de las naciones que han puesto en marcha el sistema de clasificación mundial, la estrategia "Advantage All" de la ITF o las barreras a la participación. De hecho, la Conferencia Mundial sobre la Participación de la ITF sigue creciendo en cuanto a su alcance y ámbito, y en sus cuatro ediciones ha habido más de 1.200 asistentes y 130 ponentes, que han contribuido a impulsar el debate sobre la participación.

Las futuras conferencias prometen hacer avanzar aún más los debates, aunque por ahora hay mucho que considerar y reflexionar tras unos estimulantes tres días que realmente han proporcionado mucha información sobre la filosofía de la participación global. Las grabaciones diarias de la Conferencia están disponibles en inglés, francés y español, y se puede acceder a ellas a través de la Academia de la ITF, la plataforma de educación en línea de la ITF, que permite acceder a una serie de cursos y a una gran cantidad de recursos y contenidos educativos.

ITF World Tennis Masters Tour ha sido renovada oficialmente, ofreciendo a los jugadores de 30 años o más la oportunidad de participar en más de 500 torneos competitivos celebrados en más de 70 países de todo el mundo. Anteriormente conocido como el ITF Seniors Tour, el ITF World Tennis Masters Tour incluye eventos individuales y por equipos de individuales, dobles y dobles mixtos en varios niveles de grado para cada incremento de edad de cinco años desde 30+ a 90+. Aproximadamente 27.500 jugadores de todo el mundo de más de 30 años, hasta los 98, compiten cada año en los torneos y eventos del Masters Tour.

La presentación de la nueva marca se produce antes de la celebración del Campeonato Mundial por Equipos e Individual del ITF World Tennis Masters Tour 30-45, que tendrá lugar en Lisboa (Portugal) del domingo 31 de julio al sábado 13 de agosto de 2022. Más de 700 jugadores de todo el mundo competirán por el título de campeón en las categorías de 30, 35, 40 y 45 años.

Para participar en los torneos del World Tennis Masters Tour de la ITF, los jugadores deben inscribirse y recibir su número de identificación internacional de jugador (IPIN) de la ITF. La inscripción no tiene ningún coste inicial, los jugadores sólo pagan una cuota por los torneos en los que participan.



Los jugadores que no tengan una clasificación internacional la obtendrán simplemente inscribiéndose en un torneo y jugando. Más información sobre el ITF World Tennis Masters Tour, incluida la información sobre cómo inscribirse, en itftennis.com/masters.

El Número Mundial de Tenis de la ITF sigue adoptándose por todo el mundo. 145 naciones han firmado formalmente para participar en el proyecto, además de las 6 Asociaciones Regionales. La ITF está trabajando con cada nación individualmente para compartir de forma segura los datos de los partidos y para analizar y crear números para cada tenista de la Federación. A partir de julio, 1,2 millones de jugadores, en 9 países, pueden acceder a su número de tenis mundial de la ITF en directo.

Los números se utilizan ahora como criterio secundario de aceptación en los torneos del ITF World Tennis Tour y del ITF Masters. Se han asignado números a todos los jugadores del ITF Juniors y del ITF Masters. La USTA lanzó los Números de Tenis Mundial de la ITF a sus jugadores en junio. Esto ha sido respaldado con un amplio programa de comunicaciones para educar y comprometer a entrenadores, jugadores, proveedores y consumidores. Para saber más sobre el Número Mundial de Tenis de la ITF, visite www.worldtennisnumber.com

También nos gustaría animar a que se envíen nuevos artículos al CSSR de la ITF a través de la nueva plataforma. Por último, nos gustaría dar las gracias a todos los autores por sus contribuciones, así como a todos los que enviaron artículos. En la página del último número de la Academia de la ITF pueden encontrarse las directrices completas para la aceptación y publicación de los artículos. Esperamos que disfruten de la lectura de la 87ª edición de la Revista de Ciencias del Entrenamiento y del Deporte de la ITF.

Copyright © 2022 Luca Santilli y Miguel Crespo



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO (HAZ CLICK ABAJO)

ITF Academy

Crecimiento y mantenimiento de un negocio de tenis de éxito respaldado por un marco sólido

Simon Gale, Karl Davies y Jason Allen

Asociación de Tenis de los Estados Unidos, Estados Unidos.

RESUMEN

El Campus Nacional de la USTA ha recibido recientemente el reconocimiento de Nivel Oro de la ITF, lo que lo convierte en una de las tres instalaciones del mundo que cuentan con esa distinción. Uno de los principales factores de su éxito es la creación de una visión filosófica compartida que sustenta todos los esfuerzos para ser el mejor de la clase. En este artículo se analizarán y destacarán las implicaciones prácticas que han servido para que el Campus Nacional siga promoviendo y desarrollando el juego del tenis.

Palabras clave: marco, Modelo de Desarrollo Americano, resultados prácticos, programación de tenis.

Recibido: 22 junio 2022

Aceptado: 4 julio 2022

Autor de correspondencia: Simon Gale. Email: simon.gale@usta.com

INTRODUCCIÓN

Para enmarcar adecuadamente este artículo, el contexto es esencial. Los autores trabajan en el Campus Nacional de la Asociación de Tenis de Estados Unidos (USTA National Campus, s.f.). Situado en Orlando, Florida, ha sido acuñado cariñosamente como el Hogar del Tenis Americano (HOAT). Con la reciente reestructuración organizativa, se ha convertido en la sede nacional de la USTA. No obstante, también es una instalación pública, acoge grandes eventos nacionales y alberga el programa de desarrollo de jugadores y entrenadores (PCD) de la USTA. Relativamente nuevo, se inauguró en enero de 2017 y sigue cosechando el reconocimiento nacional por ser el mejor anfitrión de eventos de tenis de su clase con eventos como: Campeonatos de la NCAA, Campeonatos Nacionales de la Liga USTA, Campeonatos Seccionales y Eventos del Circuito Profesional (ATP/WTA/ITF). Sin embargo, aunque se trata de una gran instalación, existe un negocio de programas de tenis que funciona como cualquier otro club. De hecho, la multitud de eventos semanales presenta desafíos para un director de tenis que otros clubes no experimentan, ya que hay competencia por el espacio de las canchas.

El Campus Nacional (NC) es bastante singular, ya que cuenta con 100 canchas que representan varias superficies y otros deportes de raqueta. Hay tres tipos de canchas duras: Plexicushion, Decoturf y Rebound Ace. Hay un total de 36 canchas de tierra batida, de las cuales 30 son Har-Tru, y las otras seis están compuestas de arcilla roja. Hay una zona familiar con una combinación de canchas de 36' y 60'. Además, hay cuatro canchas de pádel y cuatro de pickleball. El CN también es la sede de los equipos de tenis masculino y femenino de la Universidad de Florida Central. También hay programas para veteranos militares, tenis en silla de ruedas y tenis adaptado. En 2020, el CN recibió el reconocimiento de nivel de oro de la ITF como Centro Nacional de Entrenamiento, uno de los tres que existen en el mundo (ITF, 2020).



Aunque los autores se basan en décadas de experiencia en la gestión de instalaciones en todo el mundo, muchos de los ejemplos prácticos presentados en este artículo se derivan de las operaciones diarias del CN. Aunque el CN es una instalación única, una gran parte de estas mejores prácticas se han generado debido al entorno actual de la pandemia. El tenis en los Estados Unidos, y en la mayor parte del mundo, se ha beneficiado del aumento de las tasas de participación (ITF, 2021). Un gran objetivo para la mayoría de las instalaciones, incluida la CN, es la atracción y la retención (Allen et al., 2021). Sólo en EE.UU., el estudio del Physical Activity Council 2021 indicó que cuatro millones de nuevos jugadores empezaron a jugar al tenis durante la pandemia (USTA, 2021). Dicho esto, se está prestando mucha atención a cómo mantener a esos jugadores en el juego para toda la vida.

MARCO DE LAS INSTALACIONES

Lo primero y más importante es identificar la filosofía del centro. Normalmente, esto se hace creando una declaración de misión y visión. Las declaraciones de misión tienden a referirse más a los objetivos diarios de una institución, mientras que la declaración de visión se inclina más hacia un

objetivo filosófico final (Rebore, 2014). Una vez identificada por la dirección, todo el personal y los consumidores deben ser educados en esta filosofía general. Una vez fijada, cada decisión y acción debe estar relacionada con la misión y la visión para que todas las partes interesadas participen en un compromiso compartido.

La filosofía del programa del Campus Nacional de la USTA es adherirse a los principales principios del Modelo de Desarrollo Americano para el Tenis (ADM) (Davies, 2020; USOPC, 2021; USTA, 2020). Uno de ellos, en particular, es participar en el tenis y en la competición apropiadas para el desarrollo. En otras palabras, comprender claramente el nivel de desarrollo de un deportista es mucho más importante que imponer restricciones basadas en la edad. De este modo, los entrenadores pueden adaptar adecuadamente el entrenamiento, las habilidades y las tácticas a lo largo de una serie de planes de lecciones para jugadores individuales, ya sea en sesiones grupales o privadas. Para tener éxito, todos los participantes tienen la oportunidad de aprender primero las habilidades motrices básicas y luego las específicas del tenis antes de entrar en una competición. Para asegurar el éxito sostenible a largo plazo, los participantes deben recibir el tiempo, los conocimientos y la experiencia adecuados para desarrollar estos elementos esenciales para el éxito.

Apoyándose en la noción de desarrollo apropiado, se puso en marcha el programa Free 30 (USTA, s.f.). Se trata de un programa de introducción al tenis gratuito para cualquier persona que desee participar en programas de CN. El posible nuevo jugador puede realizar una sesión con uno de los profesores de tenis. El propósito de la sesión es dar al jugador o a su familia una introducción al campus e identificar dónde encajan en la programación a lo largo de un camino de desarrollo apropiado. De este modo, los jugadores parten de un programa adecuado, basado en el nivel, que proporciona la mejor primera experiencia posible en el tenis. En los últimos 18 meses, desde su creación, la CN tiene una media de un Free 30 al día. Hasta ahora, la tasa de conversión a los programas de pago ha sido de un 60% de media. Además, el 50% ha dado un paso más hacia los programas de pago con una frecuencia de dos veces por semana.

Por lo que respecta al entrenamiento adecuado para cada nivel de desarrollo, el siguiente paso lógico es planificar con antelación el inicio a la competición. Para retener a los jugadores, es esencial que los entrenadores guíen a los nuevos jugadores hacia formatos competitivos que sean menos intimidantes. Dicho esto, se creó el concepto de conserje de competición. Hay varios entrenadores que dirigen competiciones utilizando formatos internos modificados junto con formatos competitivos tradicionales sancionados por la USTA. Mientras dirigen los eventos, los entrenadores son capaces de evaluar los formatos de competición y la compatibilidad del nivel de juego. Se han identificado a ciertos entrenadores a los que los padres pueden acceder cuando su hijo está preparado para la competición. O bien, los entrenadores aconsejan a los padres cuando su hijo está preparado para buscar al conserje de competición. El programa Free 30 y el conserje de competición son formas prácticas de adherirse a la filosofía ADM de la USTA de juego y competición apropiados para el desarrollo. Estos dos programas han demostrado que no sólo ayudan a seguir la filosofía sino que también ayudan a retener a los nuevos jugadores.



TRAYECTORIA DE LOS ENTRENADORES

Actualmente, en EE.UU., debido al aumento de cuatro millones de nuevos jugadores como resultado de la pandemia del COVID-19, hay una falta de entrenadores cualificados (Estudio PAC, 2021). Por primera vez en la historia del empleo de entrenadores, algunas instalaciones de tenis están ofreciendo una prima de contratación para atraer a los entrenadores. No sólo es necesario que los programas retengan a los jugadores, sino que ahora es un objetivo para las instalaciones atraer y retener a los entrenadores.

El Campus Nacional de la USTA ha facilitado la retención de los entrenadores inculcando una vía de desarrollo profesional. Dentro de la estructura de la instalación, los entrenadores son capaces de determinar su posición en el organigrama de la dirección de la organización, de modo que hay formas claras de ascender en su trayectoria. Se requieren oportunidades mensuales de desarrollo profesional con el objetivo no sólo de mejorar la programación de la CN, sino de acentuar la necesidad de ser aprendices asíncronos y permanentes. Los grandes entrenadores han demostrado ser tanto teóricos como profesionales a lo largo de sus carreras (Collins & Collins, 2019). Cada mes, se invita a todos los entrenadores a una sesión de formación de 90 minutos en la cancha para todo el equipo. Además, se les invita a una sesión trimestral de 60 minutos específica del departamento. El propósito de estas sesiones es repasar la filosofía de entrenamiento mediante sesiones de grupo guiadas en pequeños equipos. Un objetivo posterior es desarrollar a los profesionales facilitando situaciones de práctica real y comentarios constructivos. En cada oportunidad de formación, se presenta un tema relacionado con el entorno actual del entrenamiento. Por ejemplo, los temas recientes han sido: menos hablar y más jugar, gestión eficaz del tiempo, progresiones y regresiones, tenis en silla de ruedas y cómo entrenar sin una cesta de pelotas.

La NC ha prestado mucha atención a los factores que contribuyen a que los jóvenes profesionales abandonen el sector. Uno de los mayores retos ha sido permitir que un empleado trabaje cinco días a la semana. Históricamente, en la industria del tenis, los entrenadores están en la cancha seis días a la semana. Por ello, el campus quiere ser innovador y está haciendo de la semana de cinco días una prioridad principal para los profesionales de la enseñanza a partir del otoño de 2022. El objetivo es mejorar la tasa de retención de los entrenadores y mantenerlos en la industria. Además, se creó un Programa de Futuros Líderes para los aspirantes a profesionales que tienen ambiciones más allá de la cancha.

DEPORTES DE RAQUETA

El Campus Nacional tiene la suerte de contar con otros deportes de raqueta en sus instalaciones. El pickleball y el pádel son complementarios al tenis. En este sentido, no se tratan como competidores. Se han organizado varios eventos, tanto para jóvenes como para adultos, que permiten a los participantes competir en los tres deportes. Esto ha puesto de manifiesto el desarrollo de habilidades cruzadas y la posibilidad de practicar diferentes deportes en el CN.

Desde el punto de vista comercial, ha sido beneficioso, ya que los consumidores disponen de diversas opciones. Sin embargo, ha habido desafíos, ya que se necesita más investigación para explorar las sinergias de los deportes de raqueta. Como se ha mencionado anteriormente, el tenis ha crecido en EE.UU. durante la pandemia y tanto el pickleball como el pádel son dos de los deportes de más rápido crecimiento en el mundo. Ambos deportes han atraído a un cliente que probablemente nunca pondría un pie en el CN. La facilidad de juego de ambos deportes permite una oportunidad para mostrar el tenis en el mercado de los deportes de raqueta.

Desde el punto de vista financiero, el CN ha experimentado un crecimiento global del 100% en los dos últimos años. Algo más del 10% de ese crecimiento puede atribuirse a los deportes de raqueta complementarios. Nuevas personas visitan las instalaciones para practicar su deporte de raqueta preferido y, al mismo tiempo, ven los otros deportes, lo que ha provocado una mayor curiosidad y más información. Los eventos que incorporan los tres deportes de raqueta han demostrado ser una gran estrategia de compromiso.

EDUCACIÓN DE LOS PADRES

La educación de los padres se ha convertido en un objetivo cada vez más importante a lo largo de los años. La USTA ha recopilado una gran cantidad de datos para mejorar la experiencia de los niños a través de los ojos de los padres. Tanto el conserje de la competición como el Free 30 han ayudado a la educación de los padres. Mientras el niño realiza el Free 30, se informa a los padres sobre cómo el CN puede satisfacer las necesidades tenísticas del deportista. Este compromiso entre el entrenador y los padres crea una relación en la que los padres tienen una mejor idea de cómo iniciar su camino en el tenis, lo que favorece la retención. Sin embargo, para que la experiencia sea positiva, hay que asegurarse de que sea apropiada para el desarrollo, tanto en el aprendizaje como en la competición. De nuevo, de forma similar al programa Free 30, se establece una relación a través de este programa, que construye la educación de los padres, específica para la vía competitiva. Estas conversaciones sirven para resaltar las mejores prácticas en la competición, que conducen a una experiencia más divertida. Además, desde el punto de vista de la competición, es muy valioso enviar a los entrenadores a las competiciones para que evalúen a sus alumnos. También es una gran oportunidad para la periodización, ya que los entrenadores pueden ver cómo se evalúa a los alumnos, lo que conduce a la planificación de futuras lecciones.

Además, una vez al trimestre, hay una reunión de padres para cada departamento dentro del programa junior. El nuevo mundo virtual ha permitido una mayor participación de los padres, ya que pueden elegir asistir en persona o por videoconferencia. Cada sesión comienza con una descripción general de lo que se va a tratar en la formación y luego se abre a las preguntas de los padres. El objetivo principal es crear un formato que genere debate entre todas las partes interesadas. La reunión se graba y se envía a todos los padres para que los que no pudieron asistir tengan la oportunidad de ver el contenido.

CONCLUSIÓN

El Campus Nacional de la USTA se adhiere a los principios del Modelo de Desarrollo Americano. Aunque tiene múltiples facetas, el ADM hace hincapié en el desarrollo apropiado para la edad y la etapa. La dirección del CN se refiere constantemente a la filosofía y educa a los entrenadores, jugadores, padres y al público en general sobre un camino apropiado para el desarrollo. Este esfuerzo concertado ha promovido la coherencia, la equidad, la atracción, la retención, el desarrollo profesional y una mayor concienciación sobre los deportes de raqueta en una instalación a gran escala. Las implicaciones prácticas se pusieron de manifiesto mediante la creación de una filosofía, la adhesión a esa filosofía, las sinergias entre el programa Free-30 y el conserje de competición, las sesiones mensuales y trimestrales de desarrollo profesional de los entrenadores, los esfuerzos para aumentar la educación de los padres, una reunión trimestral de padres y la utilización de experiencias competitivas en tres deportes de raqueta (tenis, pickleball y pádel).

Es evidente que existen oportunidades futuras para realizar investigaciones sobre la relación entre otros deportes de raqueta. En concreto, debería investigarse la noción de que otros deportes de raqueta sirvan como precursores o complemento de la práctica del tenis. La competencia entre el tenis y otros deportes de raqueta afines ha promulgado más división y animosidad. Por lo tanto, la industria se beneficiaría de estudios empíricos que puedan conducir a resultados prácticos en el crecimiento del deporte del tenis.

CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses y que no recibieron ninguna financiación para realizar la investigación.

REFERENCIAS

- Allen, J., Townsend, J., y Davies, K. (2021). Relevant factors for attracting and retaining new American tennis players. *Journal of Medicine and Science in Tennis*, 26(2), 6–12.
- Collins, L., y Collins, D. (2019). The role of 'pracademics' in education and development of adventure sport professionals. *Journal of Adventure Education and Outdoor Learning*, 19(1), 1–11. <https://doi.org/10.1080/14729679.2018.1483253>
- Davies, K. (2020). American Development Model for Tennis.
- ITF. (2020). USTA National Campus receives ITF Gold Level status. <https://www.itftennis.com/en/news-and-media/articles/usta-national-campus-receives-itf-gold-level-status>
- ITF. (2021). ITF Global Tennis Report 2021: Overview. <http://itf.uberflip.com/i/1401406-itf-global-tennis-report-2021/0?>
- Rebore, R. W. (2014). *The ethics of educational leadership*. Pearson.
- USOPC. (2021). USOPC American Development Model. <https://www.teamusa.org/About-the-USOPC/Coaching-Education/American-Development-Model>
- USTA. (n.d.). USTA Free 30. Retrieved Junio 22, 2022, from <https://www.ustanationalcampus.com/en/home/news/FreeThirtyMinuteSession.html>
- USTA. (2020). American Development Model for Tennis. <https://www.usta.com/en/home/play/american-development-model.html>
- USTA. (2021). U.S. tennis participation surges in 2020, Physical Activity Council (PAC) report finds. <https://www.usta.com/en/home/stay-current/national/u-s--tennis-participation-surges-in-2020--pac-report-finds.html>
- USTA National Campus. (n.d.). Retrieved Junio 21, 2022, from <https://www.ustanationalcampus.com/en/home.html>

Copyright © 2022 Simon Gale, Karl Davies y Jason Allen



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO \(HAZ CLICK ABAJO\)](#)





La gobernanza de los clubes de tenis: Aspectos relevantes

Alejandro Valiño

Universidad de Valencia, España.

RESUMEN

Los clubes deportivos son una manifestación del derecho fundamental de libre asociación que se reconoce universalmente sin más limitación que la persecución de fines lícitos. Estas organizaciones ocupan un papel destacado como entorno en los que tiene lugar la práctica del tenis. Este artículo presenta algunos aspectos relevantes relativos a la gobernanza en los clubes de tenis. Entre ellos se trata la naturaleza jurídica de los clubes deportivos, la gestión de los clubes de tenis en su vertiente deportiva y económica, la integración y la gestión de programas de entrenamiento, competición y formación, determinados aspectos transversales, y la organización interna y el régimen de responsabilidad de los directivos y gestores de los clubes de tenis. Finalmente, se incluye una breve nota sobre la gestión de las empresas de servicios deportivos.

Palabras clave: gestión, legal, organización, responsabilidad.

Recibido: 9 junio 2022

Aceptado: 25 junio 2022

Autor de correspondencia:
Alejandro Valiño. Email: avalino@uv.es

NATURALEZA JURÍDICA DE LOS CLUBES DEPORTIVOS

Entre el creciente número de entornos en los que tiene lugar la práctica del tenis en sus distintas manifestaciones (actividad recreativa, enseñanza elemental, entrenamiento agonístico, eventos competitivos de distinto nivel, principalmente) siguen ocupando un papel destacado los clubes deportivos, que no son sino una manifestación del derecho fundamental de libre asociación que se reconoce universalmente sin más limitación que la persecución de fines lícitos¹. Precisamente su vinculación con el hecho deportivo comporta que los clubes deportivos sean objeto de una cierta regulación en la normativa sectorial del deporte de todo rango y ámbito territorial de aplicación². Así, de ellos se predica su carácter de entidades privadas, con o sin ánimo de lucro³, constituidas por un número mínimo de personas, con plena capacidad jurídica y de obrar diferenciada de la de sus asociados, y con facultad de autorregulación de sus intereses para el

cumplimiento de sus fines en sus Estatutos y Reglamentos de Régimen Interior, en los que se concretan, entre otras cosas, las funciones y régimen de elección y actuación de sus órganos de representación y gobierno (VALIÑO, 2019, 40-44).

Al margen de las consideraciones jurídicas apuntadas, es un hecho que no hay dos clubes de tenis iguales. Muchos son los factores que contribuyen a esa diferenciación: su emplazamiento, el peso de la tradición, el perfil socioeconómico de sus asociados, la multiplicidad de instalaciones y servicios que ofrecen marcan realmente la diferencia entre los distintos clubes. Ello condiciona, haciéndolas más sencillas o complejas, las tareas de gestión y administración de los clubes deportivos (VALIÑO, 2009, 19). Pero no todo supone mirar 'de puertas hacia adentro'. La vida social está cambiando a velocidades de vértigo en la mayor parte de los países⁴. El gran número de alternativas de ocio que se ofrecen al ciudadano, incluyendo muchas de corte sedentario altamente ligadas al uso

¹ Art. 20 de la Declaración Universal de Derechos Humanos (1948); art. 22 de la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre (1948); art. 11 del Convenio Europeo para la Protección de los Derechos Humanos y de las Libertades Fundamentales (1950); art. 22 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966); art. 16 de la Convención Americana sobre Derechos Humanos (1969); art. 10 de la Carta Africana sobre Derechos Humanos y de los Pueblos; y art. 12 de la Carta de los Derechos Fundamentales de la Unión Europea (2007). De este derecho se hacen eco, como es natural, todas las Constituciones. En España, por ejemplo, en el art. 22.1, siendo objeto de desarrollo normativo mediante Ley Orgánica 1/2002, de 22 de marzo, reguladora del Derecho de Asociación. También se proclama en la Resolución del Consejo y de los representantes de los Gobiernos de los Estados miembros, reunidos en el seno del Consejo, relativa a las características clave del modelo de deporte europeo (núm. 7, 2021/C 501/01).

² En España, por mor del art. 148.1.19^a, que atribuye a las Comunidades Autónomas competencias para la "promoción del deporte" y la "adecuada utilización del ocio", los clubes deportivos son objeto de especial atención en la normativa deportiva autonómica, apreciándose en algunas Comunidades Autónomas (por ejemplo, en la Comunidad Valenciana tras su Decreto 2/2018, de 12 de enero, del Consell, por el que se regulan las entidades deportivas de la Comunitat Valenciana) un creciente intervencionismo de los poderes públicos en su régimen de constitución y funcionamiento ordinario, especialmente si pretenden obtener subvenciones públicas.

³ En España, en el ámbito estatal, con la todavía vigente Ley 10/1990, de 15 de octubre, del Deporte, la definición legal del art. 12.1 prescinde de la exclusión del ánimo de lucro por la presencia en ciertos deportes de clubes que lo persiguen, mientras que en el ámbito autonómico, escenario clásico del deporte amateur, la ausencia de ánimo de lucro entraña un presupuesto insoslayable, que, en esencia, se concreta en la imposibilidad de dar a los eventuales beneficios derivados de su actividad una aplicación distinta a la de la ejecución de sus fines sociales, que son la práctica y promoción de la actividad deportiva.

⁴ A ello apunta implícitamente la Carta Europea del Deporte revisada por Recomendación CM/Rec (2021)5 del Comité de Ministros del Consejo de Europa aprobada el 13 de octubre de 2021 al decir que "los cambios políticos, económicos y sociales y su impacto en el deporte se han producido en Europa a un ritmo acelerado desde la última revisión de la Carta Europea del Deporte en 2001, lo que hace necesaria una nueva Carta Europea del Deporte para reflejar estos cambios y hacer frente a los desafíos futuros".

compulsivo de las nuevas (ya no tanto) tecnologías (CASTRO-SÁNCHEZ e.a., 2017, 250), dificultando, cuando menos, atenúa su vinculación con los clubes deportivos, en contraste con aquellos tiempos pretéritos en que eran percibidos como espacio cómodo y seguro para el encuentro de familias y el desarrollo de la personalidad de los más pequeños, con un papel preponderante de una práctica deportiva que monopolizaba el tiempo de ocio disponible y se combinaba a la perfección con los ritmos que imponía la vida escolar.

La conjunción de todos estos factores internos y externos desafían hoy en día al gestor deportivo en el desempeño de sus ocupaciones profesionales, y será el acierto y la oportunidad de las decisiones e iniciativas que adopte, tanto en razón de su cualificación y conocimientos, como por su perspicacia de análisis y adaptación al entorno, así como por su aptitud para conformar y liderar un solvente equipo de trabajo que le dé soporte, lo que permitirá, a la luz de los resultados alcanzados, valorar adecuadamente su competencia y prestancia profesional con vistas a dar impulso y asegurar la sostenibilidad del club al frente del cual se halla.

LA GESTIÓN DE LOS CLUBES DE TENIS EN SU VERTIENTE DEPORTIVA Y ECONÓMICA

La integración en un club deportivo

La vida deportiva de los clubes de tenis constituye su razón de ser y el aspecto fundamental que explica su existencia y continuidad en el tiempo por más que pueda darse apoyo y relieve a otros aspectos de la vida social que, complementariamente, inquietan o fidelizan a sus asociados. En este terreno, que comprende desde la práctica libre del tenis hasta la programación y ejecución de toda clase de programas de enseñanza y entrenamiento, no son pocas las cuestiones de interés desde la óptica de la gestión deportiva.

La práctica libre del tenis puede configurarse en cada club de tenis de manera distinta. Suele estar vinculada a la previa obtención de la cualidad de socio mediante la adquisición o goce de un título, cualquiera que sea la naturaleza jurídica de la que se revista la entidad (sociedad mercantil o asociación civil). La exigencia de que los clubes deportivos carezcan de ánimo de lucro, presente en las leyes del deporte de las Comunidades Autónomas en España, puede sortearse a través de la constitución de una asociación civil subyacente, cuyos socios pueden o no coincidir plenamente con los de la sociedad mercantil matriz, que es la que, en verdad, ostenta la titularidad de la instalación en la que interactúan sus miembros y de la que la asociación civil hace uso habitualmente en régimen de arrendamiento. La plena y diferenciada capacidad jurídica y de obrar de ambas entidades favorece el surgimiento de este tipo de relaciones jurídicas, con el diferenciado reflejo conTabla y presupuestario en sus respectivos balances y, relacionado con ello, hace más compleja la llevanza de las tareas de gestión y administración en el club de tenis.

Ni que decir tiene que el planteamiento apenas descrito suscita no pocas cuestiones de implicación jurídica. Así, sin ánimo exhaustivo, el régimen de adquisición y transmisión de esos títulos que integran al individuo en la entidad, monopolizado en los clubes deportivos que adoptan la forma de asociación civil por sus órganos de representación y gobierno. En cambio, en aquellos en los que preexiste una sociedad mercantil, la transmisión de los títulos valores que hace posible la postrera integración en el club deportivo subyacente se sujeta a las reglas del mercado, siendo variable



el grado de intervención que la propia entidad puede tener en tales transacciones, con los eventuales costes que para el adquirente puedan derivarse de esa intermediación. En este orden de cosas, no es infrecuente la previsión estatutaria de un derecho de tanteo y de retracto, sea a favor de la propia sociedad al objeto de conformar su propio fondo de reserva, sea a favor de los ya accionistas, deseosos de acrecentar su inversión. Y es que, cualquiera que sea la naturaleza (civil o mercantil) de la entidad, el constituir un espacio de ocio a través del deporte y del encuentro social, así como lo limitado de sus instalaciones y servicios justifica un cierto grado de control en el régimen de afiliación por parte de sus órganos rectores, que, con frecuencia, restringen o impiden el acceso a posibles nuevos interesados o lo circunscriben a los allegados más próximos.

En este orden de cosas, el análisis de gestión de la entidad, que compete al personal de gerencia, puede impulsar cambios en la política de acceso fijada por un cierto club si así lo aconsejan razones de viabilidad económica al objeto de captar los recursos que permitan acometer mejoras indispensables por razones de necesidad o de oportunidad. Y es que en esa vertiente es donde más puede evidenciarse el liderazgo del gestor deportivo, cuya labor preparatoria (identificación de las necesidades y conveniencias) puede impulsar en los órganos rectores de la entidad los cambios regulatorios que, subsiguientemente, el gestor deportivo habrá de ejecutar.

En todo caso, adquirida la condición de socio, la práctica libre del tenis enraíza con otros aspectos de gestión que los responsables de esta área en el club han de tener en consideración. Así, testear el régimen de ocupación de pistas en el tiempo en que la instalación permanece abierta es indispensable para promover acciones de estímulo y mejora a fin de recabar el máximo aprovechamiento de las instalaciones disponibles en los momentos de escasa ocupación. Una política de precios más reducidos en ciertas franjas horarias en aquellos clubes en los que los socios han de contribuir, además de con su cuota periódica, a sufragar los gastos de explotación, podría alentar el uso de las canchas en ciertas franjas horarias percibidas como menos apetecibles. Asimismo, esa puntual infrautilización de las pistas puede ser aprovechada para la puesta en marcha de nuevas iniciativas que complementen otras iniciativas de fomento de la práctica del tenis. Así, por ejemplo, la programación de competiciones de fin de semana en horario vespertino de sobremesa para los alumnos de la escuela que puedan operar de estímulo y de valoración de su progreso en la adquisición de destrezas técnicas, tácticas (toma de decisiones) y psicológicas (manejo de las emociones).

Del mismo modo, la constatación de cuál es el nivel de ocupación de las pistas puede prevenir ciertas colisiones de intereses en el seno del club, puesto que se ha de conciliar el gusto de muchos socios por la práctica libre del tenis con los programas y actividades que el club desea impulsar para el cumplimiento de sus fines y para su equilibrio presupuestario: los programas de enseñanza y entrenamiento agonístico, y las actividades de competición. Ciertamente, la introducción en los clubes de herramientas informáticas de control del uso de las instalaciones permite recabar sin dificultad datos precisos en los que descansa la política deportiva que se desea implantar y así orientar de forma racional y objetiva las acciones que interesa acometer.

La gestión de los programas de enseñanza y entrenamiento en los clubes deportivos

Todo club deportivo, en consideración a las variables consideradas (número de socios, instalaciones disponibles, resultados del estudio de ocupación de pistas), podrá emprender un más o menos ambicioso plan de formación deportiva para sus usuarios. Algunos clubes se limitarán a ofrecer programas lúdicos enfocados a la enseñanza elemental, a modo de antesala al acceso a la práctica libre del tenis, con lo que sus mejores talentos se verán abocados a proseguir su crecimiento deportivo fuera de las fronteras del club. Otros, en cambio, estarán en disposición de poder asegurar un cierto crecimiento deportivo para los más diestros al menos hasta ciertos niveles de competencia y madurez tenística, pues es común que en los albores del profesionalismo o para el acceso a las Universidades americanas sea imprescindible incorporarse a los programas de las academias de tenis de alto rendimiento.

Los aspectos de gestión deportiva que afloran a este respecto son indudables y en ellos han de combinarse en buena lid consideraciones técnico-deportivas con las de índole organizativo, social y económico (cfr. CRESPO CELDA, 5-6). Cabe que queden aunadas en una sola persona, rodeada del equipo indispensable para la ejecución de los programas que se desea acometer, si en el gestor deportivo, además de sus dotes gerenciales, concurre la necesaria preparación tenística. En los grandes clubes no es, en cambio, extraño la separación de roles, de modo que con el Gerente o Director General, embarcado en los aspectos de gestión organizativos y económicos, colabora estrechamente un Director deportivo, quien, en función de la confianza que la entidad haya depositado en él, define la política deportiva y, en consecuencia, los programas de enseñanza y entrenamiento que se han de implantar, siempre tomando en consideración la preciosa información que desde la gerencia pueda suministrarse para evitar turbulencias sociales en el club.

Al margen de este frecuente dualismo organizativo que se justifica en la especialización de las respectivas labores, la ejecución de los programas de enseñanza y entrenamiento conlleva asociadamente no pocas cuestiones de gestión deportiva: la contratación del número de entrenadores suficiente y la negociación de sus emolumentos en función de su preparación y experiencia; la asignación de los entrenadores a los distintos programas en función de su cualificación, la distribución racional de la carga de trabajo y la atribución a algunos de ellos de especiales responsabilidades en ciertos programas para jugadores más avanzados (por ejemplo, el acompañamiento a torneos); la supervisión constante de la ejecución de los distintos programas a fin de detectar imperfecciones susceptibles de ser enmendadas

del modo menos traumático posible, son algunas de las cuestiones esenciales para asegurar el éxito de las iniciativas emprendidas.

Naturalmente, al margen de la impresión personal que el Gerente y el Director deportivo puedan tener del funcionamiento de los distintos programas, se han de redoblar los esfuerzos para obtener datos objetivos que, llegado el caso, reconduzcan, con vistas a su mejora, la política deportiva del club. Así, por ejemplo, la evolución deportiva de los jugadores que sea susceptible de medición objetiva (mejoras en el ranking, trofeos conquistados, ascensos en competiciones por equipos) puede ser un buen punto de partida, pero, al margen de los resultados, siempre tan presentes en el tenis, hay otros 'números' más ligados a la participación que no deben dejarse de lado. Piénsese, por ejemplo, en el incremento o caída del número de jugadores interesados en integrarse en los programas diseñados por el club; en el índice de abandonos sobrevenidos que puedan haberse producido; en la respuesta social a las actividades complementarias de fomento del espíritu competitivo (competiciones de fines de semana); y en el interés concitado por eventos sociales de implicación deportiva, como ceremonias de apertura y clausura de las escuelas deportivas, clínicas y exhibiciones promocionales, o conmemoraciones, reconocimientos y homenajes a socios o equipos del club.

Estos datos, analizados con prudencia y mesura, son sin duda preciosos para enfocar la toma de decisiones, no sólo de los responsables de la gestión deportiva y económica del club, sino también de los órganos de representación y gobierno que, articulados por razones operativas en distintas comisiones de trabajo, habrán de acometer las iniciativas regulatorias oportunas para asegurar su sostenibilidad. Y estos datos no sólo han de examinarse en clave deportiva, sino también económica por cuanto, más en unos clubes que en otros, son un puntal determinante del equilibrio presupuestario de la entidad.

La gestión de las actividades de competición en los clubes de tenis.

La política deportiva de un club de tenis no quedaría completada sin la previsión de un calendario racional de competiciones que fomente la cohesión entre los asociados y contribuya al cumplimiento de los fines sociales. Algunas de estas competiciones derivan de la integración del club de tenis en una federación deportiva, por lo que los aspectos de gestión asociados se han de circunscribir a la toma de decisiones, en esencia si conviene o no participar en función de lo que represente para la imagen deportiva del club, del grado de compromiso de los jugadores con el calendario de confrontaciones que resulte, del previsible coste económico de los desplazamientos y de la coincidencia con otras actividades de competición internas. Otras, en cambio, conforman el programa propio que un club deportivo tiene en mente llevar a cabo en una cierta temporada, tomando como punto de partida la previsible inquietud de sus asociados y atendiendo siempre a los recursos disponibles.

De nuevo, a este respecto la explotación de los datos que el club maneje es indispensable para la adopción de las decisiones de gestión más oportunas. Arrojarán el rango de edades y el uso efectivo de pistas por parte de los socios, así como el historial de participación de cada uno de ellos en temporadas anteriores o la preferencia de los socios por competir en ciertas épocas del año, con lo que se puede contar con los presupuestos

de partida para incluir o desterrar del calendario ciertas competiciones. Ello no obsta para que, adicionalmente, las decisiones de política deportiva comporten la incorporación de nuevos formatos de competición (torneos vintage, padres e hijos, de 12 horas) a fin de recabar el grado de aceptación que lleguen a alcanzar entre los asociados.

Las labores de gestión no han de quedarse sólo en la programación racional de las competiciones, evitando a toda costa una concentración que desencadene una saturación de la disponibilidad de canchas. Es imprescindible la designación de personas que supervisen el desenvolvimiento de la competición hasta que alcance buen puerto. La flexibilidad en la programación de los partidos que tantas veces preside las competiciones sociales no debe ser óbice para exigir de todos los participantes un cierto grado de compromiso para evitar dilaciones indebidas que desincentiven la continuidad en la competición o la participación en el futuro, por lo que la persona encargada de conducir la competición ha de aunar en su persona dotes que permitan asegurar el éxito de la empresa.

Aspectos transversales de la gestión de un club deportivo

Son infinitos los detalles que marcan la diferencia entre un club y otro, que contribuyen a que el socio perciba el club como una extensión de su propio hogar. Y, desde luego, atenderlos en modo creciente a satisfacción de los usuarios del club debe ser una aspiración insoslayable para sus gestores (TENNANT & PROBERT, 2014, 21-22). Desde la pulcritud y el orden en todas las instalaciones del club (vestuarios, salas de fitness, salones sociales, cafetería y restaurante, recinto de piscina) hasta el mantenimiento de la instalación y su mobiliario y equipamiento conforme a los estándares de máxima seguridad y calidad. Asimismo, la imagen, semblante y buena disposición de atención y servicio del personal en funciones en todas las áreas del club es esencial para crear el ambiente que un socio exigente espera de su club. Asimismo, la generalización del acceso a la información digital impone a los clubes más renuentes un esfuerzo de inversión para mostrar cercanía hacia sus socios. No es extraño que grandes clubes hayan ya implantado aplicaciones personalizadas de telefonía a través de las cuales se puede reservar espacios, recibir información, ofrecer disponibilidad para jugar con otros usuarios o acceder al tratamiento y gestión de datos, sistema éste que no es óbice para el mantenimiento de otras vías de comunicación más del gusto de ciertos segmentos de edad.

La organización interna y régimen de responsabilidad de los directivos y gestores de los clubes de tenis.

En los aspectos de gestión de un club de tenis intervienen, tanto los órganos de representación y gobierno de la entidad, como el personal al que, por su preparación y experiencia, compete la toma de decisiones. La normativa sectorial del deporte exige a los clubes deportivos (al menos en España), a los solos efectos de publicidad y de adquisición de su personalidad en el ámbito estrictamente deportivo, su inscripción en un Registro público para lo cual es indispensable la presentación y aprobación por parte de la Administración de unos Estatutos en los que habrán de contemplarse unos órganos de

gobierno y representación que, como mínimo, habrán de ser la Presidencia, la Junta Directiva y la Asamblea de los socios.

Nada obsta, por tanto, para que, en razón de la dimensión de la masa social y, por consiguiente, de la consecuente mayor complejidad de las tareas de gestión de un cierto club, pueda preverse en sus Estatutos un mayor o menor de número de Comisiones de trabajo, habitualmente presididas por un miembro de la Junta Directiva, que tienen por cometido una concreta área de actuación dentro de la vida del club. Piénsese, por ejemplo, en la frecuente existencia de una Comisión deportiva, a la que asiste el Presidente y el directivo que la dirige, y a la que con frecuencia son invitados (con voz, pero sin voto) los responsables técnicos y de gestión de la entidad para que formulen propuestas y rindan cuentas de su actuación.

La concreción de las funciones y competencias de estos órganos y comisiones se plasma en sus Estatutos con plena autonomía y sin más limitaciones que las que impone la ley, las buenas costumbres y el orden público, si bien cierto es que en algunos países se advierte un creciente intervencionismo público, que se predica especialmente de aquellas entidades deportivas interesadas en concurrir a convocatorias de subvenciones públicas y que, por tal razón, habrán de ser de las carentes de ánimo de lucro⁵.

A tal fin, suele operar como requisito de admisión a tales convocatorias la adopción de un 'código de buen gobierno', cuyo contenido a grandes rasgos es el siguiente: deber de reserva respecto de los datos e informaciones a las que los directivos puedan tener acceso por razón de su cargo, sin que puedan hacer uso de ellos en beneficio propio o de terceros; prohibición de disponer indebidamente del patrimonio del club que dirigen o de valerse de su posición para obtener ventaja patrimonial; deber de transparencia para con los asociados en lo que hace a los presupuestos, balances y ejercicios con Tablas de la entidad; adopción de mecanismos internos de control que, en función de la cuantía de las operaciones que han de acometerse, impongan la participación de una pluralidad de directivos con su firma autorizada; y declaraciones responsables a propósito de la existencia de relaciones contractuales o comerciales, por sí o por persona interpuesta, con proveedores del club. De este modo, la adopción de códigos de buenas prácticas no tiene para los clubes deportivos, al menos por el momento, carácter imperativo, aunque limita las posibilidades de obtener financiación pública.

Más bien el intervencionismo público de estas entidades suele reducirse a exigirles la adscripción federativa y a verificar un cierto control del contenido de sus Estatutos y Reglamentos de Régimen Interior y del estado de sus cuentas. Así, por ejemplo, el deber de acomodarse en su organización y funcionamiento a principios democráticos, lo que comporta la previsión estatutaria de una serie de reglas a las que habrán de ajustarse los procesos electorales internos. En los últimos años, las recomendaciones provenientes de distintos actos de la Unión Europea han introducido en estos clubes novedosos criterios para desarrollar una dimensión europea del deporte, como la presencia equilibrada de sexos en los órganos de gobierno o la adopción de medidas

⁵ Como se indica en el núm. 18 de las Conclusiones del Consejo (2019/C 416/03), de 11 de diciembre y, con anterioridad, en las del Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre 'El deporte y los valores europeos' (2015/C 383/03), y en la Resolución del Parlamento Europeo de 2 de febrero de 2017 sobre un enfoque integrado de la política del deporte: buena gobernanza, accesibilidad e integridad (2018/C 252/01).

internas de eficiencia energética y de compromiso con el medio ambiente⁶. Asimismo, en la medida en que promuevan eventos deportivos, es también preocupación de las Administraciones públicas que los tutelan que las entidades privadas organizadoras sean suficientemente solventes y suscriban pólizas de responsabilidad civil que garanticen la cobertura de los riesgos que entrañe su realización para los competidores y espectadores.

Comparece así el concepto de 'buen gobierno' o de 'buena gobernanza', identificada con la transparencia, la rendición de cuentas y la democracia⁷, que, como condición previa para su autonomía y autorregulación, últimamente se predica de la gestión de toda clase de entidades deportivas⁸, si bien, en contraste con las federaciones deportivas, se enfoca en relación con los clubes deportivos más en términos de formulación de principios que en la imposición de mandatos y prohibiciones de exigencia coercitiva generalizada (GARCÍA-CABA, 2021, 193-203 da cuenta de su reflejo en la normativa sectorial deportiva y PÉREZ-TRIVIÑO, 2022, en el Proyecto de Ley del Deporte aprobado en diciembre de 2021).

Indudablemente, el interés por la cuestión no hunde sus raíces en los clubes de tenis, sino en los grandes clubes y organizaciones profesionales del fútbol en los que se manejan cantidades astronómicas de dinero⁹, en buena medida por la creciente importancia de los ingresos derivados de la venta de los derechos de retransmisión televisiva y digital¹⁰.

Precisamente la novedosa extensión de la responsabilidad penal a las personas jurídicas que incurran en su propio beneficio o en el ejercicio de actividades sociales a través de sus directivos en conductas delictuales, impone, para poder sustraerse a ella, la adopción y ejecución efectiva de programas de prevención (PALOMAR, 2019, 1-3), popularmente conocidos como de 'compliance', consistentes en la puesta en marcha de procedimientos internos de autorregulación y de mecanismos eficaces de detección, investigación y sanción para los actos de gestión que puedan calificarse de inapropiados. A este fin puede contribuir la limitación de mandatos para los dirigentes, el control y divulgación pública de la cuantía de sus dietas y retribuciones y, en definitiva, el sometimiento de sus cuentas y presupuestos a mecanismos independientes de auditoría contemplados en sus Estatutos o impuestos por los poderes públicos.

El efecto derivado es, por consiguiente, la preocupación de las autoridades nacionales y transnacionales porque toda clase de entidades deportivas se acomoden, en su organización y funcionamiento, al estándar de la 'integridad deportiva', que es un concepto que se expande semánticamente para alcanzar, no sólo al rendimiento ético de los competidores, sino también a lo organizativo¹¹. De ahí que la gestión de una entidad deportiva, cualquiera que sea su naturaleza, ha de ajustarse a "los principios de transparencia, integridad, democracia, desarrollo y solidaridad, que deben estar garantizados por controles y contrapesos y mecanismos de

⁶ Puede mencionarse la Resolución del Parlamento Europeo de 2 de febrero de 2012 sobre la dimensión europea en el deporte (2011/2087(INI)) y la Resolución del Parlamento Europeo de 2 de febrero de 2017 sobre un enfoque integrado de la política del deporte: buena gobernanza, accesibilidad e integridad (2018/C 252/01). Más recientemente, se ha de destacar la Resolución del Consejo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros relativa al Plan de Trabajo de la Unión Europea para el Deporte (1 de enero de 2021 - 30 de junio de 2024) (2020/C 419/01), en la que se establecen como ámbitos de actuación prioritaria de la política deportiva de la Unión Europea "la protección de la integridad y los valores en el deporte; las dimensiones socioeconómica y medioambiental del deporte; y la promoción de la participación en el deporte y en una actividad física beneficiosa para la salud". Los aspectos relacionados con la adecuada gestión de las entidades deportivas están comprendidos, en particular la exigencia de cualificación de los profesionales del deporte (cuestión clave, 'deporte y educación'); aumentar la proporción de mujeres en los puestos de liderazgo en organizaciones y clubes deportivos, y promover la igualdad en las condiciones de trabajo (cuestión clave, 'igualdad de género'); determinar los obstáculos relacionados con la gobernanza en el deporte (cuestión clave, 'desarrollo y promoción de la buena gobernanza en el deporte'); y evolución del deporte y su práctica a la luz del cambio climático y la necesidad de respetar el medio ambiente en eventos e instalaciones deportivas en (cuestión clave, 'deporte ecológico'). Finalmente, no pueden pasarse por alto las Conclusiones del Consejo y de los representantes de los Gobiernos de los Estados miembros sobre 'El deporte y la actividad física como recursos prometedores para impulsar un cambio de comportamientos en favor de un desarrollo sostenible' (2022/C 170/01), donde se pone el acento en la incidencia de las amenazas medioambientales en la práctica del deporte y en las condiciones en las que se ha de afrontar la organización de acontecimientos deportivos sin menoscabar el entorno.

⁷ De la cuestión se ocupan entre otros el Libro Blanco sobre el Deporte (COM(2007) 391 final, de 11 de julio) en el apartado dedicado a la organización del deporte en el que la Comisión invitaba al intercambio de mejores prácticas de gobernanza en el deporte, comprendiendo la presencia de la mujer en áreas de gestión y liderazgo; la Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones sobre desarrollo de la dimensión europea en el deporte (COM(2011) 12 final, de 18 de enero, que destaca como principios de buena gobernanza en el deporte "la autonomía, dentro de los límites legales, la democracia, la transparencia y responsabilidad en la toma de decisiones y la integralidad en la representación de las partes interesadas"; la Resolución del Parlamento Europeo de 14 de marzo de 2013 (2013/2567(RSP)) sobre el amaño de partidos y la corrupción en el deporte, que se combate eficazmente a través de la aplicación de prácticas de buena gobernanza; la Resolución del Parlamento Europeo de 11 de junio de 2015 (2015/2730(RSP)), sobre la corrupción de alto nivel en la FIFA, especialmente en lo concerniente al establecimiento de un procedimiento transparente para la adjudicación de la organización de grandes eventos futbolísticos; y las Conclusiones del Consejo y de los representantes de los Gobiernos de los Estados miembros sobre la potenciación de la integridad, la transparencia y la buena gobernanza en los acontecimientos deportivos (2016/C 212/07), donde se contemplan los elevados riesgos financieros y económicos asociados a los grandes acontecimientos deportivos como una amenaza para la integridad del deporte en cuanto que pueden comprometer, entre otros, el desarrollo sostenible, y los derechos de los trabajadores, niños y mujeres.

⁸ Se define en la Recomendación (Rec/2005/8) del Consejo de Ministros del Consejo de Europa sobre los principios de buena gobernanza en el deporte adoptada el 20 de abril de 2005 como un conjunto complejo de medidas de control y de regulaciones privadas usadas para promover la integridad en la gestión del deporte, a fin de que las actividades deportivas sean democráticas, éticas, eficientes y responsables.

⁹ Expresión de esta preocupación en el contexto comunitario son las Conclusiones del Consejo y de los representantes de los Estados miembros reunidos en su seno (/2019/C 416/03) a propósito de la corrupción en el deporte, destacando que "en los últimos veinte años ha salido a la luz un número cada vez mayor de casos debido a cambios significativos en la industria del deporte, relacionados principalmente con la creciente comercialización y la cobertura mediática del deporte, que se traducen en un aumento de los ingresos y de los flujos financieros".

¹⁰ En efecto, ya la Resolución del Parlamento Europeo de 29 de marzo de 2007 sobre el futuro del fútbol profesional en Europa (2006/2130(INI)) subrayaba la amenaza que para la integridad de las competiciones representaba la concentración de riqueza y poder económico derivada de la explotación de los derechos de transmisión en función de las dimensiones de los mercados nacionales de radiodifusión.

¹¹ No en vano la buena gobernanza es considerada en las Conclusiones del Consejo de la Unión Europea (2011/C 378/01) como "un componente esencial de la lucha contra el amaño de partidos. Problemas como el amaño de partidos parecen surgir con menor frecuencia allí donde se observan pautas de buen gobierno como, por ejemplo, la prohibición de apostar dentro de la disciplina deportiva propia, el pago puntual de los salarios de los jugadores, la estabilidad financiera y la transparencia".

control¹² a fin de desterrar toda forma de corrupción¹³, con atuendos como el soborno, el tráfico de influencias, el abuso de poder y el conflicto de intereses, que pueden prevenirse con recomendaciones del Consejo de Europa¹⁴, tales como la previsión de procesos electorales regulares en las entidades deportivas; el establecimiento de un estándar profesional en la organización y gestión reforzado con códigos éticos y procedimientos para combatir los conflictos de intereses; y la responsabilidad y transparencia en la toma de decisiones y en las operaciones financieras¹⁵.

Con este marco normativo y al margen de la autonomía autorregulatoria de cada club deportivo, se constata un cuadro de funciones y competencias estándar. Así, la Asamblea de socios es el máximo órgano de gobierno y representación al que están reservadas las de mayor calado, tales como la aprobación y modificación de las normas internas, en ocasiones con la exigencia de mayorías cualificadas; la elección periódica de la Presidencia y la Junta Directiva a través de procedimientos reglados; la aprobación de la memoria anual, del presupuesto y de las cuotas sociales; la regulación de las condiciones de acceso al club deportivo; la creación de nuevas áreas o servicios para los usuarios; y la ratificación de actos de disposición del patrimonio social.

En cambio, la Presidencia y la Junta Directiva tienen por función la elaboración de las propuestas que requieran la aprobación de la Asamblea y la ejecución de los acuerdos en ella adoptados, así como la llevanza ordinaria de la gestión del club (mantener el orden, impulsar sus distintas secciones, ejercer la potestad disciplinaria), por sí o a través de la contratación de un equipo profesional solvente, cuyas obligaciones y compromisos vendrán definidas en los Convenios colectivos reguladores del sector o de la empresa, sin perjuicio de su acomodación particularizada a las características del puesto y reflejadas como Anexo en el contrato de trabajo que suscriban las partes.

Cabría eventualmente la externalización de ciertos servicios (por ejemplo, los programas de enseñanza y entrenamiento), lo que podría representar un noTabla alivio para el área de gestión del club. El club deportivo, como destinatario del servicio, podría exigir del proveedor ciertos estándares de calidad, correspondiendo al prestador del servicio la adopción de decisiones organizativas adecuadas (por ejemplo, la contratación de los entrenadores) para alcanzar la satisfacción del club deportivo y de sus usuarios. De ahí que, al margen de las imposiciones y recomendaciones normativas de las que puede derivarse responsabilidad jurídica de cualquier clase, es patente que existe otra clase de 'responsabilidad'

relacionada con la satisfacción de los socios y usuarios y, en definitiva, ligada al éxito de la gestión de la entidad deportiva en su dimensión social y económica. Esta otra clase de 'responsabilidad' puede pesar tanto sobre sus directivos como sobre sus gestores y administradores, cuyas funciones y competencias no suelen contemplarse normativamente, ni siquiera por vía estatutaria, sino que se definen al tiempo de la incorporación del profesional o se revisan al alza o a la baja a voluntad de los directivos. Y es que, si decíamos que no existen dos clubes de tenis iguales, tampoco hay una identidad de funciones en el personal en cuyas manos se pone la gestión de un club (TALAVERA MOLINA e.a., 2018, 3). El grado de confianza que sea capaz de infundir a la entidad para la que trabaja comportará indudablemente una mayor asunción de responsabilidades, que puede incluso alcanzar a la delimitación de las políticas de gestión del club. Con todo, es frecuente que sea la Junta Directiva, con o sin el refrendo, cuando le sea normativamente requerido, de la Asamblea General de los socios, la que fije las líneas maestras por las que ha de discurrir el club. El rol del Gerente se circunscribe en tal caso a plantear o sugerir nuevas iniciativas, que, de obtener el consiguiente beneplácito, habrá de acometer. Sólo con el tiempo, su consolidación en la entidad puede suponer para él un incremento de su área de actuación, adquiriendo así un estatus no muy distinto del propio de un directivo.

En todo caso y como es natural, de esta peculiar modalidad de 'responsabilidad', consistente en el análisis y evaluación de los resultados de la ejecución de estas políticas, poniéndolas en relación con lo programado y con la satisfacción despertada en los usuarios, podrán derivarse ciertas consecuencias (que no responsabilidad en sentido estricto) para la continuidad o relevo, sea de los componentes de los órganos de gobierno y representación de la entidad, sea del equipo profesional de gestión de la entidad.

BREVE NOTA SOBRE LA GESTIÓN DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS DEPORTIVOS.

Junto a la restringida acepción del concepto de 'club deportivo' que comparece en la normativa sectorial del deporte, puede, de modo informal, tenerse también por tal a entidades dedicadas principalmente a la prestación de servicios deportivos, sobre todo de enseñanza y entrenamiento, complementados con aspectos conexos como la organización de eventos deportivos. Algunas de ellas, a medida que son capaces de generar una nutrida cantera de jugadores, constituyen 'clubes deportivos' en sentido estricto, que son los que en verdad pueden, a través de la suscripción de una licencia, afiliarse a una Federación

¹² Art. 8 del Apéndice a la Recomendación CM/Rec(2021)5: Carta europea del Deporte revisada. En términos semejante se expresa la Resolución del Consejo y de los representantes de los Gobiernos de los Estados miembros, reunidos en el seno del Consejo, relativa a las características clave del modelo de deporte europeo (núm. 15, 2021/C 501/01): "el buen gobierno en el deporte es un requisito previo para la autonomía y la autorregulación de las organizaciones y federaciones deportivas, respetando los principios de la democracia, la transparencia, la integridad, la solidaridad, la igualdad de género, la apertura, la rendición de cuentas y la responsabilidad social".

¹³ Durísimas fueron las críticas vertidas en la Resolución del Parlamento Europeo de 11 de junio de 2015 (2015/2730(RSP)) contra la FIFA a la que se denunciaba por haber funcionado largo tiempo como "una organización irresponsable, opaca y notoriamente corrupta", significando que "el fraude y la corrupción en la FIFA son sistémicos, generalizados y persistentes".

¹⁴ Recomendación (Rec/2005/8) del Consejo de Ministros del Consejo de Europa sobre los principios de buena gobernanza en el deporte adoptada el 20 de abril de 2005 y Recomendación (CM/Rec(2018)12 del Consejo de Ministros del Consejo de Europa sobre promoción de la buena gobernanza en el deporte. Asimismo, el art. 7 del Convenio del Consejo de Europa sobre Manipulación de Competiciones Deportivas de 18 de septiembre de 2014 concibe los principios de buena gobernanza como presupuesto para combatir la manipulación de competiciones deportivas, poniendo el acento como medida eficaz en la prevención de conflictos de intereses, prohibiendo con carácter general el uso indebido de información privilegiada y apostar en las competiciones en que se tenga un cierto grado de participación.

¹⁵ A este respecto, la Resolución del Parlamento Europeo de 29 de marzo de 2007 sobre el futuro del fútbol profesional en Europa (2006/2130(INI)) subrayaba la necesidad de combinar la libertad de autorregulación de los clubes profesionales con la erradicación de los conflictos de intereses de sus dirigentes a través del férreo control de sus actividades económicas y financieras.

deportiva y, por consiguiente, participar en competiciones oficiales de cualquier ámbito territorial, al margen de poder implicarse en la gestión federativa a través de sus órganos de gobierno y representación surgidos de unos procesos electorales fuertemente intervenidos por los poderes públicos en atención a las funciones públicas de carácter administrativo que ejercen, como agentes colaboradores, por delegación legal.

Estas empresas de servicios tenísticos suelen adoptar forma mercantil, lo que comporta la constitución de una persona jurídica propia y diferenciada de los socios que la constituyen, dotada de un patrimonio propio, con un capital social mínimo y bajo la égida de un órgano de administración que responde de la llevanza de la gestión ante los socios, cuya participación activa en la toma de decisiones o en la adopción de acuerdos se halla condicionada al valor nominal que se atribuye a los títulos valores (acciones o participaciones) que ostenten. También las hay que, sin constituir propiamente una persona jurídica, son el fruto del acuerdo alcanzado por sus constituyentes, deseosos de poner en común (de ahí, la clásica denominación de 'comunidad de bienes') dinero, bienes e industria con el propósito de ofrecer servicios deportivos en el mercado, siendo la participación en las ganancias y la contribución a los gastos proporcional a la estimación económica de tales aportaciones, pudiendo también tener tal carácter el trabajo que cualquiera de los comuneros aporta en interés de la colectividad.

En este tipo de entidades, el ánimo de lucro no sólo está presente, sino que constituye la esencia que le da carta de naturaleza. El propósito principal es introducir en el mercado servicios deportivos de la máxima calidad al precio más competitivo posible, lo que pasa por cuidar al extremo todos los detalles hasta marcar la diferencia dentro del sector.

La gran diferencia con los clubes tradicionales es que, en estos, los usuarios, en calidad de socios, se constituyen, por sí o por representantes compromisarios, en Asamblea para elegir periódicamente a los órganos de gobierno y representación (Presidencia y Junta Directiva) y para aprobar o censurar la gestión de la que estos órganos dan cuenta, mientras que en las empresas de servicios deportivos los usuarios carecen de vinculación societaria con la entidad, teniendo el carácter de consumidores de los servicios que el proveedor ofrece (en instalaciones propias habitualmente o en las del club deportivo en régimen de externalización) y de los que, ciertamente, podrá prescindir si, a su juicio, no reúnen los estándares de calidad que un mercado exigente en constante evolución impone.

En todo caso, a fin de no incurrir en ociosas reiteraciones a propósito de las áreas de actuación, semejantes a las de un club, en las que se concreta la prestación de estos servicios deportivos, el fin de un club o de una empresa de estas características servicios deportivos no es otro que el de su continuidad exitosa en su segmento, de la cual es presupuesto inevitable la satisfacción de los destinatarios, sean socios o simplemente clientes. En un club deportivo, una deficiente gestión moverá a la masa social a buscar relevo para el equipo directivo, censurando anticipadamente su actuación



o esperando pacientemente al final de su mandato. En una empresa de servicios deportivos poco atenta al interés de los consumidores, no queda al cliente otra que buscar un proveedor más considerado con sus inquietudes y demandas.

Otro aspecto diferencial es el destino de los beneficios obtenidos de una gestión ejemplar, que viene condicionado por la naturaleza de la entidad, pues pueden repartirse entre los socios cuando en ella esté presente el ánimo de lucro (otra cosa es su conveniencia u oportunidad, cuando, por ejemplo, las instalaciones presenten déficit de mantenimiento), mientras que habrá de aplicarse imperativamente a la consecución de los fines sociales en los que carecen de él.

CONCLUSIONES

La gestión de los clubes y empresas de servicios deportivos comprende una gran variedad de áreas de implicación jurídica, económica y, por supuesto, deportiva, que se reparte, en el ejercicio de la autonomía de cada uno de ellos, entre el personal directivo y los profesionales del deporte. El creciente intervencionismo público al que se enfrentan los clubes de tenis, en buena medida impulsado desde las instituciones de la Unión Europea, exige fortalecer la profesionalización del área de la gestión deportiva, que ha de conducir, desde el análisis de los datos disponibles y el examen de los resultados de explotación, a la adopción de nuevos planteamientos de mejora que aseguren su viabilidad, pues, en muchos casos, se muestran inoperantes frente a las radicales transformaciones que, a ritmo de vértigo, impone el empuje de la modernidad. La llevanza de los programas de enseñanza y entrenamiento o su externalización en empresas de servicios deportivos es una decisión de política deportiva que incide directamente en el área de gestión de un club de tenis.

CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

El autor declara que no tiene ningún conflicto de interés y que no recibió financiación alguna para realizar la investigación.

REFERENCIAS

- CASTRO SÁNCHEZ, M., LINARES MANRIQUE, M., SANROMÁN MATA, S., PÉREZ CORTÉS, A. J. (2017), Análisis de los comportamientos sedentarios, práctica de actividad física y uso de videojuegos en adolescentes. En: Sportis. Revista Técnico-Científica del Deporte Escolar, Educación Física y Psicomotricidad; Vol. III, núm. 2: 241-255.
- CRESPO CELDA, M., Marketing y gestión en el tenis, accesible en <http://www.miguelcrespo.net/articulos/Crespo.%20Marketing%20y%20gestion%20en%20el%20tenis,%202002.pdf>: 1-15.
- GARCÍA-CABA, M. M. (2021), La gobernanza en el deporte en España. Algunos ejemplos prácticos. En: Arrancada; núm. Especial 1: 191-210.
- PALOMAR OLMEDA, A. (2019), La gobernanza en el mundo del deporte profesional. En: Encuentros multidisciplinares; 63: 1-4.
- PÉREZ-TRIVIÑO, J. L. (2022), La (débil) gobernanza del deporte en el Proyecto de Ley del Deporte de 2022. En: Revista Aranzadi de Derecho de Deporte y Entretenimiento; 75.
- TALAVERA MOLINA, A., GARCÍA TASCÓN, M., PABLOS ABELLA, C., MESTRE SANCHO, J. (2018), La gestión de los Grupos de Inerés (Stakeholders) a través del Pensamiento Estratégico: caso de grandes clubes de tenis. En: Kronos; 17(1): 1-12.
- TENNANT, M. y PROBERT, A. (2014), El servicio al cliente en la industria del tenis. En: ITF Coaching and Sport Science Review; 64 (22): 21-22.
- VALIÑO ARCOS, A. (2011), Tenis y sociedad: pasado y presente de la práctica del tenis en clubs de marcado perfil social. En: ITF Coaching and Sport Science Review; 53 (19): 19-20.
- VALIÑO ARCOS, A. (2019), Aspectos jurídicos de interés para la gestión de clubes, academias y federaciones de tenis. En: E-Coach. Revista Electrónica del Técnico de Tenis; 34 (11): 40-48.

Copyright © 2022 Alejandro Valiño



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](#).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](#). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](#).

[CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO \(HAZ CLICK ABAJO\)](#)



Empoderamiento y actitud positiva, claves en la administración de un club de tenis

Miguel Irigoyen

Confederación de Tenis de Centroamérica y el Caribe (COTECC).

RESUMEN

En este artículo comparto algo de lo aprendido a lo largo de mis años trabajando en clubes sociales y deportivos. El reclutamiento de la fuerza laboral con una metodología no tradicional, y con un logro de un 80% de los seleccionados, idóneos para el puesto. Conseguir una buena relación entre empleado y empleador como sustento del clima laboral que debe prevalecer dentro del club. Comparto experiencias, que nos llevan a pensar que cada administrador debería crear su propio material para capacitar mejor a los trabajadores. Finalmente recomiendo leer diversas fuentes sobre empoderamiento sin perder de vista que la actitud es fundamental en la administración de clubes y Restaurantes.

Palabras clave: empoderamiento, actitud, capacitación, participación.

Recibido: 28 junio 2022

Aceptado: 10 julio 2022

Autor de correspondencia: Miguel Irigoyen. Email: miguel.irigoyen@cotecc.org.sv

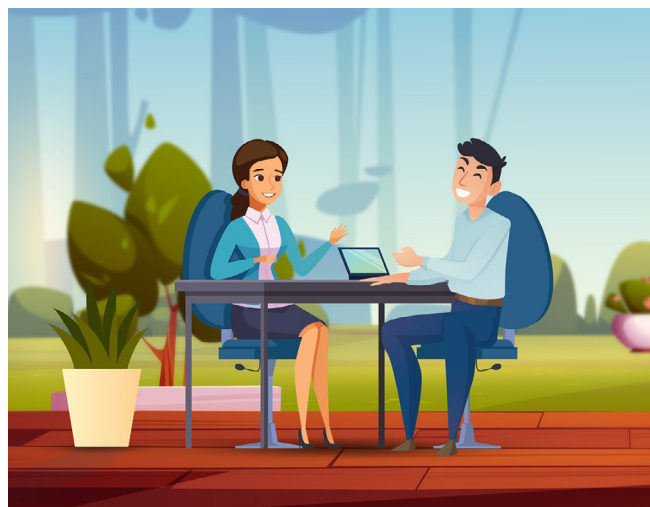
INTRODUCCIÓN

El activo más importante para un club social o deportivo es su personal. Es una realidad que deben entender y aceptar los dirigentes de un club. El personal puede contribuir al posicionamiento de la empresa, a la mejora del servicio en general; o por el contrario, generar una cantidad de quejas y fricciones difíciles de manejar o solventar. No debemos olvidar que, en este tipo de negocios, nuestros clientes suelen ser nuestros mismos "jefes". De aquí la importancia de contar con el personal adecuado, calificado, dentro de un clima organizacional positivo. El personal debe sentirse cómodo, satisfecho y seguro. La inseguridad laboral conduce a la rotación frecuente del personal, nada conveniente en este tipo de empresas (Tinaz & Emiroglou, 2020).

En los clubes deportivos, la contratación del personal no debería ser una actividad exclusiva de un reclutador, de una agencia de empleos, o del jefe de recursos humanos. La contratación, así como la administración del personal, es una labor en la que el administrador debe involucrarse, debe ser una de sus principales tareas. Él es quien debería tomar la decisión de contratar o no a un candidato (Hoekman et al., 2015). La contratación de alguien inadecuado puede ocasionar altos costos operativos y legales, pérdida de tiempo y muchos inconvenientes, que el administrador no podría justificar ante su Junta Directiva.

El encargado de recursos humanos debe realizar el trabajo básico: obtener la documentación necesaria del candidato, realizar las pruebas y seleccionar a aquellos que cumplan con el perfil requerido. El siguiente paso, la entrevista final, debe ser tarea del administrador.

En varias investigaciones y publicaciones encontramos que, entre los diferentes instrumentos de selección, la validez que le dan a la entrevista es muy limitada (Moscoso, 2000).



En este tipo de negocios, la entrevista es fundamental para la contratación del personal. De hecho, la entrevista es el método que más se usa en muchos clubes, hasta convertirse a veces en el único utilizado. Durante una entrevista se puede conocer al candidato como persona, se puede observar sus reacciones al tipo de preguntas, la rapidez y seguridad con la que responde, su expresión facial, su lenguaje corporal, su agilidad mental y, sobre todo, su actitud (Vos et al., 2012).

LA SELECCIÓN DEL PERSONAL

Valoro mucho los diferentes instrumentos de selección, y aunque no soy experto en recursos humanos, mi empatía con el evaluado me motivó a crear espacios agradables y amigables en el club, donde realizar las evaluaciones y luego las entrevistas. Al recordar mi propia experiencia laboral, debo reconocer que indudablemente, nunca fui seleccionado

por mis excelentes resultados en las pruebas psicológicas y de habilidades. Siempre me intimidaron los ambientes “estándar” donde se realizaban las pruebas: desde salones muy grandes hasta cuartos muy pequeños, casi siempre incómodos, con poca iluminación o poco ventilados; muy fríos o con mucho ruido. Las instrucciones frecuentemente incomprensibles, y el implacable cronómetro, determinando el tiempo para completar las repuestas. Es muy importante que el ambiente donde se realizan las evaluaciones y las entrevistas sea un entorno que tranquilice al aspirante (Dessler, 1996).

El tipo de entrevistas bien estructuradas, donde se cuenta con una batería de preguntas puede servir como guía para evaluar aspectos generales; pero el diálogo entre el entrevistador y el entrevistado, puede ofrecer un mejor panorama de la personalidad del entrevistado. Hay que procurar que el entrevistado se exprese, por eso es importante evitar preguntas cerradas cuya respuesta sea un monosílabo. También es muy importante no realizar juicios de valor inmediatos, con base en la apariencia del aspirante; es posible que, con un par de consejos sobre su manera de cortarse el cabello, de peinarse, de maquillarse, de vestirse, o afeitarse cambie la primera impresión que ocasionó el postulante. Este es un error que se comenta con mucha frecuencia.

Entre tantos elementos que contribuyen a la selección del personal adecuado, la decisión siempre debe tomarse al final de la entrevista. En mi experiencia, muchas veces incluso sin leer con detalle su hoja de vida o el resultado de sus evaluaciones, la decisión la basé en los aspectos que para mí fueron siempre muy importantes: sus valores personales, la buena actitud, y la conducta no verbal durante la entrevista. Durante la conversación uno puede darse cuenta si el candidato mira a los ojos, si tiene energía al expresarse, si no le tiembla la voz o la modula bien, y si cuando uno hace un comentario humorístico, de los cuales hacía varios durante la entrevista, su risa es espontánea, ¿por qué no?, la risa tiene tantos beneficios para la salud del ser humano.

En nuestros clubes, los miembros llegan a relajarse, a hacer ejercicio, a divertirse, a pasarla bien, por eso es fundamental la cortesía, los buenos modales y una buena actitud del personal, todo el tiempo. ¡Qué bien cuando llegas a tu club y te saludan por tu nombre y con una sonrisa! Eso es parte del valor agregado que debe tener el servicio a nuestros miembros. Eso nos hará diferente a otras empresas de servicio (Sibson, 1994).

Si en el candidato encuentras buenos valores y una buena actitud, es muy probable que tenga disposición a aprender, a servir y a tratar de solventar los problemas de sus clientes. Recuerdo los cuestionamientos que la encargada de recursos humanos me hacía cuando yo decidía contratar a una persona, que ella no había seleccionado, para un puesto en el cual el escogido no tenía mucha experiencia. “Entonces, le decía -enseñémosle, capacitémoslo, estoy seguro de que será un buen trabajador”.

LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

El siguiente paso, es la orientación, la inducción y la capacitación del nuevo trabajador. Nunca se debe dejar al nuevo elemento solo durante los primeros días, muchas deserciones ocurren porque el nuevo empleado se siente angustiado al no saber cómo o por dónde comenzar, qué hacer o qué responderle a un miembro del club. Escoja a uno

de los empleados con mayor experiencia para que le muestre las áreas, le hable sobre todos los servicios que se ofrecen en el club, lo oriente sobre el almacén de equipo, lo presente con todos los empleados de la empresa. Que trabaje los primeros días con los mejores empleados, que aprenda del tutor, que conozca todas las áreas de servicio, las diferentes instalaciones deportivas, a sus compañeros de trabajo y, sobre todo, a sus clientes (Escamilla et al, 2019).

Capacitación y reuniones periódicas, son indispensables en el área de servicio al cliente y lo más indicado es que el administrador o el supervisor conduzca las capacitaciones. Un administrador de un club debe contar con aptitudes de educador y formador de su personal. Hacer notar su liderazgo, demostrar que conoce el giro del negocio y que es capaz de diseñar capacitaciones para situaciones específicas.

Podemos encontrar en el mercado diferentes programas para capacitar al personal; pero ¿cuántos días son similares en un club?, suena a cliché, pero la verdad es que muy pocos (Stenling & Tafvelin, 2016). Eso lo hace interesante y desafiante. Las múltiples actividades que se realizan contribuyen a que un día no se parezca al otro y capacitar al personal para que sepa cómo responder ante diferentes situaciones es vital. Por eso es útil e importante llevar un historial de los eventos más emblemáticos y representativos del giro de la empresa: la organización de un torneo profesional, una fiesta temática, la organización de eventos sociales, una mega clase de aerobics, un evento de tenis en silla de ruedas, un torneo inclusivo, etc. Escribir sobre ellos, destacando lo exitoso para repetirlo, dejar constancia de los errores y problemas para evitarlos en el futuro y que sirvan para elaborar capacitaciones sobre el particular. Para que una capacitación sea efectiva debe tener ejemplos del día a día, utilizar términos familiares para los asistentes, ilustrar con mucho apoyo audiovisual y hacer ejercicios en que participen los asistentes. Y, primordialmente, siempre procurar mantener la motivación.

Volviendo a mi experiencia personal, con frecuencia al inicio de la segunda parte de las capacitaciones, luego de un receso, mostraba las siguientes frases a los asistentes y les pedía que escogieran una de las dos que creyeran deberían aplicar en su trabajo cotidiano en el club:

- Traten a los demás como quieren que ellos los traten (la famosa regla de oro)
- No hagas a los demás lo que deseas para ti; los demás pueden tener gustos diferentes. Sus gustos pueden no ser los mismos (George Bernard Shaw, 1898)

La primera vez que leí la frase de Mr. Shaw me sonó a ironía y no me simpatizó mucho y de igual forma al 90% de los asistentes a las capacitaciones. La regla de oro fue lo que nos enseñaron en nuestros hogares, la cual es fabulosa como regla de convivencia; sin embargo, yo siempre les explicaba lo que para mí significaba la paradójica expresión de Mr. Shaw.

A los clubes deportivos llegan las personas por diferentes razones: por la variedad de sus instalaciones, a practicar algún deporte que se ofrece dentro del club; por su gimnasio, si le interesa estar en forma; por recomendación del médico; para departir con los amigos, o degustar la sazón del chef... Y aunque todos quieran como factor común, sentirse bien dentro del club, no todos tienen los mismos gustos, ni tienen el mismo perfil. A algunos les gusta que les conversen, a otros solo que los saluden, a algunos les gustan que les pregunten



por su familia a otros todo lo contrario; a unos les gusta estar dentro del restaurante y conversar rodeados de gente a otros les gusta estar aislados, disfrutando de calma y sosiego etc. Por esa razón a la gente hay que tratarla como a ellos les gustaría que los traten, no como a nosotros nos gusta que nos traten.

La frase que se repetía constantemente, como una divisa, era: conoce a tu cliente, llámalo con respeto y por su nombre, saludalo y recuerda sus gustos.

Es frecuente ver anunciadas ofertas de seminarios sobre: servicio al cliente, motivación, trabajo en equipo, comunicación, etc. pero capacitaciones con propósitos específicos, dirigidas a solucionar conflictos, se encuentran muy pocas (Rady et al., 2010).

Al no encontrar cursos ad hoc y contando con experiencias vividas dentro del club de las cuáles llevaba registro, tomé la decisión de elaborar mis propias capacitaciones. Una de estas experiencias, sencilla aparentemente, quisiera compartir, a modo de ejemplo.

EXPERIENCIA PERSONAL

El reglamento del uso de las canchas de tenis para los miembros en uno de los clubes donde trabajé establecía que, para reservar una cancha, era indispensable hacerlo con un día de anticipación. Además, el usuario debería presentarse, al día siguiente, a hacer uso de la cancha con puntualidad; solo se le permitirían 15 minutos de retraso, de lo contrario la cancha se le asignaría a otro miembro. La demanda de canchas en horas vespertinas y en días de semana era alta, en especial luego de un torneo profesional. Nunca supe si era porque el torneo dejaba motivado a los miembros o porque la semana en que reservábamos las canchas exclusivamente para los jugadores del torneo, era para ellos, demasiado tiempo sin jugar al tenis.

Un día, el encargado de realizar las reservaciones de canchas, me llamó a mi extensión telefónica, desesperado porque estaba siendo “maltratado” por un miembro del club. El empleado, cumpliendo con el reglamento y con las indicaciones que le habíamos dado, había otorgado la cancha a otro miembro, luego de pasados los 15 minutos reglamentarios. La solución simplista era, darle a leer el reglamento al demandante y fin del problema. Sin embargo, previendo que habría dos o más miembros del club molestos con el chico y por supuesto con la administración, decidí intervenir.

Al llegar a las canchas nadie se había atrevido a iniciar el peloteo, lo que me dio la pauta para tratar de persuadir a los 4 involucrados de que compartieran la cancha dándoles “atractivas” propuestas: “¿Por qué no jugar dobles?, es más divertido, más sociable y menos fatigante”. – “No queremos

jugar dobles” -, respondieron los 4 al unísono. Les propuse entonces jugar un Round Robin de singles, short set, sin ventaja: El que va perdiendo va saliendo y si un jugador gana los 3 set seguidos, de premio descansa. Aún tenían dudas sobre mi ofrecimiento y tuve que afinar mejores argumentos de persuasión, frases como: “tendrán más tiempo para descansar, se recuperarán para el siguiente set, el tiempo fuera les puede servir para analizar a su rival, el ganador no podría jugar de igual manera cuatro set seguidos por el cansancio, al finalizar un set, pueden darle coaching al siguiente y se van a divertir más”...Finalmente les prometí que si les gustaba la experiencia, les reserváramos la cancha de inmediato, para el siguiente día. Accedieron a compartir la cancha y lo repitieron dos días seguidos. Luego de un tiempo la solución a aquel conflicto se convirtió en una nueva modalidad para compartir canchas en el club.

Se trata de una solución integradora al conflicto: solución de ganar-ganar. Desvirtuamos un mito, porque la ganancia de una parte no implica necesariamente la pérdida de la otra.

¿Debería haber sabido el encargado de reservar las canchas cómo persuadir a los señores? ¿Debería haberse tomado un tiempo para pensar otras soluciones? ¿Debería haber usado su imaginación? La respuesta es sí, debería de haber estado preparado, con una mejor actitud para pensar, ofrecerles alternativas y tomar decisiones, aunque pequeñas pero importantes en ese momento.

Las experiencias vividas por los empleados y los inconvenientes que enfrentaban cotidianamente yo los registraba en un historial, en el cual incorporaba tanto los buenos momentos como los yerros, los aciertos y los desaciertos.

Citar experiencias como la relatada, me permite insistir en que las capacitaciones constantes, participativas y diseñadas con auténticas vivencias, permiten promover el empoderamiento entre los empleados. También es un buen momento para integrar e involucrar al empleado nuevo. Este tipo de capacitaciones donde se involucra al participante, donde se escenifican situaciones con ellos mismos, los mantiene interesados y motivados en la capacitación, los invita a contribuir con ideas, a dar sugerencias y a sentirse parte de las soluciones.

EL EMPODERAMIENTO O “EMPOWERMENT”

El empoderamiento (la delegación de responsabilidad) es muy útil dentro de un club. Donde existen diferentes áreas, para actividades diversas, puede haber varios eventos simultáneos y probablemente pueden estar pasando inconvenientes al mismo tiempo (Miryousefi & Darekordi, 2020).

Delegar permite que el gerente se ocupe de cosas más importantes, que atender reclamos sencillos. Delegar genera en los colaboradores compromiso con su trabajo, los responsabiliza, les permite pensar cómo resolver un problema y tomar una decisión, sin tener que pedir la aprobación del superior. El empoderamiento, está comprobado que aumenta la motivación del empleado y les da más seguridad en el seno de la empresa.

Fomentar el empoderamiento en los clubes, ayuda a generar una mayor identificación entre los trabajadores, el empoderamiento más participativo, crea y desarrolla un sentido de pertenencia.

Es importante estar consciente de que esto no se implementa de un día para otro, ni tampoco el compromiso es de inmediato. Al empleado le tomará tiempo adquirir la confianza para tomar una decisión sin temor a equivocarse o a ser reprendido (Papadimitriou, 2002). Hay que recordar que la mayoría de los empleados que trabaja en este tipo de empresas están acostumbrados a cumplir órdenes. Muy pocas veces los dejan tomar decisiones, precisamente porque no todos los empleados quieren tener el mismo grado de compromiso con la empresa. Hay que apoyarse en el empleado que asume el compromiso, sin perder de vista al que tardará más en adquirirlo.

Otra característica importante de un empleado empoderado es que tiene mayor confianza con su jefe. Eso le permite expresarse con libertad.

EJEMPLO PRÁCTICO

Un ejemplo de empleados comprometidos con el club, de lo positivo de implementar la herramienta del empoderamiento quisiera destacarlo en el siguiente caso.

Durante una reunión de trabajo, solicité a la Junta Directiva autorizar que fuera el mesero (camarero) quién tuviera el poder para cambiar cualquier plato servido si no era de la satisfacción del cliente. El procedimiento tradicional era llamar al supervisor o al gerente para que hablara con el cliente y era él quién tomaba la decisión. Generalmente el plato se cambiaba, así que esta solicitud no iba a reducir el número de platos rechazados. Ni iba a aumentar los gastos de contingencia. La solicitud fue aprobada e implementada en el club. Se facultó a los empleados con mayor experiencia y antigüedad, para tomar esa decisión. Era también una forma de decirles que confiábamos en ellos.

Un nuevo miembro del club comenzó a frecuentar las instalaciones deportivas durante la semana y los fines de semana llegaba con su familia a almorzar. En el cuarto almuerzo de fin de semana del miembro en cuestión, yo estaba trabajando en mi oficina, (que por cierto no tenía puerta, ni tenían que pedir permiso los empleados para que los atendiera), llegó una de las empleadas que atendía mesas con un plato en la mano. Luego de un corto saludo y con un tono de indignación, me dijo: “Es la cuarta vez que este señor viene a almorzar, devuelve el plato, porque dice que la carne está quemada. El plato era de 12 onzas y lo que quiere devolver no contiene ni 3 onzas. Y dice que ya no quiere nada. Ahora no se lo voy a cambiar, que lo pague”.

Aunque comprendía a la camarera, tuve que decirle que accediera a cambiárselo, y le aseguré que el próximo fin de semana le daría las indicaciones necesarias para que le pusiera fin a este reiterado problema.

Todos los miércoles teníamos la reunión semanal con el personal de mesa, trabajo en grupo y participación, era la guía como parte del empoderamiento que implementábamos en el club. Esta actividad nos permitiría, escucharles sus ideas, apoyarles y guiarles, para que ellos mismo dieran la solución al problema.

Expuse detalladamente el caso del nuevo miembro del club. Después de exhortarlos a opinar, y de escuchar una gran cantidad de soluciones, desde las más absurdas hasta la muy poco atinadas, llegaron en conjunto a una alternativa para solucionar el problema.

El siguiente fin de semana, nuevamente nos visitó el comensal, y pidió su plato de carne de 12 onzas habitual. Siempre término medio. Esta vez antes de llevarle el plato completo, la encargada de la mesa, le llevó 3 pedacitos, minúsculos, como degustación. Y le preguntó: - “¿Cuál de estos términos lo va a querer?” - Entre confuso y molesto escogió una muestra, luego de que ingirió las tres, por supuesto. Llegó el plato seleccionado y la mesera esperó un momento para preguntarle: - “¿Veo que ahora si le encontramos el punto a su carne?” - Nunca más volvió a rechazar un plato de carne.

La solución había surgido entre ellos, con pensamiento colectivo, entre bromas y fue realmente una muy buena alternativa. La creatividad colectiva es otra de las ventajas del empoderamiento.

CONCLUSIÓN

Todo lo anterior nos lleva a concluir que el empoderamiento y el fomento de actitudes positivas son herramientas fundamentales en la administración de clubes deportivos y de servicios. Escuchar a los colaboradores, estimularlos, reconocer sus aciertos, corregir con respeto y empatía sus errores, debe formar parte de un auténtico liderazgo.

Como dijimos al inicio, los manuales nos auxilian en reclutamiento y desarrollo de los recursos humanos; pero nosotros como administradores debemos complementar con la indispensable dosis actitudinal. Una conocida sentencia compara la actitud negativa, con las gomas o llantas averiadas de un auto. La única manera de avanzar es cambiándolas.

CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

El autor declara que no tiene ningún conflicto de interés y que no recibió financiación alguna para realizar la investigación.

REFERENCIAS

- Dessler, G. (1996). Administración del Personal. Sexta Edición. Prentice-Hall Hispanoamerica, S.A.
- Escamilla-Fajardo, P., Núñez-Pomar, J. and Parra-Camacho, D. (2019), "Does the organizational climate predict the innovation in sports clubs?", Journal of Entrepreneurship and Public Policy, Vol. 8 No. 1, pp. 103-121. <https://doi.org/10.1108/JEPP-03-2019-104>
- García Buades, E. (2007). Optimización de la toma de decisiones y solución de conflictos en organizaciones deportivas. En Ma. Carmen Sánchez Gombau (Coord.). Marketing y Recursos Humanos en Organizaciones Deportivas. Editorial EOS. Madrid.
- Hoekman, R., Werff, H. V. D., Nagel, S., y Breuer, C. (2015). A cross-national comparative perspective on sport clubs in Europe. In Sport Clubs in Europe (pp. 419-435). Springer, Cham.
- Miryousefi, S. J., y Darekordi, F. (2020). Effect of psychological empowerment on organizational innovation with the Mediating Role of Knowledge Transfer in Sport Club Employees. Scientific Journal Of Organizational Behavior Management in Sport Studies, 7(1), 125-136.
- Moscoso, S. (2000). Selection interview: A review of validity evidence, adverse impact and applicant reactions. International Journal of Selection and Assessment, 8(4), 237-247.
- Papadimitriou, D. (2002). Amateur structures and their effect on performance: the case of Greek voluntary sports clubs. Managing Leisure, 7(4), 205-219.
- Rady, B. A., Elshreef, A. M. M., y Abd-el-Kader, A. F. (2010). The Electronic Marketing and Services Quality in Sports Clubs. World Journal of Sport Sciences, 3(8), 804-15.
- Sibson, R. E. (1994). Maximizing Employee Productivity: A Managers Guide. Amacon Publ.
- Stenling, A., y Tafvelin, S. (2016). Transfer of training after an organizational intervention in Swedish sports clubs: A self-determination theory perspective. Journal of Sport and Exercise Psychology, 38(5), 493-504.
- Tinaz, C., y Emiroglu, O. (2020). Reopening of tennis clubs and solutions for changing consumer habits in the COVID-19 era. ITF COACHING & SPORT Science Review, 28(81), 35-37.
- Vos, S., Breesch, D., Késenne, S., Lagae, W., Hoecke, J. V., Vanreusel, B., y Scheerder, J. (2012). The value of human resources in non-public sports providers: The importance of volunteers in non-profit sports clubs versus professionals in for-profit fitness and health clubs. International Journal of Sport Management and Marketing, 11(1), 3.

Copyright © 2022 Miguel Irigoyen

Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO \(HAZ CLICK ABAJO\)](#)



Un ejemplo práctico de fortalecimiento de la gobernanza en los clubes de tenis universitarios japoneses

Shion Hotta^a  & Mamoru Yamamoto^b 

^aUniversidad de Keio, Japón. ^bColegio de Abogados de Tokio, Japón.

RESUMEN

En 2019, la Agencia de Deportes de Japón formuló el Código de Gobernanza de las Organizaciones Deportivas, un código que no es directamente aplicable a los clubes deportivos universitarios. Sin embargo, como se ha visto en el escándalo del club de fútbol americano de la Universidad de Nihon, es necesario reforzar la gobernanza de todos los clubes deportivos universitarios, incluido el de tenis. Por lo tanto, realizamos una encuesta de gobernanza en 268 clubes de tenis universitarios japoneses en 2021. Se pidió a los representantes de cada universidad que informaran de sus datos demográficos y respondieran a las medidas de evaluación relativas a la gobernanza de los clubes de tenis universitarios. Se realizó una tabulación simple y un análisis cruzado, y se utilizó la prueba de Chi-cuadrado o la prueba exacta de Fisher con un nivel de significación del cinco por ciento. A partir de los resultados de la encuesta, elaboramos una "Hoja de autoevaluación de la gobernanza" para los clubes de tenis universitarios. En este estudio, presentamos el esquema de los resultados de la encuesta comparando la gobernanza de las organizaciones deportivas en diferentes países. Además, se analizará un caso práctico de la Universidad de Keio en Japón, que es la primera universidad del mundo en utilizar la Hoja, basándose en los resultados de una nueva encuesta realizada en 2022.

Palabras clave: tenis universitario, código de gobernanza, hoja de autoevaluación de la gobernanza.

Recibido: 27 Junio 2022

Aceptado: 4 Julio 2022

Autor de correspondencia: Shion Hotta, Facultad de Derecho, Universidad de Keio, Japón Email: shion-hotta@keio.jp

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el mundo del deporte japonés ha tenido numerosas oportunidades de emocionarse con temas glamorosos relacionados con megaeventos deportivos, como la Copa del Mundo de Rugby y los Juegos Olímpicos (Kawabata, 2019). Por el contrario, se han producido una serie de escándalos en organizaciones deportivas como la Federación Japonesa de Boxeo y el club de Fútbol Americano de la Universidad de Nihon (Matsuyama, 2019).

Por lo tanto, en 2019, la Agencia del Deporte de Japón formuló el Código de Gobernanza de las Organizaciones Deportivas (SGC) (Agencia del Deporte de Japón, 2019a) para mejorar el valor del deporte a través de la prevención de la aparición de escándalos que lo perjudiquen.

Sin embargo, el SGC no se aplica directamente a los clubes deportivos universitarios, sino solo a las "organizaciones cuyo objetivo principal es llevar a cabo negocios para la promoción del deporte", tal y como se menciona en el artículo 2, sección 2, de la Ley Básica del Deporte (MEXT, 2011). Otros países como Inglaterra (Sport England, 2020) y Canadá (Canadian Olympic Committee, 2021) también tienen códigos de gobernanza para organizaciones deportivas, pero son similares en el sentido de que no se aplican directamente a los clubes deportivos universitarios.



La esencia del SGC es potenciar el valor del deporte mediante la prevención de la mala conducta (Agencia Deportiva de Japón, 2019b), y no limitar el número de organizaciones deportivas aplicables. Por lo tanto, es deseable que los clubes deportivos universitarios refuercen su gobernanza también con referencia al SGC.

Sin embargo, ha habido poca investigación académica sobre la gobernanza de los clubes deportivos universitarios. De hecho, excluyendo a James y Elizabeth (2019), que examinan el cambio de política en los deportes universitarios, y a Carnegie y Tuck (2010), que examinan la gobernanza de las

organizaciones universitarias, la mayoría de los estudios anteriores se centran en la gobernanza en organizaciones más grandes que los departamentos de atletismo universitarios.

Por lo tanto, realizamos una encuesta sobre la gobernanza de los clubes de tenis universitarios japoneses en 2021 (Hotta, 2022). Basándonos en los resultados, elaboramos una "Hoja de autoevaluación de la gobernanza" para los clubes de tenis universitarios en colaboración con los abogados deportivos japoneses y la All Japan Inter-Collegiate Tennis Federation. En este estudio, presentamos el esquema de los resultados de la encuesta comparando la gobernanza de las organizaciones deportivas en diferentes países. Además, se analizará un caso práctico de la Universidad de Keio en Japón, la primera universidad del mundo en utilizar la "Hoja de Autoevaluación de la Gobernanza", basándose en los resultados de una nueva encuesta realizada en 2022 entre los miembros de la Federación de Tenis de la Universidad Politécnica de Kanto.

PROCEDIMIENTO

Se pidió a los representantes de 268 clubes de tenis universitarios inscritos en la All Japan Inter-Collegiate Tennis Federation que respondieran al cuestionario. Hubo 110 respuestas (41,0%), todas ellas (100,0%) válidas. El período de la encuesta fue del 26 de junio de 2021 al 28 de julio de 2021. El cuestionario constaba de elementos demográficos

y de las medidas de evaluación de la gobernanza de los equipos de tenis universitarios (escala AG-CT). Todos los ítems se respondieron en línea utilizando el formulario de encuesta del Sistema de Autenticación de la Universidad de Keio. Los formularios de la encuesta están protegidos por la encriptación SSL/TLS, la certificación del servidor, el control de acceso del cortafuegos y otras medidas de seguridad y protección de la información personal.

La escala AG-CT es una escala de 10 ítems de la gobernanza de los clubes de tenis universitarios, que consta de ítems relacionados con la gestión democrática y de crisis (Tabla 1). Se pidió a los encuestados que autoevaluaran sus respuestas con un "Sí" o un "No" (Yajima et al., 2011), y que respondieran a comentarios libres cuando fuera necesario. La escala AG-CT fue desarrollada por dos juristas deportivos con referencia al SGC para garantizar su validez.

ANÁLISIS DE DATOS

Se realizaron tabulaciones simples y análisis cruzados sobre sus datos demográficos y la escala AG-CT. A partir de la tabla de tabulación cruzada de los atributos de sus datos demográficos y la escala AG-CT, se utilizó la prueba de chi-cuadrado con un nivel de significación del cinco por ciento para analizar si la relación entre sus datos demográficos y la escala AG-CT era estadísticamente significativa. Para las

Tabla 1
Los contenidos de la escala AG-CT y sus resultados de tabulación simple.

Elementos		Sí (%)	No (%)
Gestión democrática	① ¿Adopta el club el principio de toma de decisiones por mayoría? (n=110) • ¿Cómo se toman exactamente las decisiones? • Situaciones en las que sintió que había un problema con la toma de decisiones del club	73,0	27,0 comentarios libres
	② ¿Es igual la relación de poder entre los clubes masculinos y femeninos? (n=87) • Situaciones en las que la relación entre los clubes de hombres y mujeres era problemática.	87,0	13,0 comentarios libres
	③ ¿La selección de jugadores representativos es justa y razonable? (n=110) • ¿Qué métodos de selección específicos se utilizan? • Situaciones en las que sentí que había un problema con la selección de jugadores representativos	97,0	3,0 comentarios libres
	④ ¿Las reglas del club se establecen en forma clara? (n=110) • Normas y reglamentos generales • Normas sobre el contenido y las normas de las penas • Normas para la correcta contabilidad y administración de bienes • Reglas y Reglamentos para la Selección de los jugadores representantes	73,0 72,7 29,0 46,4 10,0	27,0 27,3 71,0 53,6 90,0
Gestión de riesgos	⑤ ¿Se toman medidas para prevenir el abuso por parte de entrenadores y estudiantes de último año? (n=110) • Medidas preventivas realmente implementadas	7,0	93,0 comentarios libres
	⑥ ¿Ha habido alguna vez problemas de abuso u otros comportamientos? (n=110) • Situaciones en las que ha sentido la necesidad de prevenir abusos, etc.	7,0	93,0 comentarios libres
	⑦ ¿Existen medidas de precaución por accidentes durante la práctica, golpe de calor, etc.? (n=110) • Medidas preventivas específicas	80,0	20,0 comentarios libres
	⑧ ¿Hay un supervisor o persona responsable en el sitio durante la práctica? (n=110) • ¿A quién exactamente estás designando y con qué frecuencia?	36,0	64,0 comentarios libres
	⑨ ¿Alguna vez ha tenido problemas para gestionar accidentes, golpes de calor, etc.? (n=110) • Situaciones en las que consideró necesario tomar medidas de precaución contra accidentes	6,0	94,0 comentarios libres
	⑩ ¿Se mantienen registros para el control contable dentro del departamento? (n=110) • Situaciones en las que sentiste un problema	77,0	23,0 comentarios libres

celdas con una frecuencia esperada inferior a cinco o una frecuencia mínima esperada inferior a uno, se volvió a realizar la prueba exacta de Fisher para obtener un valor p exacto.

También se utiliza como referencia la V de Cramer, que indica la fuerza de la correlación entre dos variables en la tabla de contingencia LxM. Cuanto más se acerque la V de Cramer a uno, más fuerte es la asociación entre las dos variables cualitativas (Akoglu, 2018), y se considera que el tamaño del efecto específico es de 0,1 pequeño, de 0,3 mediano y de 0,5 grande (Ohbuchi, 2020). El software utilizado para estos análisis estadísticos fue R versión 4.1.1.

CONSIDERACIONES ÉTICAS

Antes de la realización de la encuesta, se explicó por escrito a los representantes de la All Japan Inter-Collegiate Tennis Federation el objetivo de la encuesta, el método de la misma y la protección de la información, y se acordó el método de la encuesta. En el formulario de la encuesta, se colocó el siguiente texto explicativo en una posición fácilmente reconocible por los encuestados: (1) el propósito de la encuesta, (2) la naturaleza voluntaria de las respuestas, y (3) el hecho de que los nombres de las personas y de las universidades no serán revelados como información identificable.

RESULTADOS

El contenido de la escala AG-CT y los resultados de su tabulación simple se muestran en la Tabla 1.

La Tabla 2 muestra las relaciones entre sus datos demográficos y la escala AG-CT. En el análisis, clasificamos las universidades de la división cuatro o inferior como "Baja Competitividad (LC)" y las de la división tres o superior como "Alta Competitividad (HC)", basándonos en el valor mediano de "Competitividad" en sus datos demográficos. El valor mediano del "número de miembros" se utilizó como criterio para clasificar los equipos en "Equipos pequeños (ST)" con 19 o menos miembros y "Equipos grandes (LT)" con 20 o más miembros.

En primer lugar, para comprobar la hipótesis de que "el nivel de buen gobierno en la escala AG-CT difiere entre los grupos LC y HC", se realizó la prueba de Chi-cuadrado o la prueba exacta de Fisher, y se encontró una diferencia estadísticamente significativa en la pregunta "¿Es justa y razonable la selección de los miembros representativos (p<.05)?". La V de Cramer fue de 0,445, lo que indica que un mayor número de encuestados respondió "sí" en el grupo HC que en el grupo LC.

A continuación, para comprobar la hipótesis de que "el nivel de buen gobierno en la escala AG-CT difiere entre los grupos ST y LT", se realizó la prueba de chi-cuadrado o la prueba exacta de Fisher, y se encontró una diferencia estadísticamente significativa en la pregunta "¿Toma usted medidas de precaución contra los accidentes y los golpes de calor durante la práctica (p<.05)?". La V de Cramer fue de 0,355, y un mayor número de encuestados respondió "sí" en el grupo LT que en el grupo ST.

DEBATE: GESTIÓN DEMOCRÁTICA

Tabla 2

Las relaciones entre sus datos demográficos y la escala AG-CT.

Escala AG-CT	Demografía	V de Cramer	
gestión democrática	① ¿Adopta el club el principio de toma de decisiones por mayoría? (n=110)	Competitividad ,057 Número de miembro ,048	
	② ¿Es igual la relación de poder entre los clubes masculinos y femeninos? (n=87)	Competitividad ,344 Número de miembro ,255	
	③ ¿La selección de jugadores representativos es justa y razonable? (n=110)	Competitividad ,445 * Número de miembro ,047	
	④ ¿Las reglas del club se establecen de forma clara? (n=110)	Competitividad ,192 Número de miembro ,007	
	Gestión de riesgos	⑤ ¿Se toman medidas para prevenir el abuso por parte de entrenadores y estudiantes de último año? (n=110)	Competitividad ,123 Número de miembro ,055
		⑥ ¿Ha habido alguna vez problemas de abuso u otros comportamientos? (n=110)	Competitividad ,036 Número de miembro ,087
		⑦ ¿Existen medidas de precaución por accidentes durante la práctica, golpe de calor, etc.? (n=110)	Competitividad ,139 Número de miembro ,355 *
		⑧ ¿Hay un supervisor o persona responsable en el sitio durante la práctica? (n=110)	Competitividad ,063 Número de miembro ,034
⑨ ¿Alguna vez ha tenido problemas para gestionar accidentes, golpes de calor, etc.? (n=110)		Competitividad ,248 Número de miembro ,023	
⑩ ¿Se mantienen registros para el control contable dentro del departamento? (n=110)		Competitividad ,072 Número de miembro ,138	

Nota: *: p<.05

En la sección sobre gestión democrática, se preguntó a los encuestados sobre (1) la toma de decisiones adecuada y (2) el mantenimiento de las normas y reglamentos.

Toma de decisiones adecuada

En primer lugar, aproximadamente el 70% de las universidades respondieron que adoptan el principio de la toma de decisiones por mayoría en sus clubes de tenis universitarios. Por el contrario, hubo respuestas como "el entrenador toma las decisiones unilateralmente". A continuación, aproximadamente el 90% de las universidades respondieron que la relación de poder entre hombres y mujeres es equitativa en los clubes de tenis en los que actúan conjuntamente hombres y mujeres. Sin embargo, algunos encuestados indicaron que los clubes femeninos suelen tener menos miembros que los masculinos, y que esto perjudica relativamente más su voz.

En consecuencia, refiriéndose al SGC, en el Principio 2, se afirma que debe establecerse un sistema que garantice una gestión organizativa adecuada, que incluya un director externo, una directora femenina y un comité de atletas. En otras palabras, la toma de decisiones de la asociación debe llevarse a cabo bajo un sistema que refleje la diversidad de opiniones. Sin embargo, algunos clubes de tenis universitarios no contaban con un sistema suficiente, como se desprende de respuestas como "las decisiones se toman según el criterio del entrenador sin escuchar las opiniones de los miembros del club". Tal situación se considera inadecuada para mantener y mejorar la cohesión del grupo (Carron, 1982) entre los miembros de los clubes de tenis universitarios.

Por lo tanto, proponemos que los clubes de tenis de cada colegio sean examinados por un tercero que no sea el jefe o el director en el proceso de toma de decisiones. Se espera que esa tercera parte desempeñe un papel en la señalización de los problemas de la gestión organizativa, que no pueden ser descubiertos y mejorados por los alumnos que mantienen una estrecha relación entre sí.

Mantenimiento de las normas y reglamentos

A continuación, más del 90% de las universidades respondieron que el proceso de selección de jugadores representativos en sus clubes de tenis universitarios era justo y razonable. Sin embargo, también se informó de que "los jugadores representativos se seleccionan en función de si al entrenador le gusta su estilo de juego", y algunos miembros de los clubes están descontentos con el proceso. En el análisis cruzado, el porcentaje de encuestados que respondió "justo y razonable" fue mayor en el grupo de HC que en el de LC, lo que puede reflejar el hecho de que la competencia por la representación en el departamento es más feroz.

A continuación, preguntamos si las reglas de los clubes de tenis universitarios están establecidas por escrito, y aproximadamente el 70% de los colegios respondieron que sí. Sin embargo, sólo el 10% de los colegios tenía "reglas para la selección de jugadores representativos", y sólo aproximadamente el 30% de los colegios tenía "reglas para el contenido y las normas de las sanciones".

En consecuencia, refiriéndose al SGC, se indica en el Principio 3 que deben establecerse normas para la selección justa y razonable de los jugadores representativos. Además, el Principio 10 señala que debe establecerse un sistema



disciplinario. El contenido de las medidas disciplinarias y los procedimientos que conducen a ellas deben establecerse por escrito y darse a conocer ampliamente. Los códigos de gobernanza del Reino Unido (Sport England, 2022) y de Canadá (Comité Olímpico Canadiense, 2021) también hacen hincapié en la "transparencia" y la "responsabilidad" como objetivo de sus códigos y exigen que las organizaciones deportivas den a conocer sus estatutos y reglas.

Por lo tanto, proponemos que cada club de tenis universitario establezca el método de selección de los jugadores representativos y los contenidos y procedimientos de las sanciones en forma escrita, como el reglamento del club. Como mínimo, es deseable establecer una política sobre los puntos de vista que deben destacarse en el proceso de selección cuando la decisión final se toma a discreción subjetiva del dirigente, después de establecer las directrices para los resultados de la competición y las clasificaciones.

DEBATE: GESTIÓN DE RIESGOS

En el apartado de gestión de riesgos, preguntamos por (1) la prevención de abusos, etc., (2) la prevención de accidentes y (3) la correcta gestión conTabla.

Prevención de abusos, etc.

En primer lugar, menos del 10% de las universidades respondieron que han aplicado medidas preventivas contra los abusos de los entrenadores y de los estudiantes de clase alta. A la inversa, menos del 10% de las universidades han castigado alguna vez a sus miembros por problemas de abusos y otros comportamientos. Sin embargo, también se han reportado casos como "Hubo acoso por parte de un miembro de rango superior, y creo que es necesario orientar, por ejemplo, creando un curso", y "Hubo un caso de calumnia a un miembro específico en las redes sociales (SNS), que se

descubrió por accidente cuando se me consultó en cierta ocasión." La prevención es indispensable porque estos incidentes pueden constituir graves problemas si se producen.

En consecuencia, refiriéndose al SGC, el principio 5 establece que debe mejorarse la educación en materia de cumplimiento. De hecho, algunos de los participantes señalaron que "se necesita orientación, como la creación de un curso." Por lo tanto, recomendamos que cada club de tenis universitario lleve a cabo una formación de cumplimiento para sus miembros. Además, como se demostró en el caso de "calumniar y difamar a un miembro concreto en el SNS, que se descubrió por accidente cuando se discutió el caso con nosotros", es difícil discutir asuntos como el abuso e identificarlos. Por lo tanto, el principio 9 del SGC establece que debe establecerse un sistema de denuncia. Sobre la base de este principio, sería deseable designar a una persona que supervise el asesoramiento en materia de confidencialidad en cada club de tenis de la universidad, como en el caso del año ejecutivo.

En este sentido, los esfuerzos relacionados con el SafeSport son una tendencia mundial. Por ejemplo, el Comité Olímpico Internacional ofrece un curso de formación para oficiales de salvaguardia (Sportsoracle, 2022). La Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) ofrece un curso de salvaguardia que está disponible para cualquier persona en todo el mundo (FIFA, 2022). La revisión de 2021 del Código de Gobernanza del Reino Unido, mencionado anteriormente, exige que el Consejo de Administración emplee a un Director Principal de Bienestar y Seguridad y que la Política Legal incluya una Ley de Salvaguardia tanto para niños como para adultos (con políticas y procedimientos adecuados) (Sport England, 2021). Además, la Asociación Británica de Tenis (LTA) está publicando activamente sus políticas y procedimientos de salvaguardia (LTA, 2022). Así pues, en muchas partes del mundo se están realizando esfuerzos para prevenir el acoso y el abuso, entre los que destaca la creación de un Mecanismo de Deporte Seguro independiente. En EE.UU., se creó el Centro de EE.UU. para el Deporte Seguro (USCSS, 2022) como organización especializada para prevenir los abusos contra los deportistas. En Canadá, se estableció el Código Universal de Conducta para Prevenir y Abordar los Malos Tratos en el Deporte (UCCMS, por sus siglas en inglés) para proporcionar una definición unificada de abuso y acoso. El Centro de Resolución de Disputas en el Deporte de Canadá (SDRCC, 2021), una organización de resolución de disputas en el deporte en Canadá, ha recibido el encargo del gobierno de establecer un sistema unificado para gestionar desde la denuncia del acoso hasta la investigación y la acción disciplinaria (SDRCC, 2021). Es cierto que puede ser difícil establecer un sistema de tal envergadura en cada club de tenis universitario. Sin embargo, sería posible establecer un sistema similar en las organizaciones que supervisan los clubes de tenis universitarios, como la All Japan Inter-Collegiate Tennis Federation en Japón o la NCAA en Estados Unidos. Esperamos seguir avanzando en este ámbito.

Prevención de accidentes

A continuación, el 80% de los colegios respondieron que tienen medidas preventivas contra los accidentes y los golpes de calor durante la práctica. El porcentaje del grupo LT fue mayor que el del grupo ST, lo que puede deberse a que los clubes de tenis con más miembros toman medidas más sistemáticas.

Aproximadamente el 40% de los colegios respondieron que tienen un supervisor o una persona encargada en el lugar durante la práctica. Sin embargo, incluso entre estos colegios, sólo un 10% aproximadamente contaba con dicha persona para cada actividad. Por el contrario, menos del 10% de los colegios respondieron que habían tenido problemas para hacer frente a los accidentes y a los golpes de calor.

En referencia al SGC, el Principio 12 establece que debe establecerse un sistema de gestión de crisis. Por lo tanto, recomendamos que cada club de tenis universitario prepare un manual de gestión de crisis que describa cómo hacer frente a los accidentes y a los golpes de calor. El manual debería prepararse bajo la dirección de un especialista en la medida de lo posible y debería estar disponible en todo momento en los lugares de práctica y en las salas del club. También hubo respuestas como "Todos los miembros recibieron una charla en el aula sobre la prevención de accidentes", "Todos los miembros consultaron los materiales sobre las medidas contra el golpe de calor" y "Se asigna un entrenador o director al equipo". "En efecto, es deseable celebrar charlas y sesiones de estudio a cargo de expertos médicos. Por ejemplo, se considera que exigir un curso de formación práctica sobre reanimación cardiopulmonar, incluido el DEA, contribuiría en gran medida a mejorar la posibilidad de que los transeúntes realicen acciones para salvar vidas (Mathias et al., 2017).

Gestión con Tabla adecuada

Por último, aproximadamente el 80% de los colegios respondieron que llevan registros para el control con Tabla interno. Sin embargo, algunos encuestados respondieron que "hay un problema con el sistema de gestión debido a los robos". "Teniendo en cuenta esto, refiriéndose al SGC, los principios 6 y 4 del SGC para las organizaciones deportivas en general afirman que debe establecerse un sistema para los procedimientos con Tablas adecuados. Por lo tanto, nos gustaría recomendar que cada club de tenis universitario establezca un sistema de registro de los gastos del club por parte de varios miembros para evitar el dinero no contabilizado y los robos.

HOJA DE AUTOEVALUACIÓN DE LA GOBERNANZA

Sobre la base de las conclusiones anteriores, desarrollamos una "Hoja de autoevaluación de la gobernanza" (Figura 1) para los clubes de tenis universitarios en cooperación con abogados deportivos japoneses y la Federación de Tenis Estudiantil de Japón. En Japón, la Universidad de Keio, miembro de la Federación de Tenis de la Universidad Politécnica de Kanto, puso en marcha una iniciativa en la que los estudiantes que pertenecen al club de tenis rellenan ellos mismos la hoja y divulgan su autoevaluación de gobernanza en el sitio web oficial de su club de tenis (Keio University Yagami Tennis Team, 2022).

Hoja de autoevaluación de gobernanza para clubes universitarios de tenis	
Club : Fecha de entrada :	
Autoevaluación del estado de respuesta A : Totalmente compatible B : Cumple parcialmente C : Desobediente	
Estado de cumplimiento	
(1) La revisión por parte de terceros debe llevarse a cabo en el proceso de toma de decisiones. · Es apropiado tener una revisión por parte de un entrenador externo o un ex alumno/a. (Estado actual de la situación, elementos a mejorar en el futuro, etc.)	
(2) Los "Métodos de selección de jugadores representativos" y los "Detalles y procedimientos de sanciones" deben serdocumentados (Estado actual de la situación, elementos a mejorar en el futuro, etc.)	
(3) Se debe proporcionar formación sobre cumplimiento normativo a los miembros. (Estado actual de la situación, elementos a mejorar en el futuro, etc.)	
(4) Debe designarse una persona de nivel ejecutivo para estar a cargo de las consultas confidenciales y así sucesivamente. · abuso, etc. son difíciles de tratar y de entender debido a su naturaleza. (Estado actual de la situación, elementos a mejorar en el futuro, etc.)	
(5) ¿Están incluidas las sanciones por abuso en las reglas del club? · Los detalles y procedimientos de las acciones disciplinarias deben incluirse en las reglas del club y los socios deben ser informados con anticipación. (Estado actual de la situación, elementos a mejorar en el futuro, etc.)	
(6) Realizar sesiones de estudio de expertos en accidentes deportivos y golpes de calor · También se recomienda la formación práctica en reanimación cardiopulmonar, incluido el DEA, para todos los miembros. (Estado actual de la situación, elementos a mejorar en el futuro, etc.)	
(7) Establecer un manual de gestión de crisis en caso de accidentes y golpes de calor · El manual de gestión de crisis debe estar disponible en todo momento en las salas de práctica y salas del club. · Las ubicaciones de los DEA y la información de contacto de emergencia deben compartirse con todos los miembros del club y publicarse de manera destacada en los lugares de actividad. (Estado actual de la situación, elementos a mejorar en el futuro, etc.)	
(8) ¿Existe un seguimiento objetivo del entrenamiento por parte del entrenador? (Estado actual de la situación, elementos a mejorar en el futuro, etc.)	
(9) Establecer un sistema para gestionar los registros de los gastos del club por parte de varios socios (Estado actual de la situación, elementos a mejorar en el futuro, etc.)	

Figure 1. "Hoja de autoevaluación de la gobernanza" para clubes universitarios de tenis.

Como resultado, este club de tenis universitario ha elaborado un manual de sanciones y accidentes, y el 95% de los miembros evaluaron que sentían el efecto de la mejora de la gobernanza. Desde este punto de vista, podemos esperar que el uso de esta hoja sea muy eficaz para reforzar la gobernanza de los clubes de tenis universitarios. Además, mediante el uso de esta "Hoja de evaluación de la gobernanza", los propios estudiantes podrán aprender los conceptos de cumplimiento y estado de derecho. Se espera que esto afecte positivamente a la gobernanza de sus lugares de trabajo cuando se gradúen en las universidades y empiecen a trabajar en las empresas. En este sentido, se está mejorando la hoja para que pueda utilizarse en otros deportes además del tenis, y también se está estudiando su uso en los equipos deportivos de las escuelas secundarias y los institutos. Además, la ficha se está traduciendo a varios idiomas y se está utilizando en otros países además de Japón.

CONCLUSIONES

Los resultados del análisis ayudaron a identificar el estado real de la gobernanza en los clubes de tenis universitarios japoneses, y se formularon las siguientes recomendaciones para la buena gobernanza. En primer lugar, debería realizarse una revisión por parte de terceros en el proceso de toma de decisiones. En segundo lugar, deberían documentarse los "Métodos de selección de jugadores representativos" y

los "Detalles y procedimientos de las sanciones". En tercer lugar, debe impartirse formación sobre el cumplimiento a los miembros. Cuarto, debe nombrarse una persona que supervise las consultas confidenciales en el grado ejecutivo, etc. Quinto, deberían celebrarse sesiones de estudio a cargo de expertos en accidentes deportivos y golpes de calor. Sexto, debería establecerse un manual de gestión de crisis en caso de accidentes y golpes de calor. En séptimo lugar, debe establecerse un sistema para gestionar los registros de los gastos del club por parte de varios miembros.

Basándonos en estas recomendaciones, elaboramos una "Hoja de evaluación de la gobernanza" para los clubes de tenis universitarios, que demostró ser eficaz hasta cierto punto en la Universidad de Keio (Japón). En el futuro, esperamos que este tipo de aplicación práctica se siga promoviendo y que la buena gobernanza se extienda en el deporte universitario de todo el mundo.

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría expresar nuestra más profunda gratitud al profesor Daisuke Hirata de la Universidad de Senshu y al profesor asociado Daisuke Mitsuhashi de la Universidad de Tsukuba por su cooperación durante la realización de este estudio. También agradecemos al profesor Hiroyuki Hirano de la Universidad de Keio, al profesor Yoshiharu Yamamoto de la Universidad de Tokio, al profesor Masaaki Katsuno de la

Universidad de Tokio y al profesor asistente de investigación Ichiro Hidaka de la Universidad de Tokio, así como a la Sra. Kaya Kudo de la Universidad de Keio y al abogado Yuri Yagi del bufete Yagi por su detallado asesoramiento en esta investigación. También me gustaría expresar mi gratitud a la Sra. Keiko Ueno, Secretaria General de la Federación Intercolegial de Tenis de Japón, y a los miembros de los clubes de tenis de cada universidad por su cooperación en esta investigación, así como a las muchas otras personas cuyo apoyo ha hecho posible este estudio.

CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

Este estudio se llevó a cabo como parte de "Una encuesta sobre el buen gobierno en los equipos de tenis universitarios" y contó con el apoyo de la beca de investigación 2019 de la Sociedad Japonesa de Ciencias del Tenis.

REFERENCIAS

- Akoglu, H. (2018) User's guide to correlation coefficients. *Turkish journal of emergency medicine*, 18 (3): 91-93. <https://doi.org/10.1016/j.tjem.2018.08.001>
- Canadian Olympic Committee (2021) Canadian Sport Governance Code. <https://nso.olympic.ca/canadian-sport-governance-code/> (Last viewed on June 9, 2022).
- Carnegie, G. D., and Tuck, J. (2010) Understanding the ABC of University Governance. *Australian Journal of Public Administration*, 69 (4): 431-441. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2010.00699.x>
- Carron, A. V. (1982) Cohesiveness in Sport Groups: Interpretations and Considerations. *Journal of Sport Psychology*, 4 (2): 123-138.
- FIFA (2022) FIFA GUARDIANS. <https://safeguardinginsport.fifa.com/> (Last viewed on June 9, 2022).
- Hotta, S., Yamamoto, M., Hirata, D. and Mitsuhashi, D. (2022) A Survey on good governance in college tennis teams: Consideration based on the sports organizations governance code (in Japanese with English RESUMEN). *Tenisu no kagaku (Japanese Journal of TENNIS SCIENCES)*, 30: 27-39.

- James, D. and Elizabeth, S. (2019) How Institutions and Social Identity Affect Policy Change: The Case of College Sports. Working Paper Series Northwestern Institute for Policy Research. <https://www.ipr.northwestern.edu/documents/working-papers/2019/wp-19-22rev.pdf> (Last viewed on June 9, 2022).
- Japan Sports Agency (2019a) SGC. https://www.mext.go.jp/sports/b_menu/sports/mcatetop10/list/1412105.htm (Last viewed on June 9, 2022).
- Japan Sports Agency (2019b) SGC (NF) https://www.mext.go.jp/sports/content/1420887_1.pdf (Last viewed on June 9, 2022).
- Kawabata, K. (2019) After the Rugby World Cup (in Japanese). *Ningen fukushigaku kenkyu (Japanese Journal of Human Welfare Studies)*, 12 (1): 3-5.
- Keio University Yagami Tennis Team (2022) Research. <https://rikotaitenniskeio.wixsite.com/official-page/research> (Last viewed on June 9, 2022).
- LTA (2022) SAFEGUARDING. <https://www.lta.org.uk/about-us/safeguarding/> (Last viewed on June 9, 2022).
- Mathias, J. H., Mikael, V., Mikkil, S. A., Michael, W. D., and Lars, W. A. (2017) Bystander automated external defibrillator use and clinical outcomes after out-of-hospital cardiac arrest: A systematic review and meta-analysis. *Resuscitation*, 120: 77-87. <https://doi.org/10.1016/j.resuscitation.2017.09.003>
- Matsuyama, K. (2019) Followership and leadership: as a clue of Nihon University American football club case (in Japanese). *Shokei-gakuso (Journal of Business Studies)*, 65 (5): 243-262.
- MEXT (2011) Basic Act on Sports. https://www.mext.go.jp/a_menu/sports/kihonhou/attach/1336024.htm (Last viewed on June 9, 2022).
- Obuchi, K. (2020) Investigation of the Consciousness of Local Producers over Changes in the External Environment of the Traditional Craft Industry (in Japanese). *Nihon dezain gakkai kenkyu happyou taikai gaiyousyu*, 67: 326-327. https://doi.org/10.11247/jssd.67.0_326
- SDRCC (2021) http://www.crdsc-sdrcc.ca/eng/documents/SDRCC_National_Consultations_Summary_Report_EN_Final.pdf (Last viewed on June 9, 2022).
- Sport England (2020) A Code for Sports Governance. <https://www.sportengland.org/campaigns-and-our-work/code-sports-governance> (Last viewed on June 9, 2022).
- Sportsoracle (2022) IOC Certificate: Safeguarding Officer in Sport. <https://www.sportsoracle.com/course/ioc-certificate-safeguarding-officer-in-sport/> (Last viewed on June 9, 2022).
- USCSS (2022) <https://uscenterforsafesport.org/> (Last viewed on June 9, 2022).
- Yajima, M., Asakawa, Y., and Yamaguchi, H. (2011) Structural Factors of "Enjoyment" among Community-Dwelling Elderly (in Japanese with English RESUMEN). *Rigaku ryohou kagaku*, 26 (1): 95-99. <https://doi.org/10.1589/rika.26.95>

Copyright © 2022 Shion Hotta y Mamoru Yamamoto



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO \(HAZ CLICK ABAJO\)](#)



Pilares para la gestión de las organizaciones del deporte

Carlos Siffredi^a y Fernando Vilches^b

^aClub de Amigos, Argentina. ^bAsociación Argentina de Tenis, Argentina.

RESUMEN

Este artículo proporciona una visión global de las características principales en la gestión de las organizaciones deportivas mediante un conjunto de herramientas enmarcadas en cuatro pilares. El deporte y las instituciones deportivas atraviesan un profundo cambio. En este contexto, es cada vez más evidente la necesidad de contar con profesionales idóneos para la gestión deportiva, quienes tienen el desafío de absorber la experiencia de los procesos anteriores con el fin de generar nuevas propuestas y mejorar el modelo.

Palabras clave: gestión deportiva, innovación, gestión del conocimiento.

Recibido: 25 junio 2022

Aceptado: 4 julio 2022

Autor de correspondencia:
Fernando Vilches Email:
fervilches@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Si utilizáramos el código genético para interpretar la cultura de los pueblos, podríamos afirmar que el deporte es un componente esencial del ADN colectivo. La humanidad encuentra en la práctica deportiva una fuente inagotable de momentos gratos y atesora historias personales o generacionales que son evocadas en cualquier evento social.

Sin embargo, la evolución del deporte como un bien cultural de alto valor para la sociedad, corre por delante de la adopción de los sistemas de dirección necesarios para hacer frente a las nuevas demandas de los deportistas y las comunidades. Aunque la realidad ha estimulado la adopción de herramientas útiles para planificar, organizar, liderar equipos de trabajo y evaluar su desempeño, aún existen organizaciones deportivas que se encuentran en distintas fases de aplicación de tales instrumentos de gestión.

Con el propósito de contribuir a la evolución del sector, sintetizaremos algunas recomendaciones para la conducción de las organizaciones del deporte en general y el tenis en particular. Las mismas se proponen sobre la base de cuatro pilares:

PILAR I: UNA ESTRATEGIA A MEDIDA

Algunas instituciones dedicadas al deporte repiten modelos de comportamiento forjados y sostenidos en el tiempo sin mayor argumentación que los “usos y costumbres”. Este patrón de conducta desencadena un flujo de acciones que, en alguna medida, podría considerarse estratégico (Mintzberg & Waters, 1982). Sin embargo, el camino más conveniente para enfrentar las diversas situaciones de la gestión diaria de los clubes deportivos requiere un mayor grado de pericia que la reproducción acrítica de fórmulas preestablecidas.

Charles W. Hofer & Dan Schendel (1978) observan que la estrategia funciona como fuerza mediadora entre la organización y su contexto. Tal acoplamiento conlleva asumir una posición competitiva dinámica que facilite el alcance de



los principales objetivos institucionales a partir del diseño de un plan inteligente. Con este instrumento se podrá orientar con eficiencia los recursos, adquirir sustentabilidad y anticipar los cambios del medio.

En consecuencia, el enfoque estratégico de una organización dista de fórmulas genéricas. Es un “traje a medida” elaborado a partir de las características propias y del contexto, dentro de los límites establecidos por las políticas institucionales. La calidad del plan y su implementación determinan sus posibilidades de éxito.

PILAR II: SATISFACCIÓN DE LOS DESTINATARIOS

La suerte de los programas de tenis se juega diariamente cuando sus socios toman la raqueta, emprenden el camino al club y deciden seguir practicando este deporte. Tal ratificación se agudiza a la hora de pagar un arancel o confirmar la participación en una nueva temporada. En definitiva, la permanencia de los destinatarios en los programas deportivos es un aspecto determinante para la sustentabilidad de las organizaciones.

Para jugar este partido es necesario comprender que la captación de nuevos interesados en el tenis tiene un costo más elevado que mantener a los existentes. Y tal adhesión se apalanca en su grado de satisfacción. El punto de quiebre lo produce nuestra capacidad para identificar los factores que consiguen tal complacencia.

Howat et al. (1996) determinaron que los atributos valorados por los destinatarios se asocian con la calidad del personal, la infraestructura y los servicios laterales al deporte. Estudios posteriores aportaron nuevos factores como la disponibilidad y entrega del programa (Papadimitriou & Karteroliotis, 2000) o la belleza del entorno físico (Alexandris et al., 2004).

Podemos afirmar que tales atributos presentan impactos diferentes sobre la satisfacción de los destinatarios en función a las características de la oferta y su contexto. En consecuencia, parece razonable investigar y conocer a fondo a nuestros destinatarios antes de diseñar las estrategias que busquen aumentar su lealtad a los programas de tenis.

PILAR III: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Todo proceso deportivo tiene un componente educativo, aquellas instituciones que puedan transformarse en organizaciones que aprenden y enseñen a aprender estarán a la vanguardia del desarrollo deportivo (Mackey & Sedoff 2021).

Para ello, es crucial tomar la decisión de implementar un modelo de capacitación continua que aborde la totalidad de los procesos de formación y genere una cultura direccionada con la gestión de calidad.

Peter Senge (1990) manifiesta que las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del equipo en todos los niveles organizacionales. Para ello resulta clave desarrollar un sistema de gestión del conocimiento, a través de procesos y procedimientos que permitan transformar las experiencias individuales en un activo institucional. Para dicho cometido, los clubes deben generar espacios de debate, intercambio de ideas y elaboración de nuevos documentos.

Este sistema necesita una definición de objetivos prioritarios que orientan las acciones y que se dirigen a todos los grupos de interés (Dietrich, Jürgen, Ostrowski y Rost 2004). En este sentido, es necesario elaborar una propuesta pedagógica que seleccione el conjunto de saberes relevantes que los deportistas deben apropiarse a lo largo del proceso de desarrollo. Luego, estos saberes serán transferidos al campo a través de metodologías de enseñanza adecuadas que propicien aprendizajes significativos en los deportistas. Cuando hacemos referencia a gestionar el conocimiento no solo debemos pensar en los responsables técnicos, sino también en padres, jugadores y dirigentes.

Incorporar conocimiento, ampliar la información, genera mayores oportunidades para la innovación, genera cambios en las personas y por consecuencia en el tenis en general.

PILAR IV: CREATIVIDAD, INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

El deporte en la sociedad moderna se ha constituido en un elemento fundamental para el bienestar y la calidad de vida, a través de la realización de actividades recreativas que permitan disfrutarlo al aire libre, de manera individual o grupal. El negocio deportivo es un sector emergente a nivel global. Crece la práctica deportiva, y con ello, crece el consumo de servicios y productos asociados. Existe una gran oportunidad para las instituciones del sector en generar propuestas innovadoras que creen valor para diversos públicos con el fin de atender a las demandas actuales.

La creatividad es la generación de nuevas ideas o herramientas en cualquier campo de actividad y la innovación es la implementación exitosa de ideas creativas dentro de una organización (Pere Solanellas, 2018). De esta definición podemos entender a la innovación como todo cambio dentro de la institución, basado en el conocimiento que genera valor.

Asimismo, la introducción de la tecnología ha cambiado profundamente al deporte y desempeña un destacado papel en su desarrollo. Las diferentes aplicaciones tecnológicas permiten un entrenamiento más eficaz, tanto como la gestión y el seguimiento de los deportistas, la precisión de los resultados, la mejora de la visión de los espectadores, el desarrollo del rendimiento y la prevención de lesiones, entre otras muchas funciones (Busch, 1998).

El mundo del deporte está cambiando a partir de las innovaciones tecnológicas, las instituciones que pretendan evolucionar en el desarrollo deportivo deberán incluirlas en su práctica cotidiana, teniendo en cuenta criterios de mejora acordados en los distintos niveles de gestión.

APLICACIONES PRÁCTICAS:

Con el fin de realizar aportes no solo desde una perspectiva teórica, aportamos en la figura 1 a continuación (siguiente página), una serie de aplicaciones prácticas que permitan plasmar en acciones concretas cada uno de los conceptos anteriormente desarrollados.

CONCLUSIONES

De los cuatro pilares anteriormente descriptos podemos concluir que la gestión del deporte en la actualidad y del tenis en particular, ha vivido un proceso continuo de renovación. Este proceso plantea a los clubes la necesidad de diseñar un modelo de gestión propio, inteligente y a medida de los destinatarios.

El desafío actual en la gestión de las organizaciones dedicadas al desarrollo del tenis supera la implementación de programas y servicios, requiriendo nuevos modelos de gestión que permitan desarrollar la innovación, la creatividad, la introducción de la tecnología y la mejora del conocimiento de sus profesionales. Esta variedad de iniciativas está orientada a aumentar la participación y la afición, a mejorar el rendimiento de los jugadores y a ofrecer una mejor experiencia al destinatario.

CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses y que no recibieron ninguna financiación para realizar la investigación.

Tabla 1
Pilares, Conceptos Clave y Aplicaciones Prácticas.

Pilares	Conceptos Claves	Aplicaciones Prácticas
I. Una Estrategia a medida	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar una estrategia que funciona como fuerza mediadora entre la organización y su contexto. - Diseño de Planes Inteligentes (eficiencia de los recursos, adquirir sustentabilidad y anticipar los cambios del medio) 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un diagnóstico de la realidad interna y externa de una organización (Conocer el entorno) - Formular metas y objetivos. - Diseñar planes deportivos orientados a tales metas. - Regular el proceso a través del seguimiento y el control de la implementación.
II. Satisfacción de los destinatarios	<ul style="list-style-type: none"> - La permanencia de los destinatarios en los programas deportivos es un aspecto determinante para la sustentabilidad de la organización. - La adhesión de los destinatarios depende en gran medida de su satisfacción. - Identificar los atributos valorados por los destinatarios (Ej. Calidad del personal, infraestructura y servicios laterales del deporte, entre otros) - Evaluar la disponibilidad y entrega de los programas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un diagnóstico de las expectativas y los intereses de los destinatarios. - Implementar encuestas de satisfacción. - Diseñar programas que permitan mejorar la calidad del servicio.
III. Gestión del Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Todo proceso deportivo tiene un componente educativo. - Aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje del equipo en todos los niveles de la organización. - Transformar las experiencias individuales en un activo institucional. - Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento. - Definir objetivos prioritarios que orienten las acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar un programa de capacitación continua. - Implementar reuniones periódicas y generar nuevos espacios de debates. - Elaborar documentos institucionales.
IV. Creatividad, Innovación y tecnología	<ul style="list-style-type: none"> - El deporte en la actualidad es un elemento fundamental para el bienestar y la calidad de vida. - Generar propuestas innovadoras que creen valor para atender a las demandas actuales. - Generar nuevas ideas e implementar nuevas herramientas (creatividad e innovación) - La introducción de nuevas tecnologías desempeñan un papel destacado en el desarrollo del deporte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar nuevos programas que atiendan a las tendencias actuales del deporte. - Implementar plataformas de gestión. - Aplicación de analíticas de datos. - Utilizar la tecnología como herramienta de evaluación y medición. - Utilizar plataformas e-learning.

REFERENCIAS

Alexandris, K., Zahariadis, P., Haralambos, T. & Grouios, G. (2004). An Empirical Investigation of the Relationships among Service Quality, Customer Satisfaction and Psychological Commitment in a Health Club Context. *European Sport Management Quarterly* - *European Sport Management Quarterly*, 4. 36-52. 10.1080/16184740408737466.

Busch, A. (Ed.). (1998). *Diseño para el deporte: El culto al rendimiento*. Nueva York, NY: Princeton.

Dietrich, M.; Jürgen, N.; Ostrowski, C.; Rost, K (2004). *Metodología general del entrenamiento infantil y juvenil*. Ed Paidotribo. Barcelona.

Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publ.

Howat, G., Absher, J., Crilley, G. & Milne, I. (1996). Measuring customer service quality in sports and leisure centres, *Managing Leisure*, 1:2, 77-89, DOI: 10.1080/136067196376456.

Mackey, M., & Sedoff, M. (2021). *Pedagogías para el alto desempeño deportivo*. Homo Sapiens Ediciones.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1982). Tracking strategy in an entrepreneurial firm. *Academy of management journal*, 25(3), 465-499.

Papadimitriou, D., & Karteroliotis, K. (2000). The service quality expectations of private sport and fitness centers: A re-examination of the factor structure. *Sport Marketing Quarterly*, 9, 157-165.

Senge, P. (1990). "La Quinta disciplina" El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica.

Solanellas, P. (2018). *Liderazgo en la gestión de entidades deportivas*. Editorial UOC, Barcelona.

Copyright © 2022 Carlos Siffredi y Fernando Vilches



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](#). Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](#). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](#).

CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO (HAZ CLICK ABAJO)



Entornos favorables para las mujeres en los clubes de tenis de Nueva Zelanda

Mel Johnston^a, Michael Naylor^a, Amber Campbell^a, Jenny Fitzmaurice^b y Lesley Ferkins^{a,b}

^aUniversidad Tecnológica de Auckland – Instituto de Investigación del Rendimiento Deportivo, Nueva Zelanda.

^bTenis Nueva Zelanda.

RESUMEN

En una serie de contextos, cada vez se piensa más que un "entorno favorable a las mujeres" tiene un impacto positivo en los niveles de participación de mujeres y niñas. El objetivo de este estudio es proporcionar información sobre el entorno femenino de los clubes de tenis de Nueva Zelanda. Se recogieron datos numéricos y escritos como parte de la Encuesta Nacional de Clubes Deportivos 2021. Los representantes de los clubes de tenis estuvieron más de acuerdo en que su club cuenta con vestuarios adecuados para mujeres/niñas y en que los horarios de juego/entrenamiento se asignan de forma equitativa que los representantes de los clubes de toda la muestra en todos los deportes. Dentro de la tipología de los clubes que favorecen a las mujeres, la mayoría encaja en la categoría de los que no se comprometen, en la que la opinión predominante es, por desgracia, que la atención a las mujeres no es un problema y que los esfuerzos de inclusión existentes son lo suficientemente buenos. Se sugiere que las organizaciones de tenis a nivel regional y nacional proporcionen información y estrategias a los clubes que aspiran a ser más respetuosos con las mujeres.

Palabras clave: gestión, clubes, favorable para las mujeres.

Recibido: 30 junio 2022

Aceptado: 6 julio 2022

Autor de correspondencia:

Michael Naylor. Email: mnaylor@aut.ac.nz

INTRODUCCIÓN

Según los informes, las mujeres y las niñas participan en el deporte en menor medida que los hombres y los niños a lo largo de la vida (Eime, Harvey, Charity y Westerbeek, 2020). La participación de las mujeres y las niñas en el deporte se ha examinado anteriormente desde diversas perspectivas. Sin embargo, la mayor parte de esa investigación se ha relacionado con la actividad física de las mujeres y las niñas, y el deporte organizado constituye un componente menor. En los últimos 10 años, la investigación se ha centrado predominantemente en los determinantes individuales y sociales de la participación de las mujeres y las niñas en el deporte a nivel de club y mucho menos a nivel organizativo (Casey et al., 2017; Hanlon et al., 2017). Los clubes deportivos comunitarios son el principal lugar en el que las mujeres y las niñas practican deporte. Se sabe poco sobre la influencia del entorno de esos clubes en la participación de las mujeres y las niñas.

En una serie de contextos, cada vez se piensa más que un "entorno favorable a las mujeres" tiene un impacto positivo en los niveles de participación de las mujeres y las niñas. Por ejemplo, se considera que el entorno favorable a las mujeres es una dimensión importante que influye en el uso que hacen las adolescentes de otros espacios públicos, como las bibliotecas (Agosto, Paone e Ipock, 2007). Lo que constituye exactamente un entorno favorable a las mujeres en diversos espacios públicos, incluidos los clubes deportivos, sigue siendo una cuestión abierta, aunque estamos aprendiendo más al respecto.



Existe la oportunidad de atender mejor a las participantes femeninas en el mercado deportivo en general (Dixon, et al., 2021), pero tenemos que entender mejor el panorama para poder actuar. En los clubes de tenis, la amabilidad con las mujeres ha sido una consideración que se remonta a décadas atrás (Boyle, 2019), pero justifica una revisión ahora que los clubes se dirigen a un entorno operativo post-pandémico. El propósito del presente estudio es explorar el grado en que los clubes de tenis de Nueva Zelanda crean entornos favorables para con las mujeres. Para ello se utilizan datos numéricos y de texto recogidos como parte de la Encuesta Nacional de Clubes Deportivos de 2021.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Género y clubes deportivos comunitarios

Se reconoce ampliamente que el deporte está profundamente ligado a las nociones de masculinidad, y los entornos deportivos son un lugar destacado donde se construyen, legitiman y perpetúan las relaciones de género dominantes. Son relativamente pocos los estudios que se han centrado en la relación entre el género y los espacios deportivos de los clubes comunitarios (Jeanes et al., 2021). Los clubes deportivos no siempre apoyan la participación femenina y la capacidad de exclusión de los clubes deportivos está bien documentada (por ejemplo, Collins, 2014; Spaaij et al., 2014). Los clubes deportivos que solo reconocen los logros deportivos masculinos en las paredes y la falta de visibilidad de las mujeres en el club pueden ser elementos disuasorios para la participación femenina (Fowlie et al., 2021; Jeanes et al., 2021).

Las mujeres y las niñas que participan en el deporte pueden sentir una cultura de "nosotros" contra "ellos", y les resulta difícil socializar en la cultura existente del club (Rowe et al., 2018). Pueden sentirse superadas en número, y esto puede ser un entorno intimidatorio (Casey et al., 2017; Rowe et al., 2018). Sin embargo, el creciente número de mujeres que participan, entrenan y administran el deporte, y el considerable crecimiento de la participación en los deportes dominados por los hombres están dando lugar a cambios en el panorama deportivo contemporáneo (Jeanes et al., 2021) y esto incluye a los clubes como instalaciones en las que participan las mujeres y las niñas. Para facilitar la participación de las mujeres y las niñas en el deporte, las instalaciones y el entorno más amplio del club deben ser cómodos y seguros (Oxford y Spaaij, 2017; Spaaij, 2013). La consideración de ese entorno debe incluir factores ambientales tanto sociales como físicos.

Factores sociales del entorno

La forma en que se percibe la cultura de un club, la medida en que las decisiones y la asignación de recursos son equitativas y si tiene un ambiente acogedor para las mujeres y las niñas son importantes. Se sabe que un entorno acogedor e inclusivo influye en la participación de las mujeres y las niñas en el deporte comunitario de club. Por ejemplo, en el estudio de Casey et al. (2017) sobre las adolescentes y los clubes deportivos, más del 80 % de las encuestadas coincidieron en que la amabilidad del club, el hecho de conocer a alguien en el club y la amabilidad del entrenador eran factores positivos e influyentes que afectaban a su participación.

La asignación equitativa de recursos, como el equipamiento y los entrenadores, también es un factor clave para crear un entorno favorable a las mujeres en los clubes deportivos comunitarios. La asignación de recursos se basa a menudo en el valor que un club otorga a un equipo o grupo de miembros en particular. Como los clubes deportivos comunitarios siguen siendo en gran medida un espacio masculino, no es de extrañar que la asignación de recursos importantes favorezca a menudo a los equipos de hombres y niños. En algunos casos, las jugadoras reciben equipos de menor calidad que sus homólogos masculinos, y en otros no pueden acceder a equipos o espacios que están asignados exclusivamente a los equipos masculinos, como el gimnasio (Ozturk & Koca, 2021).



Carmona y Ezzamel (2016) se refieren a los "espacios" como una forma de repartir el espacio según las prioridades, y como una demarcación de quién tiene la posición y el poder dentro de un espacio. En los clubes comunitarios, a menudo se da prioridad al deporte masculino mediante la asignación desigual de recursos (Jeanes et al., 2021). Esta asignación desigual de los "espacios" de los clubes deportivos comunitarios puede incluir que los equipos de niños y hombres tengan acceso prioritario a las instalaciones, mientras que los equipos femeninos deben jugar y entrenar en superficies de menor calidad, espacios más pequeños y más alejados de las salas principales del club (Jeanes et al., 2021; Ozturk & Koca, 2021). Además, la asignación de los horarios de entrenamiento suele basarse en los horarios de los equipos masculinos debido al menor estatus de los equipos en el club (Ozturk & Koca, 2021; Welford, 2018).

La preocupación por la imagen corporal es un componente crítico para la participación de mujeres y niñas en el deporte. La conciencia de la presentación de uno mismo y la conciencia de la mirada crítica de los demás pueden ser una barrera importante para la participación deportiva de las mujeres (Slater y Tiggemann, 2011). En relación con esto, sentirse acomplejado con el uniforme deportivo, y los requisitos de los uniformes deportivos se han visto como un elemento disuasorio para que las mujeres y las niñas participen en el deporte (O'Neal et al., 2015; Slater y Tiggemann, 2010). Proporcionar a las mujeres y a las niñas uniformes apropiados para su género, flexibles y cómodos, distintos de los de los hombres, puede fomentar la participación de las mujeres en un club deportivo comunitario (Ozturk y Koca, 2021).

Factores físicos del entorno

Las características físicas de las instalaciones de los clubes deportivos pueden desalentar o fomentar la participación de las mujeres y las niñas en el deporte. Por ejemplo, sabemos que la estética, la comodidad y los aspectos específicos de un entorno físico, como los senderos, pueden influir en la participación en la actividad física (Humpel, Owen y Leslie, 2002). Es importante destacar que los atributos físicos de una instalación deportiva también conforman directamente el comportamiento habitual positivo (Owen, Humpel, Leslie, Bauman y Sallis, 2004) y tienen impactos a largo plazo en los individuos (Sallis, Floyd, Rodríguez y Saelens, 2012).

Históricamente, las características físicas de las instalaciones deportivas se han diseñado principalmente para satisfacer las necesidades de los participantes masculinos (Pavlidis, 2018).

Además, las instalaciones de los clubes se están quedando anticuadas, lo que agrava el hecho de que muchos clubes deportivos no ofrezcan la gama de servicios que atraen y mantienen a las mujeres y las niñas. La arquitectura física de un club es un refuerzo espacial y visual de la percepción de que las mujeres y las niñas están devaluadas y son relativamente invisibles (Jeanes et al., 2021).

La mayoría de los vestuarios de los clubes deportivos están diseñados y construidos para el uso de los hombres. Con el aumento de la participación de las mujeres y las niñas en los clubes deportivos de la comunidad, el aspecto del entorno construido permanece en gran medida sin cambios. A menudo se espera que las mujeres y las niñas utilicen los mismos vestuarios que los hombres, con duchas y bancos abiertos y urinarios, lo que resulta poco atractivo para las mujeres y las niñas jugadoras (Jeanes et al., 2021). El entorno físico refuerza de nuevo el espacio como masculino, aunque ahora las mujeres y las niñas pueden ocuparlo, sigue siendo simbólica y físicamente para los hombres (Carmona y Ezzamel, 2016).

La seguridad percibida es un factor del entorno físico que se menciona con frecuencia en relación con la participación de las mujeres y las niñas en el deporte (Hanlon et al., 2017). Esto incluye consideraciones en torno a la iluminación, el aparcamiento, el entorno nocturno, etc. Crespo y Jabaloyes (2021) sostienen que la seguridad debe ser lo más importante para la comunidad del tenis en la prestación de servicios y la gestión de las instalaciones.

Entornos favorables a las mujeres

En conjunto, el entorno social y físico de un club deportivo se unen para crear un entorno favorable a las mujeres o la falta de él. Estos elementos pueden desarrollarse, gestionarse y promoverse para fomentar la participación de las mujeres y las niñas. Estas son consideraciones importantes para los clubes de tenis. La dirección y los voluntarios deben hacer que sus jugadoras se sientan especiales y hacerlas partícipes del club (Pavlidis, 2018). Mejorar las prácticas de los clubes que favorecen la práctica de las mujeres puede ayudar a abordar las barreras de participación reportadas por las mujeres y las niñas (Casey et al., 2017). Los limitados estudios que se han centrado en los entornos favorables a las mujeres dentro del contexto de los clubes deportivos comunitarios sugieren que tanto los factores del entorno social como los del entorno físico están asociados a la participación de las mujeres y las niñas en el deporte. En particular, los datos recientes de Voice of Participant (Sport NZ, 2021) destacaron cómo los elementos del entorno impulsan la experiencia del jugador de tenis, lo que sugiere que sería muy útil una comprensión más matizada. Sería útil explorar hasta qué punto los clubes de tenis son favorables a las mujeres y la naturaleza de ese entorno debe ser multidimensional y contrastar estas ideas con las de los clubes de otros deportes.

MÉTODOS

La Encuesta Nacional de Clubes Deportivos (NSCS) se lleva a cabo en colaboración con el Instituto de Investigación del Rendimiento Deportivo de Nueva Zelanda (SPRINZ) de la Universidad Tecnológica de Auckland y la Asociación del Deporte Amateur de Nueva Zelanda (NZASA). Se trata de una instantánea anual de la gestión y el funcionamiento de los aproximadamente 8.000 clubes deportivos de Nueva Zelanda. Se invitó a participar a aquellos clubes de los que el equipo del proyecto NSCS 2021 tenía un correo electrónico

de contacto (n = 7027), y 1034 lo hicieron. De unos 350 clubes de tenis de Nueva Zelanda, se contactó con 326 por correo electrónico para que completaran el NSCS 2021 y 54 lo hicieron. Los representantes de los clubes, incluidos los presidentes y secretarios de 80 deportes y de las 16 regiones de Nueva Zelanda, completaron la NSCS 2021. Se enviaron dos invitaciones de recordatorio durante el periodo de dos semanas en que la encuesta estuvo abierta.

La NSCS presenta una combinación de ítems numéricos y de texto abierto en el cuestionario. Cada año se incluye un subconjunto de ítems, mientras que cada año se introducen ítems adicionales dentro de las áreas prioritarias. En 2021, se hizo especial hincapié en las dimensiones medioambientales de la participación de las mujeres y las niñas. Los ítems escalonados (siete puntos, de acuerdo/desacuerdo) preguntaban hasta qué punto los representantes informaban de que su club disponía de instalaciones adecuadas para cambiarse, asignaba espacio/tiempo/equipamiento, facilitaba el acceso a los entrenadores, consideraba el equipamiento/la ropa adecuados para el género y abordaba las cuestiones de seguridad. Además de cada elemento de la escala, los representantes de los clubes tuvieron la oportunidad de proporcionar más comentarios sobre cada dimensión medioambiental con preguntas de seguimiento de texto abierto. Por ejemplo, en el caso de los vestuarios, la instrucción fue "Por favor, proporcione cualquier otra opinión sobre los vestuarios para mujeres/niñas en su club". Los datos numéricos se analizaron mediante estadísticas descriptivas y pruebas de diferencia de medias, mientras que los datos textuales se analizaron temáticamente.

RESULTADOS

Preguntas numéricas

Los representantes de los clubes respondieron a varios ítems escalados relacionados con la amabilidad de las mujeres. Los ítems de la escala se desarrollaron para este proyecto y se inspiraron en el trabajo de Casey et al. (2017) y en Sport Victoria, una organización deportiva estatal australiana. Los resultados de todos los clubes deportivos y de los clubes de tenis se presentan en la Tabla 1. En general, los representantes de los clubes estaban muy de acuerdo en que sus clubes eran respetuosos con las mujeres en las distintas dimensiones. Las pruebas t independientes pusieron de manifiesto dos diferencias. Los representantes de los clubes de tenis están más de acuerdo en que su club cuenta con vestuarios adecuados para mujeres/niñas y en que los tiempos de juego/entrenamiento se asignan de forma equitativa que los representantes de toda la muestra, incluyendo todos los deportes.

Preguntas abiertas

En respuesta a las preguntas abiertas sobre los entornos favorables de los clubes para las mujeres, los representantes de los clubes de tenis de Nueva Zelanda ofrecieron una serie de ideas. Además de las declaraciones sobre diversos elementos que favorecen la participación femenina, como la seguridad, el entrenamiento y la protección, ha surgido una tipología de la disposición de los clubes a proporcionar un entorno favorable a las mujeres. A continuación, se ofrecen varias citas que apoyan los sentimientos predominantes y la tipología relacionada con los entornos favorables de los clubes deportivos para con las mujeres.

Tabla 1

Los entornos favorables para las mujeres en los clubes de tenis en comparación con todos los clubes deportivos.

Ítem	Media de todos los clubes deportivos (SD)	Media de Clubes de tenis (SD)
Nuestro club da la bienvenida a mujeres y niñas.	6.35 (.919)	6.44 (.746)
Nuestro club dispone de vestuarios adecuados para mujeres/niñas	5.38 (1.687)	6.21 (1.095)*
A la hora de asignar espacios de juego y entrenamiento, se da la misma prioridad a las mujeres/niñas que a los hombres/niños	6.01 (1.261)	6.38 (.954)
A la hora de asignar los tiempos de juego y entrenamiento, se da la misma prioridad a las mujeres/niñas que a los hombres/niños	6.07 (1.236)	6.59 (.701)*
A la hora de asignar los equipos, se da la misma prioridad a las mujeres/niñas que a los hombres/niños	6.12 (1.167)	6.45 (.938)
En nuestro club, las mujeres y las niñas tienen el mismo acceso a los entrenadores que los hombres y los niños	6.27 (1.069)	6.63 (.793)
Nuestro club pone a disposición del público ropa/uniforme deportiva adecuada al género	5.69 (1.468)	5.58 (1.640)
Nuestro club aborda los problemas de seguridad de las instalaciones, especialmente los que afectan a las mujeres (por ejemplo, las luces del aparcamiento).	5.31 (1.401)	4.81 (1.674)

* Diferencia significativa con una probabilidad de 0,05 basada en pruebas t.

Se hicieron varias afirmaciones que reflejan las actitudes actuales sobre los entornos favorables de las mujeres en los clubes de tenis de Nueva Zelanda. Por ejemplo, un representante de un club sugirió que quizá habría que replantearse el horario de las sesiones:

"El tenis... sigue siendo un poco anticuado sobre todo en torno a proporcionar un interclub femenino a mitad de semana durante el día, pero el masculino se celebra por las noches (es decir, las mujeres que trabajan no siempre pueden participar)".

Otro representante del club caracterizó su entorno como muy favorecedor, especialmente entre mujeres:

"Las socias suelen ser muy amables entre ellas y con las nuevas socias".

En cuanto a la preocupación por la seguridad de las mujeres y las niñas, los representantes de los clubes de tenis ofrecieron una serie de declaraciones que indicaban que esto estaba en su radar.

"Las instalaciones de seguridad y protección, como las cámaras y las luces, se colocan y utilizan para la seguridad de todos".

Los representantes de los clubes de tenis informaron de una variedad de estrategias para ser inclusivos con la oferta de uniformes/ropa. Uno de los clubes parecía estar decidido a ello:

"Tenemos una sudadera con capucha opcional en un estilo genérico, la camiseta de juego del club que viene en dos colores diferentes (naranja y blanco) y dos cortes diferentes (unisex y femenino)".

Muchos representantes de clubes describieron las nuevas instalaciones de vestuario separadas para las mujeres, que parecían añadir una sensación de comodidad y pertenencia. Un club informó de que *"ahora tenemos dos vestuarios designados"*.

Una tipología de entornos favorables para las mujeres

El conjunto de datos de texto abierto de la NSCS de 2021 indica que los clubes probablemente encajan en una tipología de actitudes hacia entornos favorables para las mujeres. Esto incluye a los clubes que dan prioridad y son proactivos a la hora de abordar el tema de las mujeres (es decir, "crean entornos favorables a las mujeres"), los que aún no han hecho nada pero tienen la ambición de hacerlo (es decir, "Aspirantes") y los que no parecen ver la necesidad (es decir, "Desenganchados"). El subconjunto de datos de los clubes de tenis de texto abierto indica que los clubes de tenis encajan en esta tipología. En la Tabla 2 se incluyen varias declaraciones de los representantes de los clubes de tenis y de otros clubes para reflejar estas tres categorías de creación de entornos favorables para las mujeres en los clubes deportivos. La mayoría de los representantes de los clubes (incluidos los de tenis) ofrecieron varias perspectivas sobre los entornos favorables para las mujeres que encajan en la categoría 3ª - Desenganchado. La opinión de muchos de estos clubes es que la creación de entornos favorables para las mujeres no es un problema y que los esfuerzos de inclusión existentes son lo suficientemente buenos.

DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

El objetivo de este estudio era explorar hasta qué punto los clubes de tenis neozelandeses son respetuosos con las mujeres utilizando datos numéricos y de texto recogidos como parte de la Encuesta Nacional de Clubes Deportivos de 2021. Los resultados de este estudio son alentadores en cierto sentido, pero también transmiten el desafío continuo de crear entornos favorables a las mujeres y las niñas en los clubes de tenis. En Nueva Zelanda, los clubes de tenis parecen hacer un par de cosas muy bien con respecto a los entornos favorables para las mujeres. En comparación con otros deportes, los encuestados han transmitido con fuerza que sus clubes de tenis cuentan con vestuarios adecuados para

Tabla 2
Declaraciones que reflejan las actitudes hacia la creación de entornos favorables.

Clubes de tenis	Otros clubes deportivos
Creación de entornos favorables para las mujeres	
"Ofrecemos ejercicios/entrenamiento con una mujer (personal no entrenador) los fines de semana para que las mujeres (puedan) aumentar sus habilidades sin sentirse intimidadas por el personal masculino"	"Hemos trabajado mucho para crear una vía para las chicas y las mujeres en nuestro club, y llevamos dos años con un plan de cinco años. Los equipos visitantes nos felicitan a menudo por nuestra configuración para las chicas y las mujeres, lo cual es agradable" (Club de fútbol)
"En las noches de tenis social del club, a menudo se pone a las nuevas mujeres en un partido exclusivamente femenino para que se sientan más cómodas"	"Gran parte del equipamiento estaba destinado a los hombres, más que a las mujeres, a pesar de que había más mujeres en el club. Sin embargo, esto está cambiando y una cantidad más equitativa de equipos se asigna a las mujeres" (Club de Remo)
"Las chicas jóvenes pueden ser colocadas en un grupo de entrenamiento sólo para chicas si el número lo permite para que se sientan cómodas/ más bienvenidas"	
"A algunas de las adolescentes mayores les asignamos una entrenadora más joven y esto parece mantener a las chicas involucradas por más tiempo"	
Aspiraciones	
"Este es un ámbito en el que tenemos que esforzarnos más"	"Nos gustaría ofrecer más programas para mujeres, pero no estamos seguros de cómo encontrar y fomentar la participación de más mujeres que nunca han participado en el deporte, aparte de las que nos contactan directamente" (Club de Voleibol)
	"Los entrenadores, que son todos hombres, ofrecen un enfoque único a nuestras atletas. Tal vez habría que poner en marcha un proceso específico y separado cada vez que se incorporan atletas femeninas que garantice que se atienda a cualquiera de sus necesidades o consultas a lo largo de su trayectoria en el club." (Club de natación)
Desactivado	
"Nuestras mujeres y niñas no piden ningún trato especial al club en comparación con nuestros hombres y niños"	Las mujeres y los hombres participan en igualdad de condiciones y no hay distinción por género de oportunidades y espacios" (Club de Croquet)
"Mi club no tiene ningún problema con la inclusión, pero no cuenta con personas apasionadas que lo impulsen, por lo que la cita del estatus se mantiene"	"No creemos que haya ninguna distinción cuando se trata del género de un miembro. Cada miembro es igual de importante en todas las áreas de prioridades y preocupaciones" (Club de Rugby)

mujeres y niñas, lo que sabemos que es importante. Además, la puntuación media de los clubes de tenis fue superior a la de todos los deportes en cuanto a la asignación equitativa de espacio para jugar y entrenar.

Al igual que los clubes que ofrecen otros deportes, los clubes de tenis de Nueva Zelanda también tienen margen de mejora en este ámbito. Como en todos los deportes, los representantes de los clubes de tenis son los que menos coinciden en la consideración de las cuestiones de seguridad. Esto no concuerda con el llamamiento de Crespo y Jabaloyes (2021) de que la seguridad debería ser una prioridad máxima en los clubes de tenis. La asignación de recursos y prioridad a este asunto debería descender desde el nivel regional y nacional, ya que requerirá un cambio cultural (Adriaanse y Claringbould, 2016). En este sentido, hay que esforzarse por comprender mejor hasta qué punto los clubes son respetuosos con los transexuales y poner en marcha iniciativas basadas en esta información.

Se sugiere que las organizaciones de tenis de todo el mundo que operan a nivel regional y nacional se centren en los clubes que tienen aspiraciones de crear entornos favorables para mujeres en su club. Las iniciativas tendrán más éxito si los representantes de los clubes ven la necesidad de cambiar y están dispuestos a trabajar. Del mismo modo, las organizaciones de tenis deberían animar a los clubes a promover activamente los aspectos femeninos de sus clubes como parte de las campañas de afiliación. En efecto, la consideración actual de la amabilidad con las mujeres en los clubes de tenis es un ejercicio de investigación de mercado y las percepciones deberían reflejarse en la

ejecución de estrategias exitosas dirigidas a este público en particular (Monegro, 2021). Además, debe tenerse en cuenta el comentario de Monegro sobre la importancia de las herramientas digitales para los clubes de tenis, en la medida en que los aspectos favorables a las mujeres de los clubes de tenis pueden transmitirse al público de socios actuales y potenciales. Por último, observamos que la creación e entornos favorables para las mujeres está probablemente relacionada con la presencia de liderazgo femenino en los clubes, ya que se ha observado en otros datos de la NSCS que cuando hay mujeres en el liderazgo, los resultados para las mujeres y las niñas son mejores.

CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses y que no recibieron ninguna financiación para realizar la investigación.

RERERENCES

Adriaanse, J., & Claringbould, I. (2016). Gender equality in sport leadership: From the Brighton declaration to the Sydney scoreboard. *International Review for the Sociology of Sport*, 51(5), 547-566.

Agosto, D. E., Paone, K. L., & Ipock, G. S. (2007). The female-friendly public library: Gender differences in adolescent's uses and perceptions of U.S. public libraries. *Library Trends*, 56(2), 387-401.

Boyle, B. (2019). Athleticism and the new woman: Lawn tennis at the Staten Island ladies' club. *Winterthur Portfolio*, 53(4), 231-268.

Carmona, S., & Ezzamel, M. (2016). Accounting and lived experience in the gendered workplace. *Accounting, Organisations and Society*, 49, 1-8.

- Casey, M.M., Eime, R. M., Harvey, J. T., Sawyer, N. A., Craike, M. J., Symons, C. M. & Payne, W. R. (2017). The influence of a Health Welcoming Environment on participation in club sport by adolescent girls: A longitudinal study. *MBC Sports Science, Medicine & Rehabilitation*, 9(12), 1-9.
- Collins, M. (2014). *Sport and Social Exclusion* (2nd Edition). Arbington, UK: Routledge.
- Crespo, M. & Jabaloyes, J. (2020) Something new? Innovation post COVID-19. A must for tennis. *Coaching & Sport Science Review*, 28(81), 8-11.
- Dixon, M. A., Green, B. C., Anderson, A., & Evans, P. (2021). Creating new sport opportunities for girls: Resource acquisition and mobilization across competitive environments. *Journal of Sport Management*, 35(4), 295-311.
- Eime, R., Harvey, J., Charity, M., & Westerbeek, H. (2020). Longitudinal trends in sport participation and retention of women and girls. *Frontiers in Sports and Active Living*, 2(39), 1-9.
- Humpel, N., Owen, N., & Leslie, E. (2002). Environmental factors associated with adults' participation in physical activity. *American Journal of Preventative Medicine*, 22(3), 188-199.
- Jeanes, R., Spaaij, R., Farquharson, McGrath, G., Magee, J., Lusher, D., & Gorman, S. (2021). Gender relations, gender equity, and community sport spaces. *Journal of Sport and Social Issues*, 45(6), 545-567.
- Monegro, M. (2021). Integrated marketing communications in tennis. *Coaching & Sport Science Review*, 29(83), 7-9.
- O'Neal, P., Barnett, N., Hanlon, C., Jacobs, K., Jones, M., Keating, M. (2015). Inquiry into women and girls in sport and active recreation: A five year game plan for Victoria. Retrieved from https://changeourgame.vic.gov.au/_data/assets/pdf_file/0014/39011/inquiry_into_women_and_girls_in_sport.pdf
- Owen, N., Humpel, N., Leslie, E., Bauman, A., & Sallis, J. F. (2004). Understanding environmental influences on walking: Review and research agenda. *American Journal of Preventative Medicine*, 27(1), 67-76.
- Ozturk, P., & Koca, C. (2021). "The club management ignores us": Gender-power relations in women's football in Turkey. *Sociology of Sport Journal*, 38, 285-292.
- Pavlidis, A. (2018). Making "space" for women and girls in sport: An agenda for Australian geography. *Geographical Research*, 56(4), 343-352.
- Rowe, K., Sherry, E., & Osborne, A. (2018). Recruiting and retaining girls in Table tennis: Participant and club perspectives. *Sport Management Review*, 21, 504-518.
- Sallis, J. F., Floyd, M.F., Rodriguez, D. A., Saelens, B. E. (2012). The role of built environments in physical activity, obesity and CVD. *Pub Med Central*, 125(5), 729-737.
- Slater, A., & Tiggemann, M. (2010). "Uncool to do sport": A focus group study of adolescent girls' reasons with withdrawing from physical activity. *Psychology of Sport and Exercise*, 11(6), 619-626.
- Spaaij, R., Magee, J. & Jeanes, R. (2014). *Sport and Social Exclusion in Global Society*. London: Routledge.
- Sport Victoria. Female-friendly sport infrastructure guidelines. <https://sport.vic.gov.au/publications-and-resources/female-friendly-sport-infrastructure-guidelines>
- Voice of Participant - Tennis Summary (2021). <https://tennis.kiwi/assets/Files-pdf-word-docs-etc/VoP/VoP-2021-Summary.pdf>
- Welford, J. (2018). Outsiders on the inside: Integrating women's and men's football clubs in England. In G. Pfister & S. Pope (Eds.). *Female football players and fans, intruding into a man's world* (pp. 103-124). London, UK: Palgrave Macmillan.

Copyright © 2022 Mel Johnston, Michael Naylor, Amber Campbell, Jenny Fitzmaurice y Lesley Ferkinsa



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO \(HAZ CLICK ABAJO\)](#)



Uso del cuadro de mando integral para mejorar la gestión de los clubes de tenis

Andrés Crespo-Dualde 

ESIC – Business & Marketing School, Valencia, Spain.

RESUMEN

Los clubes y las instalaciones locales de tenis son los principales proveedores de programas de base, lo que constituye un elemento clave para facilitar las vías de participación y de élite en los distintos niveles de juego. Para prestar los servicios que requieren sus partes interesadas, los clubes de tenis han evolucionado gradualmente en la prestación de sus operaciones para ajustarse a las normas y procedimientos aplicados por otras industrias. El control de las operaciones de estas organizaciones es un aspecto crucial de su plan estratégico. Una de las herramientas que pueden utilizarse para realizar este control, que incorpora tanto la perspectiva financiera como la no financiera, es el Cuadro de Mando Integral (CMI). Este artículo reflexiona sobre la relevancia de este instrumento en el contexto del tenis y propone un ejemplo práctico sobre cómo los clubes y las instalaciones locales pueden adoptarlo para la aplicación de su estrategia.

Palabras clave: administración, estrategia, negocio, KPIs.

Recibido: 8 mayo 2022

Aceptado: 1 julio 2022

Autor de correspondencia:
Andrés Crespo. Email:
andrescrespodualde@gmail.com

INTRODUCCIÓN

El negocio del deporte ha evolucionado en la realización de sus operaciones para ajustarse a las normas y procedimientos aplicados por otras industrias (Chadwick, 2009). Este proceso, que todavía está en marcha, se originó a partir de una variedad de fuentes que incluyen las presiones externas generadas por el entorno cada vez más competitivo, así como los motivos internos de la industria del deporte para satisfacer las necesidades de sus partes interesadas.

Con una tradición centenaria y la popularidad de casi 90 millones de jugadores y más de 71.000 clubes en todo el mundo (ITF, 2021), el tenis como deporte, espectáculo y negocio no ha sido ajeno a esta evolución hacia una gestión más profesional. En este contexto, las diferentes organizaciones dentro de la industria del tenis han sido llamadas con un sentido de urgencia para embarcarse en un camino de transformación para la mejora de la prestación de sus servicios (Crespo et al., 2021).

Tanto los investigadores como los profesionales han reconocido el papel de los clubes de tenis y las instalaciones locales en la prestación de servicios y experiencias de alta calidad para los socios y los aficionados. De hecho, las investigaciones han demostrado que los clubes de tenis desempeñan un papel fundamental en la salud y el bienestar de las personas, no sólo de los jugadores de alto rendimiento, sino también de los aficionados (Storr & Richards, 2022). El hecho de que los clubes y las instalaciones locales de tenis sean los principales proveedores de programas de base se ha reconocido como un elemento clave para facilitar las



vías de participación y de élite en los diferentes niveles del juego (Browers et al., 2015).

Así, el aspecto inicial en este camino hacia la gestión profesional de las organizaciones de tenis es la creación de un plan estratégico que cree valor para la organización. Se trata de un ejercicio de reflexión, análisis y deliberación que ayudará a posicionar a la organización para alcanzar sus objetivos de transformación. Una de las etapas clave de este plan es el uso de los cuadros de mando integral (CMI). Esta herramienta se ha definido como una medida de rendimiento que "vincula información aparentemente dispar sobre las finanzas y las operaciones de una empresa" (Kaplan y Norton, 1992: 71). Este instrumento se ha convertido en un tema prevalente en la gestión del rendimiento, ya que se ha aplicado a muchas áreas, negocios e industrias, y se ha llegado a la conclusión de

que es utilizado por el 70% de las empresas en los países occidentales (para una revisión sobre su aplicación, véase Hasan & Chyi (2017)).

Sin embargo, a pesar de que el CMI es una herramienta ampliamente utilizada por muchas organizaciones, los investigadores han identificado una brecha en la literatura relacionada con su aplicación poco común a las entidades deportivas en general y a los clubes de tenis e instalaciones locales en particular (Kotsovos, 2008; Kozma, & Kazaine, 2014; 2015).

Por lo tanto, el objetivo de este documento es doble. En primer lugar, se pretende reflexionar sobre el uso del CMI en el ecosistema del tenis, más concretamente en los clubes de tenis y en las organizaciones locales. En segundo lugar, se presentará una propuesta práctica sobre su aplicación a estas entidades.

ANTECEDENTES TEÓRICOS

En esta sección se presentará una visión general de alto nivel sobre el origen del BSC, seguida de las principales conclusiones relativas a su aplicación tanto al contexto deportivo general como al entorno específico del tenis.

Origen y principales características del BSC

La relevancia económica del sector deportivo y la de los clubes como principales sedes de prestación de servicios, ha hecho evidente que el modelo deportivo tradicional operado por estas organizaciones debe evolucionar hacia un modelo empresarial (Fenyves et al., 2015). La creación y puesta en marcha de una estrategia para cualquier organización, también denominada mapa estratégico, implica que la empresa se involucre en una serie de fases que pueden incluir: el análisis de la organización (es decir, el análisis DAFO) y del entorno (es decir, análisis PESTEL), la identificación de las partes interesadas, el desarrollo de una visión y una misión claras (y/o la ambición), la identificación de los principios básicos y los valores rectores, la definición de los objetivos o metas estratégicas, la generación de proyectos específicos para cada meta y el diseño de KPI precisos (incluida la partida presupuestaria, el responsable, los plazos, la asignación de personal, los resultados esperados, el MVP, etc.) (Porter, 1983).

Una vez definida la estrategia, su aplicación eficaz exige el uso de soluciones adecuadas para supervisar y controlar el rendimiento de la organización. Las empresas utilizan diferentes tipos de instrumentos de evaluación para aplicar controles tanto estratégicos (es decir, referidos al plan, al largo plazo y al contexto) como operativos (es decir, financieros y funcionales) (Fenyves et al., 2015). Algunas de estas herramientas son el Prisma de Rendimiento (Neely et al., 2002), el Despliegue de la Función de Calidad (QFD) (Partovi & Corredoira, 2002), el Q-Score 2018 de Gestión del Fútbol (FoMa) (Zülch et al., 2020), así como el BSC.

El BSC se creó como una solución para complementar los indicadores financieros de una empresa que ayudará a proporcionar un mejor panorama de la empresa en un entorno complejo y dinámicamente cambiante. La información añadida incluía datos relacionados con los

factores que podían determinar el rendimiento futuro de la empresa y se representaban en cuatro perspectivas: cliente, interna, innovación y aprendizaje, y financiera (Kaplan y Norton, 1992). Es uno de los sistemas de medición del rendimiento más utilizados debido a su posibilidad de adaptación a diferentes entornos empresariales.

Esta herramienta se centra en la consecución de los principales objetivos estratégicos de cualquier empresa. Combina la atención a los indicadores financieros y operativos con el énfasis en la gestión de los recursos no materiales de la organización (es decir, los clientes, el aprendizaje y el desarrollo). La creación de valor es de suma importancia. Los KPI deben derivarse de la visión y la misión de la empresa y deben indicar claramente el rendimiento que debe aplicarse para lograr un determinado resultado.

Aplicación del BSC al deporte y al tenis

Las posibilidades de aplicación del CMI como instrumento de planificación y control estratégico en la gestión de las organizaciones deportivas han despertado un gran interés en la literatura. O'Boyle (2017) destacó la relevancia de su enfoque de combinar las perspectivas financiera y no financiera de la empresa deportiva. También sugirió que, aunque existen plantillas estándar de esta herramienta (Carroll, 2020), se recomienda adaptarla a cada organización.

En el caso de los clubes de fútbol, se informa que el equipo alemán VfB Stuttgart fue el primero de la Bundesliga en facilitar la definición de su dirección estratégica y contribuir al control de sus procesos de gestión (IFUA Horváth and Partners, 2004; Wehrle & Heinzelmann, 2004). En otro estudio de Molcut (2015) se sugirió el ajuste de las cuatro perspectivas originales del BSC mediante el diseño de nueve dimensiones: (1) Rendimiento: victorias, premios y éxitos; (2) Sostenibilidad financiera: beneficios, liquidez, deudas a largo plazo, retorno de la inversión y aumento del patrimonio neto; (3) Mercado de distribución: número de socios, jugadores, aficionados, etc.; (4) Tamaño y cuota de mercado; (5) Satisfacción del cliente: compromiso; (6) Procedimientos y procesos internos: atracción y retención de socios, provisión de un entorno seguro; (7) Mejora del producto: procedimientos de innovación; (8) Desarrollo y aprendizaje: mejora del personal, cultura organizativa, habilidades de las personas, etc.; y (9) Impacto económico, social y medioambiental: diversidad, igualdad de oportunidades, inclusión, respeto, etc. Lakatos et al. (2019) también estudiaron la perspectiva del cliente del BSC en un club de fútbol y concluyeron que la identificación de los segmentos de consumidores y de mercado era crucial. Afirmaron que la cuota de mercado, los clientes retenidos/retornados, los nuevos clientes, la satisfacción del cliente y la rentabilidad del cliente podrían ser indicadores relevantes. Coskun et al. (2021) propusieron un marco para la gestión estratégica del rendimiento de los clubes de fútbol e indicaron que los principios estratégicos, las áreas y los KPI deberían diferenciarse en función del tamaño empresarial de las organizaciones. También añadieron una nueva perspectiva, la infraestructura, que podría ser relevante para estos clubes. Otros estudios son los de Ahmed et al. (2018), Gholipour et al. (2021), o El-Guennouni & Ezzahiri (2021).

En el caso de otros deportes de equipo, Jones (2006) sugirió el uso del BSC para medir el resultado y el rendimiento en los gimnasios y destacó la relevancia de la responsabilidad y el compromiso del personal en las operaciones de la organización. La implementación de esta herramienta como parte del proceso de creación de valor en un club de natación fue propuesta por Hemmings & Pampalis (2008), quienes incorporaron su uso para evaluar la implementación de una estrategia de la organización para alinearse mejor con las necesidades de sus grupos de interés y los imperativos de las organizaciones paraguas. Autores como Becsky (2011) estudiaron el uso del BSC en los deportes de equipo y destacaron la relevancia de lograr un rendimiento exitoso como prioridad estratégica para estas organizaciones. La medición del crecimiento de los ingresos y el cálculo de los costes para tomar una buena decisión de gestión en un club de balonmano fue estudiada por Kozma y Kazaine (2014; 2015), quienes indicaron que uno de los elementos clave del BSC es la identificación y medición de los impulsores de valor, como el crecimiento de los ingresos, el margen de beneficio operativo, la tasa de impuesto sobre la renta, la inversión incremental en activos fijos, la inversión neta en capital circulante, el coste del capital y la duración del incremento de valor. El rendimiento de los clubes japoneses fue analizado por Mizuno y Suzuki (2010), quienes identificaron el número de eventos celebrados, la asistencia de espectadores a los estadios y la capacidad de llenado del recinto como indicadores clave del rendimiento de estos clubes deportivos profesionales.

La investigación sobre la aplicación del BSC también se ha estudiado en el caso de las federaciones deportivas. Kotsovos et al. (2008) destacaron la capacidad de esta herramienta para proporcionar información sobre los procesos empresariales internos y los resultados externos en un camino continuo hacia la mejora del rendimiento. El instrumento también se ha utilizado en organizaciones deportivas sin ánimo de lucro y en organismos nacionales de gobierno en Australasia (O'Boyle y Hassan, 2014). En su estudio, Perechuda y Gulak-Lipka (2020) investigaron el uso del BSC en las federaciones de equipos deportivos identificando las áreas clave y los indicadores de rendimiento de estas organizaciones. Concluyeron que las áreas clave identificadas eran la administración y los recursos sociales, el negocio, el deporte y lo social. Por ejemplo, Ramos et al. (2020) destacaron la relevancia de la responsabilidad social corporativa como uno de los KPI que las organizaciones deportivas, como los clubes de béisbol, deberían considerar bajo la perspectiva del cliente.

Otro ámbito de investigación y aplicación del CMI al deporte es el de las organizaciones públicas (Durán & Rodríguez, 2012). Barajas & Sánchez (2009) analizaron el uso de esta herramienta en la inversión pública en el deporte y propusieron KPIs específicos relacionados con el BSC para mejorar el control de la inversión en estas organizaciones. Rodríguez et al., (2010) también estudiaron su implantación en los servicios deportivos municipales y, partiendo de la base de que es una herramienta que puede ser utilizada por la organización gubernamental para transformar sus servicios, sugirieron una adaptación flexible de la herramienta a las circunstancias de cada organización. El BSC como herramienta de apoyo a la implementación de la estrategia del programa de deporte y recreación de una ciudad fue investigado por Nieplowicz (2014), quien

identificó tres áreas de prestación: escuelas certificadas, deporte escolar y recreación. Dimitropoulos et al. (2016) también estudiaron la aplicación de la metodología del cuadro de mando integral (CMI) en una organización deportiva pública (municipal) sin ánimo de lucro. Estos autores concluyeron que el uso de esta herramienta ayudó a la eficacia de la gestión y el rendimiento de la organización para mejorar su sostenibilidad futura. Esta herramienta también se ha aplicado para la evaluación estratégica de los departamentos deportivos de las universidades (Delaney, 2008; Kriemadis, et al., 2008).

Desde el punto de vista de los eventos deportivos, Gratton et al. (2009) propusieron un enfoque integral de la evaluación utilizando el BSC, como se muestra en la Figura 1.

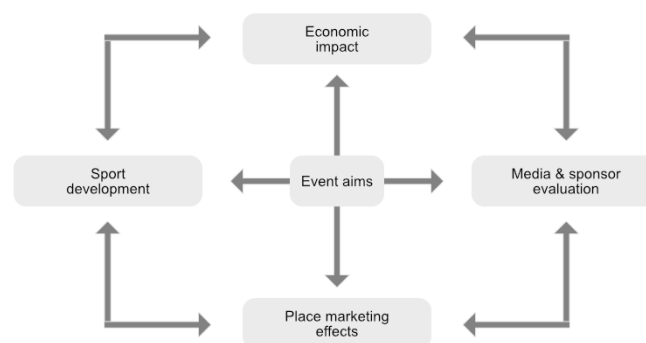


Figura 1. Un enfoque integral de la evaluación de eventos deportivos (adaptado de Gratton et al., 2009).

La aplicación del BSC a un club de golf fue estudiada por Ngure (2022), quien destacó la relevancia del liderazgo, la cultura de la organización y el trabajo en equipo como algunos criterios básicos para la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. El autor concluyó que esta herramienta es un excelente instrumento para evaluar el plan estratégico de una organización deportiva como el club de golf.

Como se desprende de la investigación mencionada, el rendimiento deportivo y su medición para una mejor toma de decisiones es un aspecto crucial para las organizaciones de todos los deportes.

En el caso del tenis, sólo se han encontrado dos estudios en la literatura que hayan estudiado la aplicación del BSC a una federación nacional de tenis. Vinck (2009) analizó las posibilidades y limitaciones de desarrollar un CMI para la Federación Alemana de Tenis (DTB). En primer lugar, se identificaron los objetivos estratégicos clave teniendo en cuenta los limitados recursos financieros: La promoción del deporte de competición juvenil y la imagen del deporte de tenis con la retirada simultánea de la organización de eventos de tenis de alta calidad (en un cuello de botella económico). En cuanto al diseño concreto de un CMI para la DTB, se derivaron las siguientes conclusiones centrales: (a) Al introducir un CMI por primera vez en una AN, que tiene relativamente pocos puntos de contacto con instrumentos de control más complejos, hay que orientarse fuertemente hacia el modelo básico (con sólo cuatro perspectivas). (b) Las perspectivas de los procesos internos y del potencial del personal deberían constituir la base de la construcción del diseño. (c) En una gran organización paraguas como la

DTB, las ofertas para las amplias masas y su satisfacción deberían tener el mismo estatus que los éxitos de los deportistas de alto nivel. (d) En una fase de grandes tensiones financieras debido, por ejemplo, a costosos proyectos de inversión o a graves cuellos de botella de liquidez, la perspectiva financiera debería ocupar el primer lugar dentro del BSC.

En otro estudio, Bács y Patai (2011) aplicaron el BSC a la Federación Húngara de Tenis. Su propuesta identificaba los grupos de interés de la organización, entre ellos: medios de comunicación, aficionados, patrocinadores, espectadores, empresarios, operadores de instalaciones, clubes, jugadores, competidores, entrenadores y árbitros, el gobierno, organizaciones internacionales, etc. También especificaba los siguientes indicadores en las diferentes perspectivas: financiera (plan financiero, posiciones en la clasificación nacional), procesos de funcionamiento (es decir, sistema de inscripción en línea, posiciones en la clasificación de los jugadores), desarrollo y aprendizaje (es decir, número de entrenadores certificados), y cliente (es decir, número de jugadores en las competiciones, atractivo de la página web).

Por lo tanto, a partir de la investigación específica sobre el uso del BSC mencionada anteriormente, parece obvio que sería aconsejable una propuesta más práctica y fácil de usar.

PROPUESTA PRÁCTICA

En esta sección se presentará una propuesta práctica sobre la aplicación del BSC a los clubes de tenis y a las instalaciones locales. Como ya se ha indicado, se pretende que el BSC ponga de relieve algunos principios estratégicos clave esTablacidos para alcanzar las declaraciones de visión y misión del club.

La figura 2 adapta las perspectivas del BSC a un club de tenis basándose en la propuesta de Becsky (2011), que enfatiza la necesidad de un rendimiento exitoso a la vez que garantiza la sostenibilidad del negocio a largo plazo como prioridad clave para la organización.

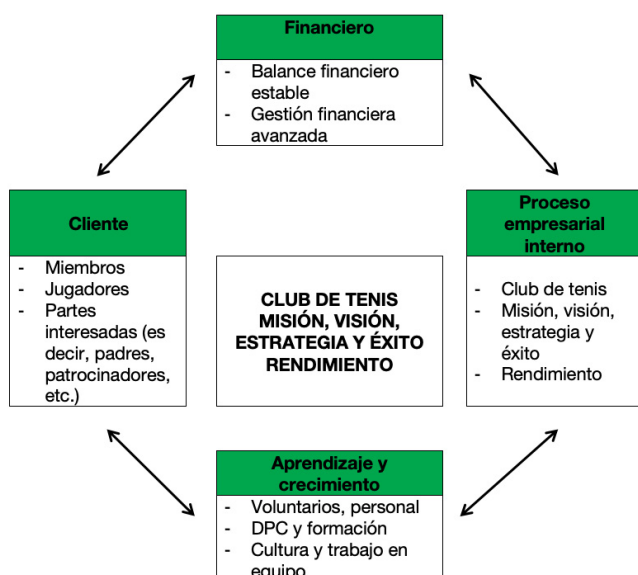


Figure 2. Perspectives of BSC in a tennis club (adapted from Bács &Patai, 2011; Barajas 2009; Becsky, 2011).

Los principios estratégicos deben estar alineados con las diferentes perspectivas del BSC. La Tabla 1 resume los principales principios de esta propuesta.

Tabla 1

Resultados del cuadro de mando de un club de tenis (adaptado de Hemmings & Pampalis, 2008; Barajas, 2009).

Área del cuadro de mando integral	Principio estratégico
Perspectiva financiera - Viabilidad y crecimiento (¿Cómo nos veremos ante nuestros grupos de interés? ¿Cómo se utilizan los recursos con criterios de eficiencia para alcanzar los objetivos del club?)	- El club debe ser económicamente viable gracias a las cuotas de los socios, los fondos de patrocinio y las subvenciones públicas. - El club debe mostrar un sólido retorno de la inversión a los socios y patrocinadores. - El club debe aumentar su cuota de mercado.
Procesos empresariales internos - Eficiencia y eficacia internas (¿Cuáles son los procesos clave que ofrecen servicios de calidad eficientes? ¿En qué procesos internos deberíamos destacar)	- El club debe nombrar un comité que se encargue de la eficiencia y eficacia internas de todas las actividades del club. - El club debe priorizar los objetivos de la estrategia que se van a alcanzar y los procesos esTablacidos para ello. - El club debe asegurarse de que el comité, los voluntarios y el personal estén orientados a la acción y a los resultados.
Innovación, aprendizaje y crecimiento - Sostenibilidad y competencia individual (¿Cómo puede el club aprender y mejorar? ¿Cómo puede el club asegurar el aprendizaje continuo de las personas?)	- El club debe sobresalir gracias a la dedicación y el compromiso de los voluntarios y el personal. - El club debe proporcionar la formación continua necesaria (a través de la tutoría o el entrenamiento) a aquellas personas que necesiten apoyo para desempeñar eficazmente sus funciones.
Perspectiva de las partes interesadas/del cliente (¿Cómo debemos ver a nuestros grupos de interés? ¿Cómo responde la inversión del club a las necesidades y expectativas de los clientes?)	- El club debe estar alineado con las estrategias y los programas de los órganos de gobierno (es decir, las asociaciones de tenis provinciales, regionales y nacionales, el consejo local, etc.). - El club debe ser la organización preferida a la que los tenistas y los aficionados deseen afiliarse por los servicios que ofrece a sus socios.

Los aspectos específicos relacionados con cada una de las diferentes perspectivas se detallan en Tablas 2 a 5.

Tabla 2

Principales aspectos relacionados con las perspectivas financieras.

Perspectiva financiera	
¿Cómo añadimos valor a nuestros clientes al tiempo que controlamos los costes?	
<ul style="list-style-type: none"> - Garantizar los fondos para aplicar la estrategia - Proporcionar los recursos humanos necesarios para ejecutar los programas - Asignar las instalaciones e infraestructuras adecuadas para acoger los eventos 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantener un estricto control del presupuesto - Garantizar la aplicación de las líneas presupuestarias correctas a los programas adecuados - Seguimiento del ROI del proceso global

Tabla 3

Principales aspectos relacionados con la perspectiva de los procesos internos.

Perspectiva de los procesos internos		
¿En qué procesos empresariales debemos destacar para satisfacer a nuestros clientes y cumplir con las limitaciones presupuestarias?		
Organización	Gestión	Operaciones
<ul style="list-style-type: none"> - Creación de una estructura eficiente de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar descripciones claras de las funciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Trazado de las actividades relevantes a través de los manuales de eventos

Tabla 4

Principales aspectos relacionados con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	
¿Cómo aprendemos, crecemos y cambiamos a la vez que satisfacemos las continuas demandas?	
Educación	Innovación
<ul style="list-style-type: none"> - Proporcionar las herramientas necesarias para la formación de las personas - Generar una cultura de DPC en la organización 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar la necesidad de prácticas innovadoras - Favorecer la generación y aplicación de nuevas ideas y procesos

La Tabla 5 muestra algunos de los principales aspectos relacionados con la perspectiva del cliente/partes interesadas que pueden considerarse en el CMI de un club de tenis o de una instalación local.

Tabla 5

Principales aspectos relacionados con la perspectiva del cliente/partes interesadas.

Perspectiva del cliente			
¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cómo creamos valor para ellos?			
Miembros	Jugadores	Patrocinadores	Padres
<ul style="list-style-type: none"> - Servicio de calidad por parte del club - Tasas razonables - Imagen y entorno del club 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de formación de calidad - Oportunidades competitivas adecuadas - Personal técnico especializado - Buenas instalaciones 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorización del ROI - Presencia efectiva de la imagen - Aumento del valor de la marca - Una asociación significativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Ambiente familiar acogedor - Actividades adecuadas para todos los miembros - Tarifas especiales para las familias

En este contexto, los KPI relacionados con los objetivos financieros, los procesos de gestión, la innovación, el aprendizaje y el crecimiento, y la satisfacción de los clientes, pueden ser indicadores eficaces del rendimiento del club en este ámbito, como se muestra en la Tabla 6.

Tabla 6

Matriz de Indicadores Clave de Rendimiento alineados con el Cuadro de Mando Integral de un club de tenis adaptada de Barajas, 2009; Rodríguez et al., 2010).

INDICADORES CLAVE DE RENDIMIENTO PARA LAS PERSPECTIVAS	
FINANZAS	PROCESOS DE GESTIÓN INTERNA
<ul style="list-style-type: none"> - Efficient use of resources - Savings in expenditure - Staff productivity - Investment on resources & facilities 	<ul style="list-style-type: none"> - Quality of processes (coordination, synergies, and cooperation) - Efficiency of processes (delivery, analysis, and control) - Role description - Productivity (procedure manual)
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> - Oportunidades (promoción y diversificación de las actividades de tenis) - Posibilidades de DPC - Grado de innovación - Intercambio de conocimientos - Adecuación de la formación y las funciones de las personas 	<ul style="list-style-type: none"> - Número de socios del club - Calidad del servicio (por ejemplo, eventos, instalaciones, programas, etc.) - Calidad del producto - Índice de satisfacción del cliente

En la Tabla 7 se incluyen algunas de las herramientas que pueden utilizar los clubes y las instalaciones de tenis para medir los KPI adecuados.

Tabla 7

Herramientas que pueden utilizarse para medir los KPI de cada perspectiva del BSC.

PERSPECTIVA	HERRAMIENTA DE MEDICIÓN
Financiero	- Análisis del presupuesto - Fuentes de ingresos
Gestión interna	- Organigrama del club - Flujo de procesos - Productividad del personal
Aprendizaje y crecimiento	- Encuesta a los voluntarios - Encuesta al personal - Actividad educativa - Registros de las innovaciones aplicadas
Cliente	- Encuesta a los miembros (por ejemplo, satisfacción, compromiso, etc.) - Datos sobre la demografía del club

En la Tabla 8 se muestra un ejemplo de tabla de aplicación. Esta tabla incluye los diferentes elementos que deben considerarse en el proceso de entrega de la herramienta. Entre ellos, podemos considerar el objetivo estratégico, la acción, la medida, el KPI, el plazo, el responsable, el presupuesto asignado y los resultados.

Evidentemente, los directivos pueden decidir añadir o eliminar cualquier aspecto para mejorar el proceso de control del rendimiento de la organización.

Tabla 8

Ejemplo de aplicación del BSC a las cuatro perspectivas.

Objetivo estratégico	Acción	Medida	KPI	Tiempo de espera	Persona responsable	Línea presupuestaria asignada e importe	Resultados
FINANZAS Aumentar los ingresos y controlar los costes	Introducir un plan para involucrar a los patrocinadores	Número de nuevos patrocinadores firmados	Firmar un 25% más de patrocinadores en 1 año	1 año	Director de finanzas	FIN-001 X,XXX	TBC
INTERNO Aclarar la estructura de la organización	Definir los cargos, las funciones y las líneas jerárquicas	Organigrama	Finalizar el gráfico	6 meses	Director de RRHH	STR-004 X,XXX	TBC
APRENDIZAJE Mejorar la formación de las personas	Crear un programa educativo	Número de empleados y voluntarios inscritos	Inscribir al 50% de las personas en un curso de DPC	6 meses	Director de RRHH	EDU-002 X,XXX	TBC
CLIENTE Proporcionar servicios de calidad a los afiliados	Poner en marcha un proyecto de calidad de primer servicio	Cuestionario de experiencia de calidad	Lograr un índice de satisfacción de los afiliados de 8/10	6 meses	Director de proyectos	QLT-001 X,XXX	TBC

CONCLUSIÓN

Los clubes de tenis y las instalaciones locales, así como otras organizaciones de tenis, están dando pasos gradualmente hacia la articulación de sus estrategias empresariales con el objetivo de navegar por los ecosistemas cada vez más complejos con los que interactúan. Esta tendencia es de suma relevancia si estas entidades quieren seguir en su objetivo de convertir sus visiones y misiones en realidad y satisfacer las necesidades de sus grupos de interés creando valor para ellos y proporcionando los mejores servicios posibles (Barget, 2009).

Como sugirió O'Boyle (2017), los clubes y otras OSN pueden considerar la posibilidad de renombrar o añadir otras perspectivas a este instrumento, que serían más apropiadas para ayudar en el proceso de control de la consecución de su estrategia. Se recomienda la inclusión de otras dimensiones de rendimiento o diferentes a las del modelo original para mejorar la precisión del instrumento.

De hecho, el desarrollo de la estrategia empresarial adecuada para un club de tenis o una instalación local es un proceso que debe considerar una serie de fases para identificar el enfoque para planificar el futuro de la organización. El BSC ha demostrado ser extremadamente útil, ya que vincula la misión de la empresa con la estrategia de la organización y luego traduce esta estrategia en objetivos, acciones y medidas de rendimiento más tangibles y medibles (Kotsovos et al., 2008).

La calidad de los procesos seguidos por el club de tenis y la instalación local, junto con su estabilidad financiera, son fundamentales para la consecución de los objetivos fijados y la sostenibilidad a largo plazo de la organización. En este proceso, el uso del CMI ha demostrado ser de considerable ayuda para desarrollar y gestionar la estrategia de la empresa

(Becsky, 2011), así como para apoyar decisiones de gestión informadas y eficaces (Kozma & Kazaine, 2014; 2015).

En este contexto, se considera que el uso del BSC en el ámbito deportivo apoya la interacción, la sincronización y la alineación entre la competición, las estrategias empresariales y la gestión de las operaciones. Como indican Bamford et al. (2015), este instrumento puede ser especialmente indicado para supervisar la planificación, la programación y el control de las operaciones deportivas fuera del campo debido a las características especiales de la industria deportiva representada por los clubes (es decir, la incertidumbre de los resultados, el control organizativo limitado sobre el servicio, la combinación de la coordinación, la cooperación y la competencia, los desafíos para medir el rendimiento y el hecho de que los miembros sean productores y consumidores).

Los retos a los que se enfrentan los clubes y las instalaciones locales de tenis exigen la aplicación de herramientas que les ayuden a alcanzar sus objetivos estratégicos y a gestionar las expectativas de sus partes interesadas para lograr el éxito comercial y deportivo. El uso del BSC se ha hecho indispensable en las operaciones diarias de muchas empresas en todo el mundo. Como ya señaló Kennedy (2002: 120), el CMI "mide actividades que antes eran difíciles de cuantificar y que cada vez se consideran más como una ventaja competitiva para la empresa, como la satisfacción del cliente y el desarrollo de las capacidades de la organización y de los empleados".

La aplicación eficaz y eficiente de las diferentes herramientas de gestión del rendimiento, como el BSC, se traducirá en la generación de valor para todas las partes interesadas del club. Se trata de un paso positivo necesario para progresar y cumplir los objetivos marcados por la organización.

La constante revisión y mejora de los procesos de gestión pertinentes generaría el impulso necesario para desarrollar y hacer crecer las diferentes áreas de la industria del tenis en los distintos niveles de juego. Estas áreas deben entrar en el ámbito adecuado del plan estratégico empresarial para impulsar a las organizaciones a un nivel de servicio que las haga competitivas.

Los clubes de tenis y las instalaciones locales se enfrentan a muchos retos. La necesidad de acelerar el ritmo del cambio y la transformación, al tiempo que se garantiza la sostenibilidad de la organización a largo plazo, puede identificarse como uno, si no el más relevante. En este escenario incierto, las empresas de tenis deben seguir centrándose en llevar el tenis a todas las comunidades. Esta es una tarea que necesitará la implementación de las mejores prácticas de gestión profesional para asegurar que todos los involucrados ayuden en este esfuerzo. "Se acabó el tiempo de las excusas: ahora tenemos que cumplir estos objetivos de transformación" (Hemmings & Pampalis, 2008: 8).

DECLARACIÓN DE FINANCIACIÓN Y CONFLICTO DE INTERESES

El autor declara que no ha recibido financiación para escribir este artículo y que no existe ningún conflicto de intereses.

REFERENCIAS

- Ahmed, E. E. D. M., & El Asbah, M. E. I. (2018). Applying the Balanced Performance Model in a confrontation the risks of investing in Egyptian sports clubs. *Life Science Journal*, 15(2) 26-44.
- Bács, Z., & Patay, L. (2011). Sportszervezeti controlling "A controlling gyakorlata", Conference Magyar Controlling Egyesület és a Debreceni Egyetem szervezésében. October 19. Available at: http://www.mce.hu/images/stories/2011_konferencia_debrecen/3%20-%20sportszervezeti%20controlling.pdf
- Bamford, D., Moxham, C., Kauppi, K., & Dehe, B. (2015). Going the distance: Sport operations management in the public and third sectors. In Zoe J. Radnor, Nicola Bateman, Ann Esain, Maneesh Kumar, Sharon J. Williams, & David Upton (Eds.) *Public Sector Operations Management*, Routledge, 13-29.
- Barajas, A., & Sánchez-Fernández, P. (2009). The balanced scorecard of public investment in sport: proposal for change. *Rivista de Diritto ed Economia Dello Sport*, V, 1, 89-107.
- Barget, E. (2006). The economics of tennis. In W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), *Handbook on the economics of sport* (pp. 418-431). Cheltenham, England: Edward Elgar. <https://doi.org/10.4337/9781847204073.00054>
- Becsky, A. (2011). The application of balanced scorecard in team sports. *Applied studies in Agribusiness and Commerce*, 5(3-4), 29-32. <https://doi.org/10.19041/APSTRACT/2011/3-4/3>
- Brouwers, J., Sotiriadou, P., & De Bosscher, V. (2015). An examination of the stakeholders and elite athlete development pathways in tennis. *European Sport Management Quarterly*, 15(4), 454-477.
- Carrol, J. (2020). How balanced is your scorecard. *Strategic Sport Solutions*, December 3. Available at: <https://www.strategicsport.com.au/articles/how-balanced-is-your-scorecard>
- Chadwick, S. (2009). "From outside lane to inside track: sport management research in the twenty-first century", *Management Decision*, Vol. 47 No. 1, pp. 191-203. <https://doi.org/10.1108/00251740910929786>
- Coskun, A., Dinc, M.S., & Tetik, S. (2021). Strategic performance management for soccer clubs: A quantitative model proposal. *Journal of Human Sport and Exercise*, 16(4), 836-852. <https://doi.org/10.14198/jhse.2021.164.08>
- Crespo, M., Botella-Carrubí, D., & Jabaloyes, J. (2021). Innovation in tennis: An overview of research. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 29(83), 28-30. <https://doi.org/10.52383/itfcoaching.v29i83.53>
- Delaney, D. D. (2008). Accounting for Athletics: A Balanced Scorecard Approach. Honors Scholar Theses. 43. https://opencommons.uconn.edu/srhonors_theses/43
- Dimitropoulos, P., Kosmas, I., & Douvis, I. (2017). Implementing the balanced scorecard in a local government sport organization: Evidence from Greece. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(3), 362-379, <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2015-0167>
- Durán, R. A. y Rodríguez, A. G. (2012). Modelo de evaluación de la planificación de la estrategia de la gerencia de alto rendimiento deportivo del Instituto Regional de Deporte del Estado Barinas, Venezuela. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, 16(164), 1-8.
- El-Guennouni, G., & Ezzahiri, M. (2021). L'opportunité d'application du balanced scorecard dans les clubs sportifs de football. *International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics*, 2(6), 445-457.
- Fenyves, V., Bács, Z., & Tarnóczy, T. (2015). Role of controlling in the life of sports undertakings. *Acta Oeconomica Universitatis Selye, Komarno*, 30-40.
- Gholipour, N., Eidi, H., Yousefi, B., & Soroush, S. (2021). Strategies for the Development of Iranian Premier League Brand Based on the Balanced Scorecard (BSC). *RBFF-Revista Brasileira de Futsal e Futebol*, 13(53), 251-265.
- Gratton, C., Shibli, S., & Coleman (2006). The economic impact of major sports events. In J. Horne & W. Manzenreiter (Eds.), *Sports mega-events: Social scientific analyses of a global phenomenon*. (pp.41 - 58). Malden, MA. Blackwell Publications.
- Hasan, R. U., & Chyi, T. M. (2017). Practical application of Balanced Scorecard-A literature review. *Journal of Strategy and Performance Management*, 5(3), 87.
- Hemmings, F., & Pampallis, A. (2008). Creating value within "Florida swimming club": strategic imperatives for 2008 & beyond.
- IFUA Horváth & Partners (2004). Radikális váltás a VfB Stuttgart irányításában, *Balanced Scorecard a Bundesligában*. Available at: http://oldsite.ifua.hu/files/50/Sajtoanyag_IFUA_VfB_Stuttgart_BS_C.pdf
- ITF (2021). *ITF Global Tennis Report*. London: ITF Ltd. Available at: <http://itf.uberflip.com/i/1401406-itf-global-tennis-report-2021/0/> Accessed 30 May 2022.
- Jones, D. L. (2006). Balanced scorecards: improving your outcomes measures. *ACSM's Health & Fitness Journal*, 10(2), 28-31.

- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard. Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, January-February, 71-80.
- Kennedy, C. (2002). *Guide to the Management Gurus: The best guide to business thinkers*. London: Random House.
- Kriemadis, T., Kotsovos, A., & Alexopoulos, P. (2008). Applying the Balanced Scorecard strategic evaluation method to a University Athletic Department. *Sport Management International Journal*, 4 (2).
- Kotsovos, A., Kriemadis, A., Vrontou, O., & Theakou, E. (2008). Assessing balanced scorecard in Greek sport federations. In *Proceedings of the 16th European Association for Sport Management Conference*.
- Kozma, M. & Kazaine, A.O. (2014). Measuring Business Performance in Sports – How Revenue and Cost Calculations can Help Sports Organisations in Making Good Business Management Decisions. In Karlovitz J. T. (Ed.), *Economics questions, issues and problems* (pp. 209-220). Komárno: International Research Institute sro. ISBN 978-80-89691-07-4
- Kozma, M. & Kazaine, A.O. (2015). Applying the Public Sector ScoreCard in Professional Sports. In Karlovitz J. T. (Ed.), *Some Current Issues in Economics* (pp. 303-316). Komárno: International Research Institute sro. ISBN 978-80-89691-07-4
- Lakatos, V., Erdey, L., Szűcs, N., Rózsa, A., & Nagy, A. (2019). Establishment of the customer perspective of the balanced scorecard system at sports enterprises through the example of a Hungarian football club. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*, 13(1-2), 5-16.
- Mizuno, K., & Suzuki, H. (2010). A study on relationships between performance of professional sports clubs using network analysis. *Journal of Japan Industrial Management Association*, 61(4), 263-274.
- Molcut, A. (2013). Analyzing romanian sports organizations management using econometric frontier. *Annales Universitatis Apulensis: Series Oeconomica*, 15(2), 692.
- Neely, A., Adams, C. & Kennerley, M. (2002). *The Performance Prism*. London: Financial Times, Prentice Hall.
- Nieplowicz, M. (2014). The use of the balanced scorecard in the implementation of the strategy to support the development of sport and recreation in the city of Lublin. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (375), 94-104.
- Ngure, S. W. (2022). The balance score card as a strategic plan monitoring and evaluation tool: A practical approach. *International Journal of Business Ecosystem & Strategy* (2687-2293), 4(2), 37-49.
- O'Boyle, I. (2017). Strategic management in non-profit sport. In T. Bradbury, & I. O'Boyle (Eds.), *Understanding sport management: International perspectives* (pp. 116-129), Taylor & Francis.
- O'Boyle, I. & Hassan, D. (2014): Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations, *European Sport Management Quarterly*, <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.898677>
- Partovi, F. Y., & Corredoira, R. A. (2002). Quality function deployment for the good of soccer. *European journal of operational research*, 137(3), 642-656.
- Perechuda, I., & Gulak-Lipka, P. (2020). Balanced scorecard decomposition in teams sports federations. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(4 (Supplement Issue)).
- Porter, M. E. (1983). *Cases in competitive strategy*. New York: Simon and Schuster.
- Ramos, I. N., Madrigal, A. D., Gonzalez, O., Figueredo, R. W., Rodriguez-Gallo, Y., Barroceta, C. R., & Gomez, Y. (2020). Balanced scorecard as a tool for sport managers. an approach from Cuban baseball. *SPORT TK: Revista Euroamericana de Ciencias del Deporte*, vol. 9 n. 2, 7-16.
- Rodríguez Bolívar, M. P., López Hernández, A., & Ortiz Rodríguez, D. (2010). Implementing the balanced scorecard in public sector agencies: An experience in municipal sport services. *Academia Revista latinoamericana de administración*, 45, 116-139.
- Tinaz, C., & Emiroglu, O. (2020). Reopening of tennis clubs and solutions for changing consumer habits in the COVID-19 era. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 28(81), 35-37. <https://doi.org/10.52383/itfcoaching.v28i81.39>
- Storr, R., & Richards, J. (2022). 'The tennis club is my safe space': assessing the positive impact of playing tennis on LGBT+ people in Australia. *Sport, Education and Society*, 1-14.
- Vinck, C. (2009). Die Entwicklung einer Balanced Scorecard für eine Non-Profit-Organisation – Am Beispiel des Deutschen Tennis Bundes e. V., Norderstedt.
- Wehrle, A., & Heinzlmann, M. (2004) Reporting and strategic management in professional football: conception and implementation of a Balanced Scorecard-based system at VfB Stuttgart, *Controlling: Zeitschrift Für Erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung*, Vol. 16, pp. 349-354.
- Zülch, H., Palme, M., & Jost, S. P. (2020). Management quality of professional football clubs: the Football Management (FoMa) Q-Score 2018. *Sport, Business and Management: An International Journal*.

Copyright © 2022 Andrés Crespo-Dualde



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO \(HAZ CLICK ABAJO\)](#)





Empresas de gestión deportiva en clubs de tenis: Una tendencia en alza

Alberto Riba

BTT Academy, España.

RESUMEN

El objetivo de este artículo es presentar algunos aspectos relativos a las relaciones entre las empresas de gestión deportiva y los clubs de tenis en el caso concreto de España. Específicamente se presenta una tipología de clubs de tenis y, a partir de ella, se comentan cuatro escenarios problemáticos surgidos de la experiencia del autor como gestor de una empresa privada que presta servicios a clubs de tenis. Dos de estos escenarios se refieren a aspectos de relaciones entre los gestores de la empresa prestataria de los servicios y distintas personas que representan al club (los miembros de la Junta Directiva, el director general, el propietario, etc.) y las relaciones entre los gestores y los socios y/o abonados. Los otros dos escenarios están relacionados con la gestión económica y la deportiva de la organización que tiene que llevar a cabo la empresa. Estas situaciones se presentan como ejemplos de casos en los que se pueden dar situaciones que requerirán la colaboración eficiente de todas las partes involucradas para solventar los retos que implica la gestión de clubs de tenis en un contexto incierto, cambiante y altamente competitivo como el actual y como el que se presentará en el futuro.

Palabras clave: administración, gerencia, deportes de raqueta, dirección deportiva.

Recibido: 8 julio 2022

Aceptado: 25 julio 2022

Autor de correspondencia:
Alberto Riba. Email: ariba@bttacademy.com

INTRODUCCIÓN

Desde hace bastantes años, muchos clubs de tenis en España han cedido la gestión deportiva a empresas privadas que se hacen cargo de todo aquello que se refiere a la actividad deportiva que se lleva a cabo en dichos clubs. En muchos casos, esta gestión no se limita al mundo del tenis, sino que se amplía a los demás deportes que se practican en sus instalaciones (Blanco, 2016; Méndez, 2014).

En España, últimamente el pádel está en pleno auge, y es difícil encontrar clubs de tenis que no hayan construido pistas de este deporte aprovechando espacios disponibles que no eran utilizados de forma regular (Courel et al., 2017). Incluso ha habido casos en que las pistas de pádel se han construido sustituyendo pistas de tenis, de mini-tenis, frontones, parques infantiles, etc. (Villena et al., 2017).

También hay en España clubs polideportivos en los que conviven disciplinas individuales como el tenis y el pádel con otras por equipos como el fútbol, fútbol sala, baloncesto, hockey, etc. (Pujadas & Santacana, 2003). En muchos de estos clubs la gestión deportiva la lleva a cabo una empresa privada que normalmente depende de la Junta Directiva o de un Director General escogido por la propia Junta del club (Valiño, 2019).

En este contexto, hablar de manera general de la relación de estas empresas con los clubs es muy arriesgado, ya que cada acuerdo suele ser muy distinto, dependiendo de las características propias de cada parte (Beotas, 2006). Por ejemplo, no tiene las mismas problemáticas un club en el que



se practican muchos deportes en unas grandes instalaciones, que un club de tenis pequeño con algunas pocas pistas de pádel (Peiró, et al., 1995).

Por mi parte, en los último doce años he estado colaborando con Barcelona Total Tennis en la gestión deportiva de clubs de características muy dispares: Club Tennis Mollet, Club Tennis Vilafranca, Club Tennis d'Aro, Club Tennis Premià de Dalt, Club Golf Terramar y Club Esportiu Valldoreix. Cada uno de ellos con sus particularidades, sus tradiciones y un funcionamiento marcado en cada momento por sus dirigentes. Para una visión general de algunas características de estos clubs se pueden consultar los trabajos de Morejón (2011; 2014) y Amer (2020).

La experiencia vivida en estos y otros clubs me ha permitido comprobar que la gran mayoría de ellos se pueden incluir en algunas de las siguientes categorías (Vamplew, 2013):

- Clubs sin ánimo de lucro con socios propietarios
- Clubs con ánimo de lucro con socios propietarios y abonados
- Clubs con ánimo de lucro con solo abonados
- Clubs privados sin socios ni abonados que alquilan sus instalaciones
- Clubs municipales que dependen de una institución pública

Creo que podemos centrar la problemática de la relación empresa-club en los siguientes aspectos (Molina, 2019):

1. Relación de los gestores con la Junta Directiva, Director General, Propietario, Institución, etc.
2. Relación de los gestores con los socios y/o abonados
3. Gestión económica
4. Gestión deportiva

En el siguiente apartado voy a profundizar en cada uno de los aspectos anteriormente mencionados proporcionando una visión personal de dichas situaciones en el contexto de la gestión de un club de tenis por parte de una empresa privada.

EJEMPLOS PRÁCTICOS

Relación de los gestores con la Junta Directiva, Director General, Propietario, Institución

Las Juntas Directivas de la gran mayoría de clubs están formadas por personas amateurs que han sido elegidas democráticamente por los socios y que trabajan desinteresadamente para conseguir que las diferentes áreas (social, deportiva, económica, comunicación, etc.) funcionen adecuadamente (Moragas & Puig, 2013). Pero estas personas normalmente tienen sus propias obligaciones laborales y no disponen del tiempo necesario o no están dispuestas a llevar el día a día de la gestión que necesita el club. Es por ello que algunos contratan a un Director General quien a su vez contrata a una empresa para llevar a cabo la gestión deportiva. Otras veces, no existe la figura de Director General y es la propia Junta la que contrata y controla a la empresa (Talavera et al., 2014).

Y en esta contratación es donde en muchas ocasiones aparecen los primeros problemas, ya que los intereses del club y los de la empresa pueden ser bastante diferentes. Es necesario que el acuerdo esté trabajado, meditado y consensuado previamente, pero lamentablemente en demasiadas ocasiones el acuerdo se establece con mucha rapidez y sin concretar muchos de los aspectos que, una vez iniciada la relación, pueden ser conflictivos (Valiño, 2017).

Por ejemplo, el funcionamiento de las escuelas deportivas, de tenis u otros deportes, es algo básico para el buen entendimiento entre las partes, ya que están involucrados, además, muchos de los socios y sus hijos (Carreras, 2010). Lógicamente el club pretende que sus socios o abonados tengan el mejor servicio posible. La empresa gestora también se marca este objetivo, pero hay otros aspectos que normalmente influyen en la calidad del servicio ofrecido y

que la empresa no puede obviar. El aspecto fundamental es el económico, ya que la empresa debe conseguir un rendimiento de este acuerdo con el club, y por tanto está muy condicionado a la hora de estructurar sus escuelas.

Los clubs que no tienen socios o abonados, y que dependen de un solo propietario o de una institución, tienen una problemática distinta a la de los típicos clubs de tenis. El propietario o la dirección de la institución ya tienen de por sí unos objetivos de rendimiento económico propio, y el acuerdo con la empresa gestora estará marcada por estos objetivos, teniendo que encontrar el equilibrio suficiente para que todas las partes puedan salir beneficiadas (Simozima et al., 2021).

Normalmente la empresa gestora paga un "fee" al club en concepto de cesión de instalaciones para poder desarrollar en ellas las diferentes actividades. La cuantía de este fee y sus sucesivas modificaciones a lo largo de los años suele ser punto de discusión entre las partes, sobre todo si en el momento de la firma del convenio no se ha especificado adecuadamente

Relación de los gestores con los socios y/o abonados.

Los socios y/o abonados son (o se creen) los dueños del club. Y como tales dueños quieren intervenir en la toma de decisiones de muchos aspectos que no les corresponden, y que previamente han consensuado la Junta Directiva y la empresa gestora.

La habilidad de los gestores en el trato con los socios será básica a la hora de conseguir la armonía necesaria para la convivencia diaria y la continuidad de la relación.

En todos los clubs hay grupos de socios que no son miembros de la junta y que cuestionan la gestión de los directivos y de las empresas gestoras. Evidentemente es más fácil criticar desde fuera que dirigir desde dentro, pero hay que tener muy en cuenta a estos grupos, conocer a sus líderes, y, siempre dentro de lo posible, darles protagonismo y atender a sus reivindicaciones (Rossi et al., 2020). Estas reivindicaciones pueden ser muy variadas, pero las que van dirigidas a la actividad deportiva, deben ser valoradas por la empresa para determinar si se las puede atender sin distorsionar el normal funcionamiento de dichas actividades.

Hay que tener en cuenta que en ocasiones las actividades que llevan a cabo las empresas gestoras chocan con los intereses puntuales de algunos socios. Un ejemplo claro puede ser la falta de pistas disponibles para los socios en las horas punta, debido a actividades deportivas programadas. Hay que entender que estas actividades también están pensadas para los socios, pero no todos ellos aceptan de buen grado tener que modificar sus costumbres de muchos años en el club.

Gestión económica

Los temas económicos suelen ser conflictivos en general, y los clubs de tenis no son una excepción. Los clubs con socios y/o abonados dependen de una Junta Directiva que a su vez se debe a una Asamblea de socios. Cuando el club cede la gestión a una empresa privada, esta debe pasar cuentas a la Directiva o en su caso al Director General (Martínez & Tordera, 1999).

La política de precios de las diferentes actividades las marca normalmente la empresa, con el consentimiento de la Junta, y los ingresos que obtiene por dichas actividades deberán cubrir sus gastos estructurales, el fee a pagar al club y obtener un beneficio suficiente. Este equilibrio económico es fundamental para la continuidad de los acuerdos.

Gestión deportiva

Dar un buen servicio a los socios y abonados deber de ser el objetivo principal de las empresas gestoras, ya que la satisfacción de los usuarios será la que marcará la continuidad del acuerdo.

La Junta recibirá inputs de los socios y abonados por la gestión deportiva. La mayoría de ellos serán negativos, ya que los socios que no tienen ninguna queja, no se manifiestan, tampoco en sentido positivo.

La Junta trasladará a la empresa estos inputs negativos, y esta deberá tomar las medidas oportunas en aquellos casos que los considere aceptables, dando así opción a la Junta a dar una respuesta adecuada a las quejas recibidas.

Esta colaboración entre Junta y empresa es básica para una buena coexistencia, ya que permitirá ir solucionando los problemas que sin duda aparecerán en este tipo de relación (Romero et al., 2013).

CONCLUSIONES

Por mi experiencia en diferentes clubs, actuando en ocasiones como miembro de una junta directiva, y en otras como empresa gestora, considero que estas colaboraciones son totalmente necesarias en el mundo del tenis actual.

Profesionalizar la gestión deportiva es, a mi entender, básico para obtener unos resultados positivos en frente de unos usuarios cada vez más exigentes y que quieren recibir una buena relación calidad/precio.

El mundo del tenis ha cambiado mucho en los últimos años, y seguirá cambiando en el futuro. Ya no existen aquellos clubs del pasado en el que gran cantidad de socios abonaban su cuota sin prácticamente hacer uso de las instalaciones. Hoy en día los socios que pagan una cuota quieren recibir a cambio un servicio adecuado, y los clubs y las empresas que gestionan sus actividades deportivas deben ser capaces de dárselo.

AGRADECIMIENTOS

El autor desea agradecer a todas las personas y entidades que han proporcionado la información necesaria para desarrollar el contenido de este artículo.

FINANCIACIÓN

El autor manifiesta que no ha recibido ayuda alguna para llevar a cabo este artículo.

REFERENCIAS

- Amer Orfila, O. (2020). Análisis territorial y situacional del tenis en Cataluña. Estudio de mercado. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, (430), ág-99.
- Beotas Lalaguna, E. (2006). Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas. *Univ. de Castilla La Mancha*.
- Blanco Pereira, E. (2016). Tendencias en gestión deportiva. *Revista española de educación física y deportes*, (414), 13-16.
- Careras Duaigües, J. C. (2010). Metodología de enseñanza utilizada en la enseñanza del tenis durante la etapa de iniciación. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (18), 60-65.
- Courel Ibáñez, J., Martínez, B. J. S. A., Benítez, S. G., & Echegaray, M. (2017). Evolución del pádel en España en función del género y edad de los practicantes. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 12(34), 39-46.
- Méndez Rial, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (26), 134-137.
- Molina, G. (2019). *Management deportivo: del club a la empresa deportiva*. Wanceulen SL.
- Moragas, M., & Puig, N. (2013). Las mujeres que presiden los clubs deportivos en Catalunya. Análisis de los factores que inciden en el acceso a los puestos de dirección: resultados preliminares. In *Libro de actas del XII Congreso AEISAD. Responsabilidad social, ética y deporte* (pp. 65-74).
- Morejón Torné, S. (2014). Análisis territorial de la práctica del tenis en Cataluña. *Apuntes Educación Física y Deportes*, (118), 79-87.
- Morejón Torné, S. (2011). Pautas de diseño para las instalaciones de los clubs de tenis de Cataluña. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 6(17), 151.
- Peiró, J. M., Ramos, J., González, P., Rodríguez, I., Tordera, N., & Martínez-Tur, V. (1995). La distinción entre organizaciones públicas y privadas: diferencias en la gestión de instalaciones deportivas. *Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid*.
- Pujadas, X., & Santacana, C. (2003). El club deportivo como marco de sociabilidad en España. Una visión histórica (1830-1975). *Hispania*, 63(214), 505-521.
- Romero Carrasco, A. E., Brustad, R., Zapata Campbell, R., Aguayo Cuevas, C., & García Ucha, F. (2013). Bienestar psicológico y psicopatología: Estudio de un caso de intervención en el equipo técnico y deportistas de un club de tenis. *Revista de psicología del deporte*, 22(2), 0387-394.
- Rossi, L., Breuer, C., & Feiler, S. (2020). Determinants of non-profit sports clubs' perceived competition from commercial sports providers. *Sport management review*, 23(4), 736-749.
- Simozima, H., Takemoto, M., & Shiratake, N. (2021). Classification of Tennis Club Members by Participant Motivation: Focusing on Commercial Tennis Clubs in Fukuoka. *Journal of Japan Society of Sports Industry*, 31(4), 4_411-4_429.
- Talavera Molina, A., Tascón, M. G., Abella, C. P., & Sancho, J. A. M. (2018). La gestión de los Grupos de Interés (Stakeholders) a través del pensamiento estratégico: caso de grandes clubs de tenis. *Kronos: revista universitaria de la actividad física y el deporte*, 17(1), 4.
- Martínez-Tur, V., & Tordera, N. (1999). Análisis del puesto de gerente de instalaciones deportivas: tareas reactivas y proactivas. *Anuario de psicología/The UB Journal of psychology*, 85-103.
- Valiño Arcos, A. (2019). Aspectos jurídicos de interés para la gestión de clubs, academias y federaciones de tenis. *E-Coach*, 2019, núm. 34, p. 40-48.
- Valiño Arcos, A. (2017). Gerentes y directores de organizaciones deportivas dedicadas al tenis. *E-Coach*, 2017, núm. 29, p. 40-57.
- Vamplew, W. (2013). Theories and typologies: A historical exploration of the sports club in Britain. *The International Journal of the History of Sport*, 30(14), 1569-1585.
- Villena Serrano, M., Zagalaz, J. C., Sánchez, M. L. Z., & López, R. C. (2017). El pádel: De las pistas al pádel. En *Alcance de la Investigación en la Educación Física: Camino hacia la calidad de vida* (pp. 128-142). Facultad de Ciencias de la Educación.

Copyright © 2022 Alberto Riba



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO \(HAZ CLICK ABAJO\)](#)





La importancia de una correcta gestión en una organización de tenis: Cómo crear, ampliar y mantener el negocio

Héctor Botella Blanco

Asociación de Tenis de Hong Kong, Hong Kong.

RESUMEN

La gestión de un negocio de tenis debe tener en cuenta diferentes elementos para tener éxito. El propósito de este artículo es nombrar varios factores que pueden ayudar a establecer una organización de tenis, ampliarla y mantenerse en el negocio a largo plazo. Las posibilidades y la naturaleza del negocio en el mundo del tenis son extensas. Dada la imposibilidad de abarcarlas todas, este artículo se centrará únicamente en la gestión de los programas de tenis en un club de tenis recreativo como socio contratista.

Palabras clave: gestión de clubes, factores clave, negocio, estrategia.

Recibido: 15 junio 2022

Aceptado: 20 julio 2022

Autor de correspondencia:
Héctor Botella Blanco. Email:
hectorbotellablanca@gmail.com

INTRODUCCIÓN

Hay varios elementos que hay que tener en cuenta a la hora de dirigir un negocio. El entrenamiento de tenis no es una excepción, y no se trata sólo del rendimiento implementado en una pista de tenis, sino de la gestión de muchos otros factores importantes. Desde la creación hasta la consolidación y expansión de la empresa hay un proceso de algunas etapas diferentes que hay que asegurar para tener éxito a largo plazo. Definamos cuáles son esas etapas y cuáles son los pasos a seguir en cada una de ellas.

REGISTRAR LA EMPRESA

Realizar un estudio de mercado

Antes de adentrarse en cualquier aventura empresarial, es fundamental dedicar tiempo a analizar cuántos clubes de tenis hay en la zona en la que se quiere instalar la empresa. Intente recopilar toda la información posible de los clubes y averigüe qué otras empresas operan en la región. Reúna también información sobre los clientes potenciales y utilice todos esos datos para comprender si existe una oportunidad de negocio.

Elaborar un plan de negocio. Definir la misión, la visión y los valores de la empresa.

El plan de negocio es un documento escrito que describe la naturaleza del negocio, el objetivo, el mercado y las ventajas del negocio. Es una herramienta que utilizamos para iniciar y dirigir un negocio que requiere recursos materiales, financieros y humanos (Jarmila Guta, 2014).

Como empresa, es importante establecer cuál es el propósito o el objetivo de la empresa. Eso define la misión y responde a preguntas como "¿quiénes somos?", "¿qué hacemos?" o "¿cómo

lo hacemos?". Más o menos da una descripción completa de la empresa. La visión ayudará a hacer crecer el negocio mediante la toma de importantes decisiones estratégicas que harán a la empresa más competitiva y la situarán en una buena posición en el mercado en el futuro. La puntualidad, la educación, la salud, la transparencia, la honestidad y la integridad son sólo algunos ejemplos de los valores que puede querer tener su organización de tenis. Todo eso junto es el punto de partida para definir tu plan de negocio que es básicamente una hoja de ruta para estructurar, dirigir y hacer crecer la empresa a corto y largo plazo. Prepara un documento (PowerPoint o similar) para convencer a cualquier club de tenis de que tienes un proyecto sólido y un equipo profesional para dirigir los programas de tenis en sus instalaciones.

Elija un nombre para la empresa y proceda al registro.

Parece sencillo, pero el nombre juega un papel muy importante en el crecimiento de la empresa y en la percepción de la gente. La empresa construye su imagen comercial en base a su nombre comercial y ese mismo nombre la hace reconocible en el mercado (Bulatovic et. al, 2016). Entender cuál es el proceso de registro y cuánto tiempo va a tomar para poder empezar a operar en el negocio. Cada país tiene diferentes procedimientos y diferentes costes para abrir una nueva empresa. Abra una cuenta de correo electrónico profesional para empezar a operar desde el primer día.

Situación financiera

Empezar un negocio implica tener unos costes iniciales. Haga una lista de tus activos financieros y con aquellos pagos que son necesarios para estar operativo desde el principio (campañas de marketing, contratación de personal, compra de productos, alquiler de cortes, etc.). Determine cuánto tiempo podría durar la empresa sin ingresos y establezca relaciones con los bancos en caso de que se necesite algún tipo de financiación.

EL CLUB DE TENIS

En esta naturaleza del negocio hay algunas cosas que debe tener muy en cuenta cuando busca pistas de tenis para llevar su negocio:

Ubicación del club

La ubicación del club es crucial, y va a afectar de hecho al futuro de su empresa de tenis. En función de la ubicación hay que atender a los siguientes aspectos:

- **Clima**

El clima influye enormemente en el diseño de cualquier proyecto de exterior. La lluvia, la nieve, el viento, la humedad y la temperatura son condiciones que pueden tener un enorme impacto en nuestro negocio. Todos los programas deben estar preparados y tener suficiente capacidad de respuesta ante cualquier situación previsible, con el objetivo de reducir las posibles repercusiones que puedan afectar a los clientes.

- **Geografía**

Encuentre las ventajas de la situación geográfica. La playa, la montaña o la ciudad pueden ofrecer diferentes oportunidades de negocio. No se limite a ver dentro de las vallas del club. Mostraremos algunos ejemplos:

- **Playa:** Programas de tenis en la playa o programas de entrenamiento en la playa.
- **Campo:** eventos nocturnos en el club (sin restricciones de ruido en horario nocturno).
- **Ciudad:** escuelas, distrito financiero, restaurantes, etc. Crear programas que puedan beneficiar a las personas que trabajan en los alrededores antes del trabajo, en la pausa del almuerzo o después del trabajo. Por ejemplo, si hay muchos restaurantes en los alrededores, podría ser interesante abrir programas de grupo para camareros y camareras con bajos ingresos. Pero si hay un distrito financiero alrededor, ofrecer paquetes de sesiones privadas podría ser más adecuado para los ejecutivos. Haz tratos con las escuelas para ofrecer programas de tenis en sus instalaciones (ni siquiera necesitas una pista de tenis para llevar a cabo un programa de tenis para niños).

- **Transporte**

Estudie cuáles son las opciones de acceso a su club y encuentre oportunidades para facilitar el transporte a sus clientes. Por ejemplo, si hay suficiente volumen podría ser interesante coordinar con un colegio cercano un transporte en minibus para que asistan a su programa de tenis nocturno después de sus clases.

- **Cultura**

En cada región del mundo puede haber diferencias culturales importantes que deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar los programas. Por ejemplo, en Hong Kong, la Liga de Damas es muy popular (formato de dobles) y contiene múltiples equipos compuestos por 6 a 10 damas divididas en 6 divisiones diferentes. Por lo tanto, puede encontrar muchos programas de tenis con entrenadores especializados en dobles recreativos para mujeres. Averigüe qué cultura predomina en su zona y cree programas en función de ella.

Pistas e instalaciones

Cada club dispone de diferentes instalaciones según la extensión de su territorio. Hay que analizar y negociar qué instalaciones se pueden utilizar. El número de pistas de tenis, el tamaño del gimnasio o incluso deportes alternativos como el squash, el pádel o el bádminton deben tenerse en cuenta a la hora de gestionar un programa de tenis.

Compruebe las zonas verdes o el espacio completo que puede ofrecer el club. La creatividad es clave y utilizar toda la capacidad de la instalación es fundamental para aumentar los beneficios. Una pista de tenis en sí no es un requisito obligatorio para llevar a cabo un programa de tenis. El tenis en la calle es un ejemplo perfecto para maximizar el espacio de cualquier local.



Figura 1. Tenis en la calle. Clases de tenis sin pista. Catalasport, Hong Kong.



Figura 2. Pistas de tenis construidas en la azotea del edificio. Club recreativo chino, Hong Kong.

Negocie también las posibilidades de practicar otros deportes que no sean de raqueta a través de su empresa, como CrossFit, yoga, fútbol, etc.

Mantenimiento

El correcto uso y mantenimiento de las pistas de tenis y del resto de las instalaciones puede estar directa o indirectamente relacionado con la función de su empresa. En cualquier caso, esto puede tener una influencia muy importante en el desarrollo de la organización. Asegúrese de que las pistas y el resto del espacio (vestuarios, zonas verdes, etc.) están bien conservados y en buenas condiciones para ser utilizados por los socios. Cuando negocie con el club no dude en preguntar

por los planes de renovación de las diferentes instalaciones. Si invertir en esa renovación con fondos propios es una opción, esto puede ser realmente una buena baza durante la negociación contractual.

La negociación

Una vez que haya encontrado la instalación en la que le gustaría llevar a cabo sus programas de tenis, hay algunos consejos que debe seguir al iniciar cualquier negociación:

- Empiece a establecer relaciones con los clubes antes de que los necesite.
- Utilice su red de contactos: Algunas estimaciones sugieren que hasta el 70% de los puestos de trabajo no se publican en los sitios de búsqueda de empleo disponibles públicamente, y las investigaciones han demostrado que entre la mitad y más del 80% de los puestos de trabajo se cubren a través de redes (Freeland Fisher, 2020). Utilice sus contactos para llamar a la puerta adecuada.
- Intente tener siempre una opción alternativa en caso de que la negociación no vaya como espera. No se muestre desesperado por cerrar un trato.
- Prepare bien su plan de negocio y muestre confianza en él.
- Haga los números y sea el que prepara una oferta inicial para utilizar las instalaciones.
- Busque un acuerdo en el que todos salgan ganando.
- No espere maximizar el beneficio en una primera fase, sino establecer una relación a largo plazo.

SU EMPRESA DE TENIS

Crespo (2020) presentó algunas estrategias que los entrenadores pueden utilizar para crear valor añadido a los servicios y productos que ofrecen y destacó la consideración del tenis y del entrenamiento de tenis como un negocio. Presentó sugerencias en cuatro áreas principales diferentes: calidad del servicio, variedad de herramientas utilizadas, interacción con sus clientes y adecuación de los servicios ofrecidos a los clientes.

Aquí recomendamos algunas acciones útiles para añadir a su organización de tenis. La mayoría de estas acciones tendrán un impacto en el personal o los empleados, pero otras en los clientes directamente.

Recursos Humanos

Las organizaciones de tenis normalmente no son lo suficientemente grandes o rentables como para permitirse un departamento de RRHH. Sin embargo, es crucial contar con una persona cualificada que se encargue de esta función para alcanzar el éxito. Definamos el papel que debe tener un departamento de RRHH en una organización de tenis:

- El equipo de entrenadores
 - Puntos fuertes y débiles

Determine cuáles son los puntos fuertes y débiles de su equipo de entrenadores. Puede haber algunos entrenadores más apasionados y enérgicos para trabajar con niños, otros más experimentados para tratar con adultos, y otros que pueden ser más capaces de organizar eventos o asistir a torneos. Es muy recomendable que

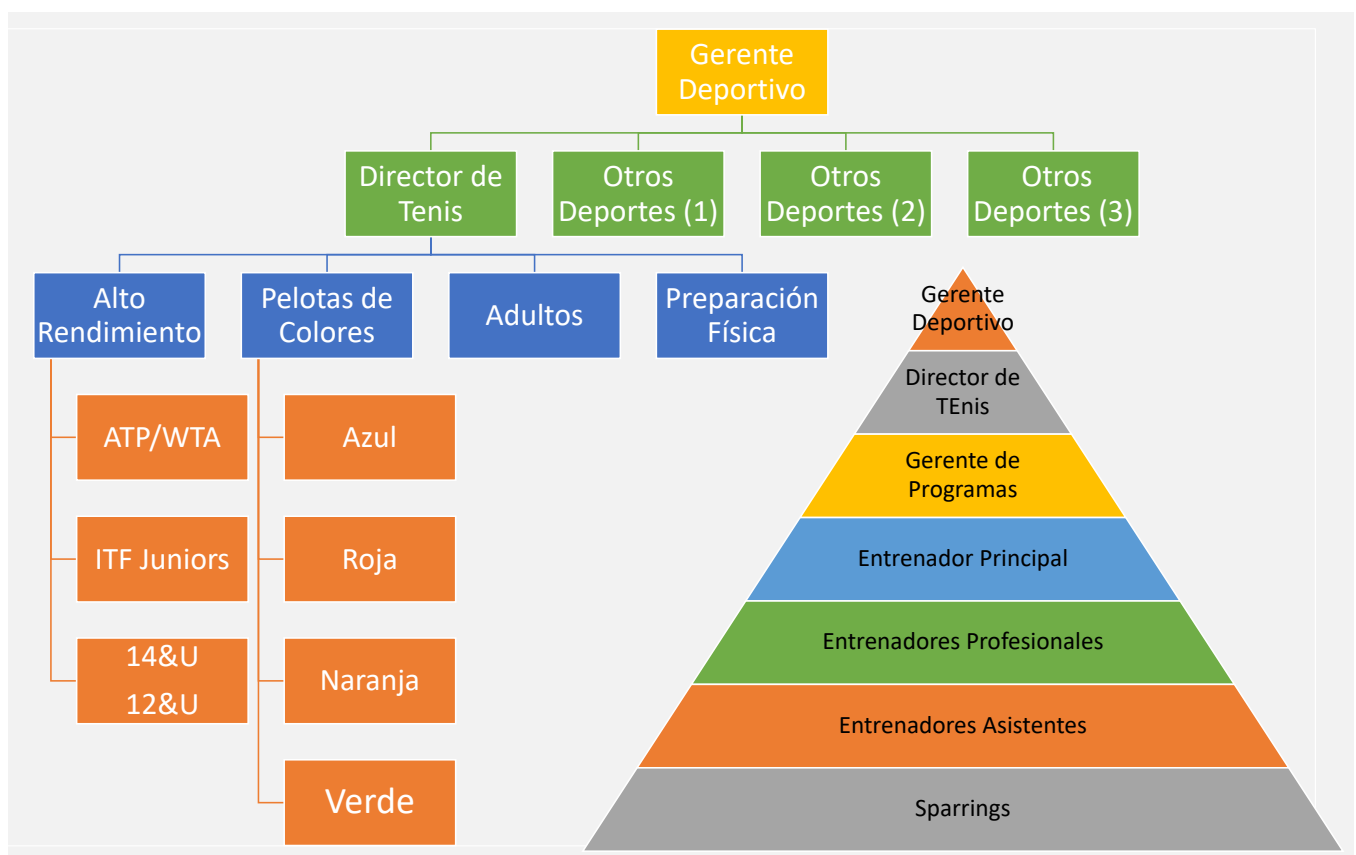


Figura 3. Ejemplo de trayectoria profesional en una organización de tenis.

el entrenador se adapte a su programa preferido para mantener a los entrenadores motivados, a los alumnos contentos y para atraer a más clientes creando un entorno positivo.

- La nacionalidad de los entrenadores

Contar con un equipo que hable varios idiomas puede facilitar la comunicación con los miembros extranjeros. Familiarizarse con los procedimientos de visado. Traer a entrenadores experimentados de otros países puede contribuir a aumentar los conocimientos del equipo, aportar nuevas ideas al programa o incluso abrir nuevos mercados en distintas partes del mundo.

- Promover el trabajo en equipo

Para llevar a cabo programas de tenis eficientes y eficaces, consiga equipos de trabajo que se lleven bien y compartan ideas similares de entrenamiento.

- Trayectoria profesional

Tener una estructura clara de los puestos que su empresa (en colaboración con el club) puede ofrecer a la plantilla marca una gran diferencia. Asegúrese de que los entrenadores son conscientes de esa estructura y de la oportunidad de crecer en sus carreras dentro de la organización. Preocúpese por su currículum y desarrolle una cultura de relación a largo plazo con los empleados para que vean un claro beneficio de permanecer en la empresa.

- Desarrollo profesional

La formación de los entrenadores se ha identificado como clave para elevar el nivel de los entrenamientos (Avner et al., 2017). Las siguientes acciones pueden llevarse a cabo como parte del desarrollo profesional:

- Certificaciones: Ayude a sus entrenadores a obtener las más altas certificaciones en el tenis, principalmente a través de las asociaciones nacionales de tenis u organizaciones internacionales como ITF, ATP, WTA, etc.
- Cursos: Pueden estar relacionados directamente con el tenis en sí o quizás con diferentes áreas como primeros auxilios, habilidades de comunicación, gestión de equipos, fuerza y acondicionamiento, idiomas, etc.
- Conferencias: Traiga a su club a entrenadores cualificados y de prestigio para que impartan conferencias a su personal.

Es responsabilidad de la empresa tener un equipo profesional motivado y actualizado en conocimientos. Tener un equipo bien preparado repercutirá positivamente en los resultados de la empresa. La formación online es una solución perfecta para aquellos entrenadores que no pueden asistir a eventos formativos por falta de tiempo y/o recursos económicos. Algunos estudios han concluido que no hay diferencias significativas en los resultados entre la formación online y la presencial (Barry & Runyan, 1995).

La trayectoria y el desarrollo profesional son dos factores importantes a tener en cuenta en la negociación y dejar de lado el salario como única cuestión importante del acuerdo contractual.

- Establecer KPI, reuniones periódicas, reflexión y retroalimentación

Un Indicador Clave de Rendimiento es un tipo de medición del rendimiento. Cada entrenador o miembro del personal debe tener su propio KPI. Los KPIs evalúan el éxito de una organización o de una actividad concreta en la que participa. Establezca objetivos y siéntese con su equipo de forma regular para analizar si está logrando o no esos objetivos de la empresa.

Marketing y Comunicación

El objetivo de la gestión de marketing es aumentar el volumen de ventas, desarrollar nuevos mercados y llegar a nuevos clientes (Chandra Bose, 2010). Defina los servicios y productos que la empresa quiere ofrecer y crear una estrategia de marketing eficaz, sólida y regular. Defina también la política de precios de los programas y actividades. Tener un sitio web accesible y una cuenta de Instagram o Facebook bien diseñada es crucial. Es evidente que las redes sociales han redefinido las comunicaciones. Tienen un enorme impacto en la forma de compartir la información entre organizaciones, jugadores, usuarios y torneos (Lebel y Danylchuk, 2019). Con la democratización de las comunicaciones, los usuarios son susceptibles de expresar casi al instante sus experiencias sobre cualquier producto o servicio, lo que puede afectar directamente a la reputación de la empresa (Venturino, 2011). No se olvide de lanzar campañas para atraer a nuevos clientes, como el "Día de la diversión" o el "Concurso de traer a un amigo" (el amigo principiante saca la pelota por debajo del brazo para iniciar el punto y el miembro experimentado juega el resto del punto).

Servicio de atención al cliente

No hay negocio sin cliente. Muestre una actitud agradable hacia ellos ofreciéndoles empatía, comprensión y cariño. Sea paciente y sepa escuchar, respete su tiempo y descubra sus necesidades. Mantenga una comunicación abierta y clara sin invadir ni afectar a su vida privada. Un cliente satisfecho es el primer paso para que le traigan uno nuevo en el futuro. Esté abierto a preguntar a los clientes sobre la calidad de su servicio y acepte las críticas para mejorar y ofrecer un mejor servicio. Para ello, puede utilizar encuestas.

Programas y eventos.

Probablemente sea una de las principales claves de nuestro negocio. Vamos a proponer una lista de algunos programas potenciales y creativos que podrían ser útiles en un club de tenis:

- Sesiones privadas.
- Sesiones de grupo. Hay muchos programas diferentes que se pueden ofrecer. Veamos algunos ejemplos:
 - Programas de bolas de colores: Programas azul, rojo, naranja y verde.
 - Programas de desarrollo de élite: para niños de 12 años y mayores.
 - Programas para adultos de todos los niveles.
 - Cardio Tenis: Utiliza mancuernas, pesas, bosus, etc. Crea un circuito dinámico de golpeo de pelotas combinado con un entrenamiento basado en todas las diferentes capacidades físicas.

- Touch Tennis: Juego eficaz para jugadores de tenis principiantes, niños y ancianos.
- Niños y padres: Recomendable para clases de niños de 2 a 4 años. Este programa permite a las familias pasar tiempo juntos mientras realizan alguna actividad. Los niños se sentirán más relajados cuando sus padres estén en la pista con ellos. Los padres pueden ayudar a los niños mientras hacen algunos ejercicios, recogen las pelotas, etc. Esto hará que la clase sea mucho más fácil.
- Programa multideportivo: Crear un programa que no sólo incluya el tenis, sino también el fútbol, el baloncesto, la gimnasia, etc. La práctica multideportiva en la enseñanza es un medio muy adecuado para el desarrollo de la coordinación general para poder generar transferencias entre diferentes deportes y deportes de raqueta para terminar en la práctica del tenis (Letort, 2002). El desarrollo de los jóvenes deportistas debe centrarse en el desarrollo de las habilidades motrices fundamentales más que en una especialización deportiva temprana (Balyi, 2005).
- Olimpiadas de la raqueta: Promover diferentes deportes de raqueta a través de unas rotaciones (Pádel, Squash, Bádminton, Tenis de toque, etc.)
- Tenis para mayores: Programas para mayores de 70 años con pelotas blandas y 2 botes permitidos en la pista. Se puede combinar con un programa de fuerza, movilidad articular y sesiones de flexibilidad. El tenis y el yoga también son una buena opción para este sector de la sociedad.
- Tenis para discapacitados: incluya en su empresa los principios fundamentales de los derechos humanos, como el principio de no discriminación y el de interdependencia. Es imprescindible hacer realidad los derechos sociales y culturales de las personas con discapacidad (Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, 2007).
- Subir y bajar: Organiza en diferentes pistas de tenis una sesión de partidos basada en el tiempo que enseñe patrones tácticos (los ganadores suben a la pista superior y los perdedores bajan).
- Ejercicios de dobles: Adecuado para que quepan hasta 6-8 personas en la pista.
- Tennis Xpress: Basado en la campaña Play & Stay lanzada por la ITF en 2007. El uso de las pelotas más lentas asegura que los jugadores principiantes puedan reunirse con otros jugadores principiantes y garantiza más éxito, más rallies, más diversión y un gran entrenamiento (Miley, 2017). Crear programas exprés que duren 3-4 días para que la gente se inicie en el deporte.
- Eventos. Veamos otra breve lista de ejemplos:
 - Campeonato de Grand Slam: Utilice el calendario del Grand Slam para organizar alguna competición de tenis con los socios. Vea (por ejemplo) la final de Wimbledon al final del evento con comida y bebidas.
 - Campamentos de verano o de vacaciones: Establecer acuerdos comerciales con hoteles para atraer a sus clientes durante esos periodos de tiempo.



Figura 4. Niños con el uniforme del club. Club Atlético Montemar, España.

- Eventos sociales: Cree eventos sociales para determinadas fechas como Halloween, Navidad, etc.
- Eventos benéficos: Ayude y recaude dinero para los necesitados o ayude a los pobres que no pueden permitirse jugar al tenis.
- Ligas y concursos
- Otros

Estamos viviendo uno de los periodos más singulares de todos los tiempos con el COVID-19. Diferentes acciones innovadoras que han utilizado los medios digitales, como la formación online desde casa o la enseñanza a distancia, están permitiendo que la actividad del tenis continúe a pesar de las limitaciones por las que todos pasamos (Crespo et al., 2021).

En resumen, sea creativo y abierto para definir cuáles son los mejores programas, eventos y competiciones que su organización debe promover en el club para mantener a los socios comprometidos con el deporte y satisfechos en su club de tenis. Adapte su negocio al entorno, manténgase flexible y atienda las necesidades de la gente para ofrecer ofertas atractivas.

Metodología

Manténgase al día con las metodologías recomendadas por las principales organizaciones de tenis del mundo. Se recomiendan el enfoque basado en el juego y la metodología basada en las restricciones en lugar del entrenamiento tradicional. Siga el enfoque de la ITF, de las federaciones nacionales o de alguna academia de tenis de prestigio para apoyar la metodología que aplica su organización. Enseñe esa metodología a sus entrenadores y estructure los programas de entrenamiento siguiendo esas directrices.

Equipamiento y uso de la tecnología. La importancia del material adaptado.

La buena imagen y la eficacia de todo programa dependerá también de la cantidad, la calidad y el estado del equipo que se utilice. Uno de los cambios más importantes y beneficiosos para la industria del tenis fue la aparición de los materiales de tenis adaptados. Este nuevo modelo de jugar al tenis



Figura 5. Empresa de reciclaje de pelotas en Hong Kong. #recycleballhk.

favorece el aumento del número de jugadores, la retención de los mismos y la mejora técnica, táctica y física general de los jugadores, especialmente en las edades más tempranas (Davies, 2017). Hoy en día también hay que contar con apps gratuitas o de bajo coste para dispositivos portátiles de fácil uso, en tabletas o smartphones (Quinlan, 2013).

Marca

Proporcione uniformes al cuerpo técnico y a los jugadores que representan al club en competiciones nacionales o internacionales. Proporcione también tarjetas de visita a todo el equipo de la empresa para que puedan vender su negocio a sus amigos y otros contactos.

Venda gorras, tops, chaquetas, etc. con el logotipo de la empresa.

Patrocinio

Llegue a acuerdos con aquellas marcas que puedan proporcionar todo el equipo que necesite (por ejemplo, proporcionar ropa para los entrenadores, raquetas, pelotas, etc.). Esto es muy importante para ahorrar presupuesto. Establezca acuerdos comerciales con otras empresas creando una relación en la que todos salgan ganando.

Relación con la Asociación Regional y Nacional.

Establezca una relación abierta con la principal organización del tenis en la región. Organice torneos, cursos educativos, etc. Manténgase activo y sea un activo positivo para la promoción del tenis en el país.

Reciclaje y sostenibilidad

Un club o una organización de tenis utiliza miles de pelotas cada año. Averigüe si hay alguna organización por la zona que recicle todo el material que ya no se necesita. Estudie la posibilidad de tomar la iniciativa para empezar a liderar el proyecto si no hay nada alrededor. Inicie conversaciones con otros clubes para resolver la situación. Nuestra empresa debe cuidar el planeta y todos debemos contribuir.

Departamento jurídico y de consultoría

Establezca una relación con una empresa jurídica o de consultoría para que le asesoren:

- Relaciones contractuales con empleados y otras organizaciones.
- Pagos.
- Obligaciones fiscales.
- Seguros.
- Responsabilidad en caso de accidente durante la ejecución de una clase de tenis: Para un estudio más riguroso y completo visite la revista ITF Coaching and Sport Science Review 2018; 75 (26): 20 - 22 por Alejandro Valiño.

Ingresos y responsabilidad

El objetivo principal de todo negocio es obtener beneficios. Estudie a fondo cuáles son sus puntos de venta y cuáles son sus gastos. Establezca un presupuesto para cada año siguiendo la visión de la empresa. Al igual que el resto de departamentos, dependiendo del tamaño de la empresa de tenis, puede ser recomendable contar con una persona especializada en contabilidad.

EXPANSIÓN DE LA EMPRESA

Una vez que se haya establecido bien en un club y haya adquirido una buena reputación, es posible que quiera ampliar su negocio estableciendo nuevos acuerdos con otros clubes de la región.

Además, si se hace un buen trabajo con los programas de bolas de colores, se podrá abrir un programa de tenis de alto rendimiento en el futuro.

CONCLUSIÓN

Una media del 70% de los negocios fracasará en los primeros 10 años de vida. Para salvaguardar un negocio nuevo o uno ya establecido, es necesario entender qué puede llevar a un fracaso empresarial y cómo se puede gestionar cada obstáculo o evitarlo por completo (Horton, 2022). Las razones más comunes por las que fracasan las pequeñas empresas son:

- Falta de pasión, de energía, o no se entrega suficiente trabajo.
- Liderazgo ineficaz o estrategia equivocada.
- Planificación empresarial ineficaz.
- Estrategias de marketing ineficaces.
- Contratar a las personas equivocadas o tener un ambiente de trabajo en equipo negativo.

- Falta de flexibilidad o innovación.
- Gestión inadecuada.
- No aportar suficiente valor.
- Falta de comprensión del mercado.
- Falta de autenticidad y transparencia.
- Falta de crecimiento personal o profesional.
- Falta de control de costes y de responsabilidad.
- Falta de sistemas empresariales concretos.
- No prestar atención o no ser capaz de competir con la competencia.
- No crear un sentimiento de confianza con los empleados o los clientes.

Si quiere seguir vivo en el negocio, manténgase alerta y bien organizado, sea creativo, enérgico, flexible y dispuesto a adaptarse a los cambios y a las nuevas circunstancias. Rodéese de un buen equipo de personas y trabaje en equipo tratando de alcanzar los objetivos de la empresa.

DECLARACIÓN DE FINANCIACIÓN Y CONFLICTO DE INTERESES

El autor declara que no ha recibido financiación para escribir este artículo y que no existe ningún conflicto de intereses.

REFERENCIAS

- Avner, Z., Markula, P., & Denison, J. (2017). Understanding Effective Coaching: A Foucauldian Reading of Current Coach Ed. *International Sport Coaching Journal*, 4, 101–109.
- Balyi, I. (2005). Long-term Athlete Development. *Canadian Sport for Life*. Disponible en: <<http://www.ltad.ca/Content/Resources%20and%20Downloads/Downloads.asp>>. Acceso en: 04/12/2007.
- Barry, M. & Runyan, G. (1995). A review of distance learning studies in the U.S. military. *The American Journal of Distance Education*, 9 (3).
- Bulatovic, I., Skoric, S., Jovanovic, V. (2016). Branding a business name. DOI:10.5937/ekoPolj1604323B
- Chandra Bose, D. (2010). *Fundamentals of financial management*. Second Edition.
- Convention on the Rights of Persons with Disabilities (N.N.6/2007.)
- Crespo, A. (2020). Tennis teaching as business: coaches as creators of added value. *ITF Coaching & Sport Science Review*, 28(80), 35–37. <https://doi.org/10.52383/itfcoaching.v28i80.68>.
- Crespo, M., Botella-Carrubi, D., & Jabaloyes, J. (2021). Coaches' perceptions of innovation programs of the Royal Spanish Tennis Federation. *Internacional Journal of Sports & Science Coaching*, 174795412110355. <https://doi.org/10.1177/17479541211035556>.
- Davis, K. (2017). Growing the game, the modified way!. *ITF Coaching and Sport Science Review* 2017; 72 (25): 10 – 11.
- Freeland Fisher, J. (2020). How to get a job often comes to one elite personal asset, and many people still don't realize it. <https://www.cnb.com/2019/12/27/how-to-get-a-job-often-comes-down-to-one-elite-personal-asset.html>
- Horton, M. (2022). <https://www.investopedia.com/articles/personal-finance/120815/4-most-common-reasons-small-business-fails.asp>.
- Jarmila Guta, A. (2014). "The Role and Importance of The Business Plan in Starting and Running a Business Opportunity," *Annals of the University of Petrosani, Economics, University of Petrosani, Romania*, vol. 14(2), pages 119-126.
- Lebel, K., & Danylchuk, K. (2019). Tennis and social media. In *Routledge Handbook of Tennis* (pp. 329-337). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315533575-32>.
- Letort, O. (2002). *Tennis evolutif. Tennis couleurs*. Editions Art et literature.
- Miley, D. (2017). *ITF Coaching and Sport Science Review* 2017; 72 (25): 21 -23.
- Quinlan, G. (2013). El uso de las aplicaciones para mejorar el entrenamiento: La aplicación técnica de Tenis Australia. *ITF Coaching & Sport Science Review*. 59, 22-24.
- Valiño, A. *ITF Coaching and Sport Science Review* 2018; 75 (26): 20 – 22.
- Venturino, P. (2011). *Relaciones Públicas y Comunicación Estratégica*. Universidad del Pacífico. Santiago de Chile.

Copyright © 2022 Héctor Botella Blanco



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO \(HAZ CLICK ABAJO\)](#)



Desarrollo de un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana

Lobone Lloyd Kasale^a, Tapiwa Marobela-Masunga^b, Nonfo Othusitse^c y Moagi Mbise^a

^aUniversidad de Botswana, Gaborone, Botswana. ^bDepartamento de Desarrollo, Federación Internacional de Tenis, Londres, UK. ^cEscuela de Contabilidad de Botswana, Gaborone, Botswana.

RESUMEN

La gestión del rendimiento facilita la consecución de objetivos en las organizaciones deportivas. Los clubes de tenis deberían aplicar prácticas de gestión del rendimiento para maximizar sus beneficios, mejorar la prestación de sus servicios y la satisfacción de las partes interesadas. En Botswana, el tenis no tiene un gran número de seguidores ni un alto índice de participación. Por lo tanto, los clubes de tenis de Botswana podrían utilizar iniciativas de gestión del rendimiento para mejorar sus prácticas organizativas, sus índices de participación y su rentabilidad. Así pues, el objetivo de este documento era desarrollar y proponer un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana. El documento se basó en una revisión del Cuadro de Mando Integral, el Prisma de Rendimiento, los componentes de la gestión del rendimiento. Sobre la base de la revisión, se desarrolló un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana. El conjunto de herramientas comprende la planificación del entorno externo, la planificación del entorno interno, la implementación y la medición del rendimiento. El conjunto de herramientas reconoce la naturaleza cíclica del proceso de gestión del rendimiento, por lo que la retroalimentación y la información obtenida de la medición del rendimiento se utilizan para informar de los futuros planes de gestión del rendimiento. Este documento puede beneficiar a los gestores deportivos de Botswana y ayudarles a aplicar prácticas de gestión del rendimiento. También puede contribuir a la investigación sobre la gestión del rendimiento en los clubes deportivos.

Palabras clave: gestión del rendimiento, tenis, Botswana.

Recibido: 30 junio 2022

Aceptado: 4 julio 2022

Autor de correspondencia: Lobone Lloyd Kasale, University of Botswana. Private Bag 0022. Gaborone, Botswana. Email: kasalel@ub.ac.bw

INTRODUCCIÓN

En las últimas cuatro décadas ha habido un interés de investigación sobre el rendimiento organizativo, la medición del rendimiento y la gestión del rendimiento entre las organizaciones deportivas (Bayle y Madella, 2002; Zingiene, 2019; Díaz y Rossi, 2017; Frisby, 1986; O'Boyle y Hassan, 2014; Hulme et al., 2019; Omondi-Ochieng, 2018; Solntsev y Osokin, 2018). Se ha prestado mucha atención en la investigación a las Organizaciones Deportivas Nacionales, su dependencia de los recursos de las partes interesadas y cómo miden e implementan el rendimiento organizativo. Además, aunque también se han estudiado las organizaciones deportivas con ánimo de lucro, como los clubes y los equipos profesionales, gran parte de la atención se dirigió a aspectos del rendimiento organizativo como el rendimiento financiero (Omondi-Ochieng, 2019), la gestión de la calidad (Zülch et al., 2020) y la eficacia organizativa (Hulme et al., 2019). La forma en que los clubes y los equipos gestionan su rendimiento organizativo puede seguir siendo objeto de investigación, a fin de establecer cómo pueden alcanzar su propósito de forma óptima.



Los clubes deportivos pueden describirse como entidades que ofrecen oportunidades y servicios deportivos recreativos y de élite a los consumidores con fines lucrativos. En lo que

respecta a los clubes de tenis, Pluim et al. (2014) señalaron que desempeñan un importante papel en el fomento y la promoción de estilos de vida saludables entre las personas de sus comunidades. Su búsqueda de la maximización de los beneficios y la prestación de servicios de calidad les lleva a prestar atención a la eficiencia y la eficacia de sus procesos y actividades en la consecución de sus objetivos. Esto puede lograrse mediante la gestión del rendimiento. Sin embargo, los clubes de tenis son únicos y funcionan de forma diferente a las organizaciones convencionales. Por ejemplo, como Zhang (2015) y Heere (2010) han señalado, la singularidad de los productos deportivos, y limitarse a adoptar prácticas con un enfoque único puede no ser prudente para estas organizaciones. Por lo tanto, es imperativo que se diseñen e implementen modelos de gestión del rendimiento específicos para el contexto y relevantes para la organización en los clubes de tenis.

La gestión del rendimiento es un proceso que proporciona un sistema de control proactivo de bucle cerrado, en el que las estrategias se despliegan en todos los procesos empresariales y la información se obtiene a través de un sistema de medición del rendimiento para permitir la toma de decisiones de gestión adecuadas (Bititci et al., 1997). La gestión del rendimiento puede considerarse desde diferentes perspectivas, como la de los recursos humanos (Byers et al., 2012; McLean, 2016), la de los recursos del sistema (Chelladurai et al., 1987; Winand et al., 2010), o incluso la de la estrategia, la estructura o la cultura organizativa. En este estudio, se considera una cuestión de estrategia y operaciones que tiene en cuenta el uso de los recursos y la eficiencia y eficacia de las actividades y los procesos en la consecución de las metas y los objetivos de la organización (Ferreira y Otley, 2009). Esta perspectiva describe cómo las organizaciones pueden participar en la medición activa, la gestión y la mejora continua de sus procesos y actividades en la consecución de sus objetivos organizativos (Bititci et al., 2013; Pavlov et al., 2017).

Cabe señalar que los modelos, sistemas y marcos de gestión del rendimiento se han diseñado e implementado a lo largo del tiempo (Bititci et al., 2013; Ferreira & Otley, 2009; Kasale et al., 2018). Estos modelos, sistemas y marcos son sistemas de control de gestión que hacen un seguimiento del uso de los recursos de la organización, y de la eficiencia y eficacia de los procesos y actividades en la consecución de las metas y objetivos de la organización (Chelladurai et al., 1987; Winand et al., 2010). Estos sistemas de control de la gestión se basan en la medición del rendimiento y la retroalimentación para mejorar los ciclos de rendimiento futuros (Bititci et al., 1997; Kaplan & Norton, 1996; Ferreira & Otley, 2009). Por ejemplo, los modelos de gestión del rendimiento, como la gestión de la calidad total (TQM), Six-Sigma, Lean Manufacturing, Balanced Scorecard y Performance Prism, controlan la eficiencia y la eficacia de los procesos organizativos y la consecución de metas y objetivos en diferentes sectores. Aunque gran parte de estos modelos se han utilizado en un sinnúmero de organizaciones, Kasale et al., (2018) han señalado la importancia de desarrollar modelos de gestión del rendimiento que tengan en cuenta la influencia de sus entornos, la singularidad de las organizaciones deportivas y sus sistemas operativos. Por lo tanto, se vuelve esencial desarrollar conjuntos de herramientas de gestión del rendimiento que mejoren la eficiencia y la eficacia de los procesos organizativos, lo que lleva a la consecución de los objetivos de los clubes de tenis.

El objetivo de este estudio es desarrollar un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento específicas para el contexto y relevantes para la organización de los clubes de



tenis de Botswana, que les ayuden a garantizar una prestación de servicios de calidad y el cumplimiento de su objetivo. El uso de conjuntos de herramientas de gestión del rendimiento puede facilitar la sostenibilidad y la rentabilidad de los clubes de tenis, mejorando la confianza de las partes interesadas y su rendimiento organizativo general. El presente estudio aportará conocimientos sobre la gestión del rendimiento en los clubes de tenis e iniciará el diálogo sobre los esfuerzos de gestión del rendimiento eficaces para estas organizaciones. Además, este estudio informará a los gestores deportivos sobre las formas de implantar sistemas de gestión del rendimiento completos, sólidos y coherentes en sus clubes de tenis.

LOS CLUBES DE TENIS DE BOTSWANA Y LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

El deporte del tenis existe en Botswana desde antes de la independencia del país en 1966. La Asociación de Tenis sobre Hierba de Bechuanalandia fue una de las dos primeras organizaciones deportivas que se afiliaron al Consejo Nacional de Deportes de Botswana cuando éste se formó en 1965 (Manual del Consejo Nacional de Deportes de Botswana, 2010). Las autoridades de Botswana practicaban el tenis en clubes recreativos cuando la capital administrativa de Botswana estaba en Mahikeng, en Sudáfrica, un país que administraba un sistema de apartheid (Hudson, 2018). Según Hudson (2018), el Notwane Tennis Club, fue el primer club de tenis que se estableció en Botswana con el objetivo de crear un club de tenis inclusivo que acogiera a personas de todas las razas. El Club de Tenis Notwane finalmente condujo a la creación de la Asociación de Tenis de Botswana y al posterior crecimiento de este deporte en el país (Hudson, 2018). Hasta la fecha, hay alrededor de nueve (9) clubes de tenis activos en Botswana. Si bien el tenis como deporte tiene una historia de más de 50 años, no ha ganado mucha prominencia en

términos de un gran número de seguidores, ni una alta tasa de participación, con un 0,24% de la población que juega al tenis a partir de 2019 (ITF Global tennis report, 2019). Además, el rendimiento de los equipos nacionales y de los atletas de élite en competiciones internacionales como los Juegos Panafricanos sigue estando por debajo del nivel, y los tenistas batsuanos aún no han conseguido participar en un Grand Slam. Para ello, es posible que los clubes de tenis de Botswana necesiten implantar sistemas de gestión del rendimiento que garanticen el aumento de su número de aficionados, de las tasas de participación, de los miembros y de su capacidad para satisfacer las necesidades de sus grupos de interés, sin dejar de ser rentables.

En lo que respecta a la gestión del rendimiento en Botswana, desde la década de 1990 se introdujeron diferentes formas de Sistemas de Gestión del Rendimiento (SGR) para mejorar la productividad y la prestación de servicios en diferentes sectores de la Administración Pública (Bulawa, 2011; Mosware 2011). Si bien estas iniciativas ayudaron al servicio público a mejorar sus sistemas de prestación de servicios, es posible que hayan permeado en las prácticas organizativas de otros sectores industriales en Botswana. Por ejemplo, muchos voluntarios que administran el deporte en las Organizaciones Deportivas Nacionales y en los clubes son miembros del servicio público de Botswana. Kasale et al. (2019), argumenta que estos voluntarios habrían estado expuestos a las prácticas de gestión del rendimiento en su lugar de trabajo, y en consecuencia pueden adoptar e implementar estas prácticas en las Organizaciones Deportivas Nacionales y los clubes que administran. Por lo tanto, la gestión del rendimiento puede no ser nueva para los administradores deportivos de los clubes de tenis de Botswana. Por lo tanto, un kit de herramientas de gestión del rendimiento puede ser útil para los clubes de tenis de Botswana.

METODOLOGÍA

El desarrollo de un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana se basó en una revisión del Cuadro de Mando Integral, el Prisma del Rendimiento, los componentes de un modelo de Gestión del Rendimiento según lo indicado por Otley (1999), Ferreira y Otley (2009) y Bayle y Robinson (2007). Además, también se revisó el modelo de gestión del rendimiento desarrollado y propuesto para las Organizaciones Deportivas Nacionales por Kasale et al., (2018). Una revisión del Cuadro de Mando Integral y del Prisma de Rendimiento reveló que la satisfacción de los clientes, la contribución de las partes interesadas, los procesos organizativos, las competencias, los beneficios, el crecimiento, el aumento del valor para los accionistas y la capacidad de mejora son componentes esenciales en la gestión del rendimiento (Kaplan y Norton, 1996). Ferreira y Otley (2009) y Otley (1999) afirmaron que la visión y la misión de la organización, su estructura, los planes estratégicos, los indicadores clave de rendimiento, los objetivos, los procesos de evaluación, las recompensas, la retroalimentación, el feedforward, la curva de aprendizaje, las influencias del entorno y la interdependencia del sistema operativo de la organización desempeñan un papel en la gestión del rendimiento. Bayle y Robinson (2007) y Kasale et al. (2018) señalaron la importancia de desarrollar modelos de gestión del rendimiento que tengan en cuenta la singularidad de las organizaciones deportivas. Además, Kasale et al. (2018) propusieron un modelo holístico para la gestión del rendimiento que da cuenta de la influencia de los entornos externos e internos, la singularidad del contexto de las organizaciones deportivas, así como la interdependencia de su sistema operativo.

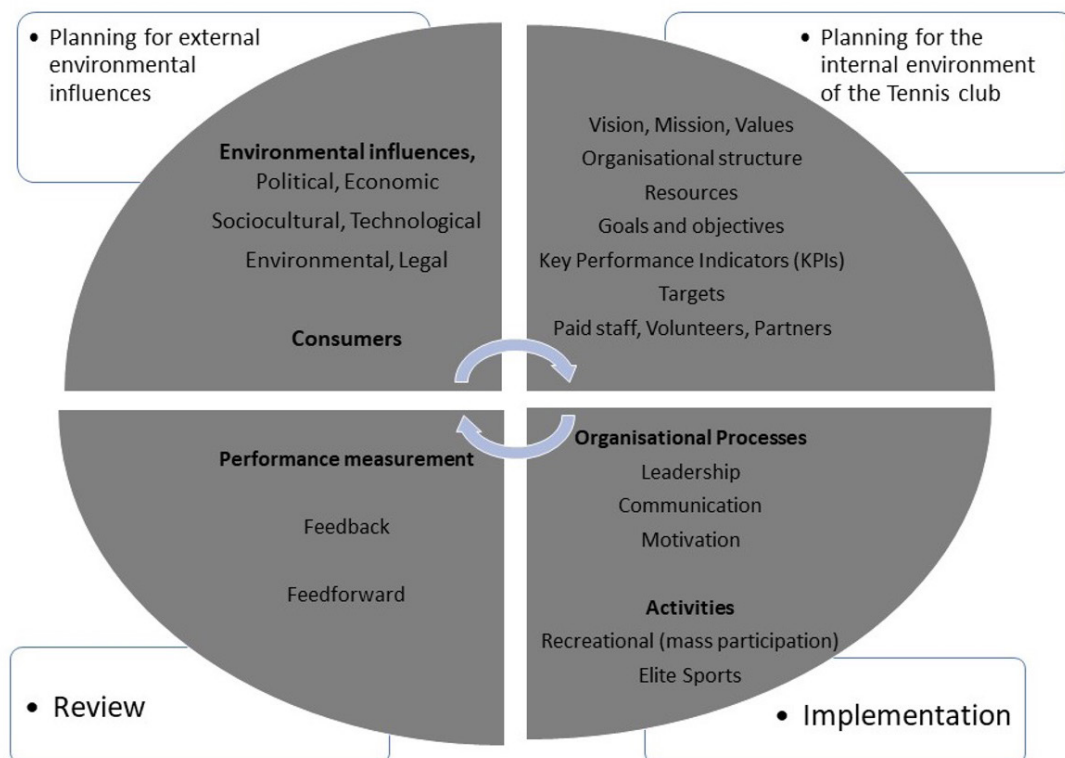


Figura 1. Componentes de un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento.

Basándose en la revisión del Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 1996), el Prisma del Rendimiento, (Neely et al., 2001) los componentes esenciales de la gestión del rendimiento (Ferreira & Otley, 2009; Otley, 1999) y los requisitos de la gestión del rendimiento para una organización deportiva (Bayle & Robinson, 2007; Kasale et al., 2018) se desarrolla un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana. El conjunto de herramientas se basa en los componentes de un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento, como se ilustra en la figura 1 (página anterior).

Sobre la base de los componentes de un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento, como se ha ilustrado anteriormente, se elaboró un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana, que se presenta en la sección de resultados.

RESULTADOS Y DEBATES

Sobre la base de los componentes del conjunto de herramientas de gestión del rendimiento ilustrados en la Figura 1, se elaboró el conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana.

El conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana se propone aquí y se presenta en la Figura 2.

La figura 2 ilustra que el conjunto de herramientas de gestión del rendimiento comprende las influencias del entorno externo, las influencias del entorno interno, la aplicación y la revisión. Las flechas en el centro de la Figura 2 ilustran que la gestión del rendimiento es un proceso cíclico que comienza con la planificación del entorno externo, la planificación del entorno interno, la implementación del plan, la revisión del

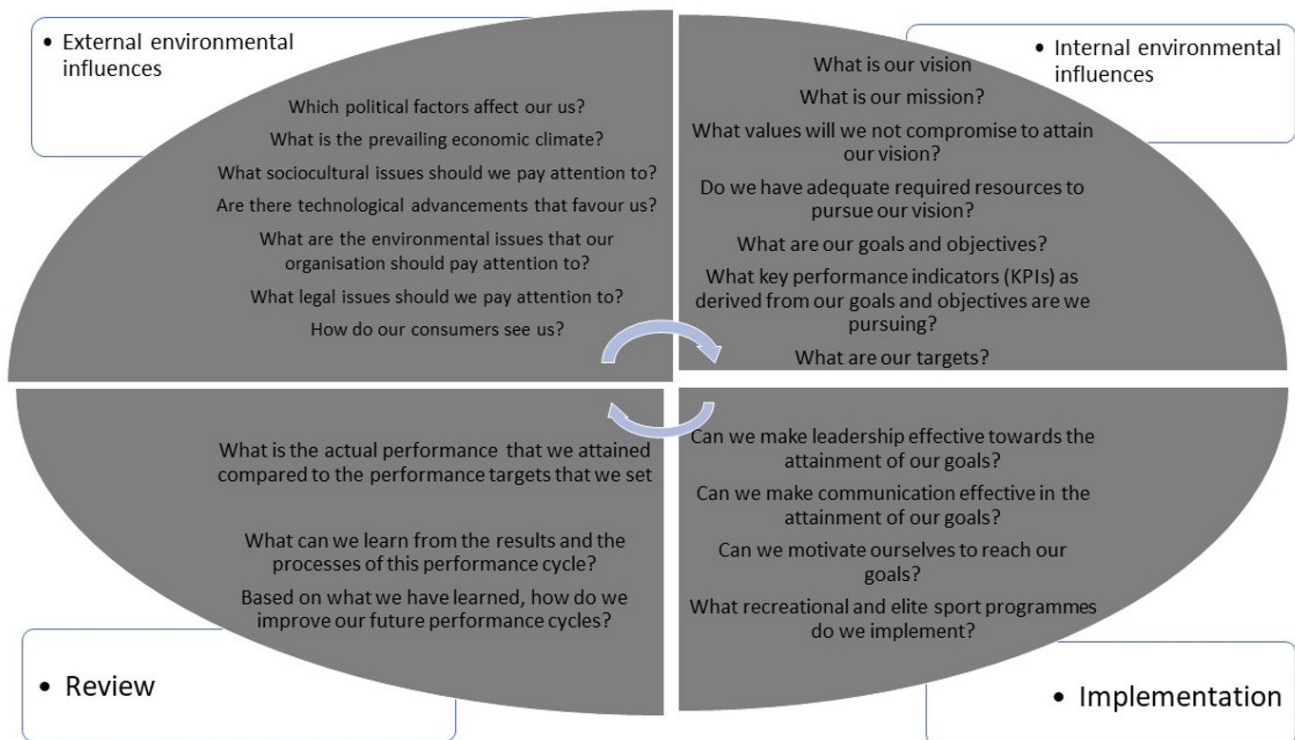


Figura 2. Herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana.

proceso a través de la medición del rendimiento, el uso de la retroalimentación y el avance para aprender del proceso y prepararse para futuros ciclos de rendimiento (Ferreira & Otley, 2009; Kaplan & Norton, 1996; Kasale et al., 2018; Otley 1999). Después de la revisión, el proceso vuelve a la planificación.

Las influencias externas del entorno

Es importante tener en cuenta que el entorno externo de un club de tenis es dinámico y evoluciona y cambia con el tiempo (Melnyk et al., 2014). Por lo tanto, las organizaciones deportivas como un club de tenis deben planificar y adaptarse

adecuadamente a los cambios en su entorno externo (Kasale et al., 2018). Esto puede lograrse mediante la exploración del entorno en el que existe el club de tenis para establecer los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales y legales y cómo pueden afectar potencialmente al funcionamiento del club de tenis (Ferreira y Otley, 2009; Kasale et al., 2018).

Los factores políticos son externos al club de tenis pero tienen la capacidad de influir en sus funciones y operaciones (Robinson, 2010). Los factores políticos comprenden un marco de normas y reglamentos que afectan al funcionamiento de un club de tenis. Entre ellos se encuentran las leyes, las normas,

los reglamentos y los estatutos que rigen el deporte en Botswana, como la Ley de la Comisión Nacional del Deporte de Botswana, la Política Nacional del Deporte y la Recreación y la Carta Olímpica. Los clubes de tenis de Botswana deben observar estos instrumentos políticos, y esto puede implicar sus procesos y actividades (Kasale et al., 2019; Robinson, 2010). Por lo tanto, es necesario que los clubes de tenis de Botswana se planteen y respondan a preguntas como ¿cuál es el entorno político imperante? ¿Favorece el entorno político a nuestro club? ¿Qué factores políticos específicos afectan a nuestra organización? En cuanto al entorno económico, el entorno económico imperante puede afectar en gran medida al funcionamiento de un club de tenis. Por ejemplo, una recesión económica puede afectar a la cantidad de patrocinio que los socios corporativos pueden poner a disposición de un club. Así pues, las organizaciones deportivas deben tener en cuenta la dinámica del entorno económico y deben adaptarse a las condiciones imperantes para tener éxito (O'Boyle y Bradbury, 2017). Por lo tanto, los clubes de tenis de Botswana deberían plantearse preguntas como ¿cuál es la situación económica imperante y cómo afecta a nuestro club? En concreto, cuáles son los factores económicos que afectan a nuestras operaciones como clubes de tenis.

Los factores socioculturales desempeñan un papel importante en el tipo de servicios que ofrecen las organizaciones deportivas, por lo que estas deben prestarles atención (Robinson, 2010; O'Boyle y Bradbury, 2017). Por ejemplo, las características demográficas de una comunidad en la que existe un club de tenis, incluidas las tendencias de la población, la edad y la distribución de los ingresos, pueden afectar al tipo de programas que un club de tenis pone en marcha. Por lo tanto, un club de tenis debe plantearse y responder a la pregunta ¿a qué aspectos socioculturales debemos prestar atención? En cuanto a los factores tecnológicos, es importante señalar que los avances tecnológicos afectan a la forma en que las organizaciones llevan a cabo sus operaciones. Las organizaciones han aprovechado la tecnología y las innovaciones para mejorar la eficiencia y la eficacia de sus procesos (Blakey, 2011; O'Boyle y Bradbury, 2017). Sin embargo, estos avances también pueden ser inhibidores. Por lo tanto, es esencial que los clubes de tenis se planteen y respondan a preguntas como ¿cuáles son los avances tecnológicos y las innovaciones predominantes? ¿En qué medida los avances tecnológicos favorecen a nuestro club de tenis? ¿Cómo podemos utilizar los avances tecnológicos y las innovaciones para optimizar nuestros procesos?

Las cuestiones medioambientales y la sostenibilidad del medio ambiente han cobrado protagonismo a medida que el mundo ha ido avanzando hacia la sostenibilidad del planeta en los últimos años. Es necesario que las naciones cumplan con los objetivos medioambientales y ecológicos en torno al cambio climático, la huella de carbono, la contaminación, el transporte y la energía. Por lo tanto, los clubes de tenis de Botswana deben tener en cuenta las cuestiones medioambientales planteando y respondiendo a las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los objetivos ecológicos y de sostenibilidad medioambiental que se ha fijado Botswana? ¿Cómo afectan estos objetivos a nuestra organización? ¿A qué cuestiones medioambientales debemos prestar atención? En cuanto a los factores legales, es importante señalar que hay muchas cuestiones legales que prevalecen en el sector del deporte (Robinson, 2010; O'Boyle y Bradbury, 2017). Entre ellos se encuentran la discriminación, el amaño de partidos, el dopaje y la corrupción. Es importante que los clubes de tenis den cuenta de estas cuestiones formulando y respondiendo a preguntas como las siguientes

¿Cuáles son los problemas legales a los que se enfrentan nuestros clubes? ¿A qué cuestiones legales debemos prestar especial atención?

Las cuestiones ambientales externas, como los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, medioambientales y legales, son importantes porque describen los cambios en el entorno. Es importante destacar que un club de tenis no tiene ningún control sobre estas influencias. Sin embargo, la capacidad de los clubes de tenis para responder a estas influencias del entorno influirá en gran medida en la forma de aplicar sus iniciativas de gestión del rendimiento (Kasale et al., 2018).

Otro factor clave del entorno externo son los consumidores, incluidos los clientes que consumen los servicios que ofrece el club de tenis. Según Kaplan y Norton, (1992) es importante preguntarse cómo nos ven nuestros clientes y consumidores. Responder a esta pregunta garantizará la creación de una buena relación entre el club de tenis y los consumidores. Esto garantiza que los consumidores sigan beneficiándose de los servicios ofrecidos por el club de tenis, asegurando así la rentabilidad del club a largo plazo.

Las influencias del entorno interno

El entorno interno del club de tenis comprende la visión, la misión, los valores, las características del diseño estructural de la organización, los recursos disponibles, las metas y los objetivos, las metas de los indicadores clave de rendimiento (KPI), los individuos de los clubes de tenis, incluidos los miembros del personal remunerado, los voluntarios y los socios. Es importante que un club de tenis se asegure de que su entorno interno está organizado de manera eficaz para responder al dinámico entorno externo, de modo que pueda lograr un buen rendimiento (Ferreira y Otley, 2009; Kasale et al., 2018).

La visión, la misión y los valores son importantes en la gestión del rendimiento porque detallan el plan estratégico que un club de tenis quiere alcanzar (Ferreira y Otley, 2009; Kasale et al., 2018). Por lo tanto, las preguntas que incluyen ¿Qué queremos lograr? ¿Cómo vamos a lograr nuestro gran objetivo? ¿Qué valores no comprometeremos para alcanzar nuestra gran imagen? deben ser planteadas y respondidas por el club de tenis. Sobre la base de la visión, la misión y los valores del club de tenis, se establecen las metas y los objetivos de la organización. Sobre la base de las metas y los objetivos establecidos, se desarrollan los indicadores clave de rendimiento (KPI) (Ferreira & Otley, 2009; Kasale et al., 2018). Los indicadores clave de rendimiento son factores críticos de éxito que el club de tenis pretende alcanzar (Bititci et al., 1997; Ferreira & Otley, 2009). Sobre la base de los indicadores clave de rendimiento, se trazan objetivos para detallar lo que debe lograrse. Estos objetivos se utilizan para medir el rendimiento (Ferreira & Otley, 2009). Kasale et al. (2018) señalan la necesidad de tener en cuenta los recursos cuando se elaboran las metas, los objetivos, los indicadores clave de rendimiento y los objetivos. Dado que en la mayoría de los casos los clubes de los países en desarrollo tienen limitaciones de recursos, las preguntas que deben plantearse y responderse son: ¿tenemos suficientes recursos para lo que queremos lograr? ¿Cómo podemos utilizar los recursos de que disponemos de forma óptima para alcanzar nuestros objetivos? Además, Ferreira y Otley (2009) destacaron la importancia de que todos los miembros del club de tenis tengan un entendimiento común de las metas, los objetivos, los indicadores clave de rendimiento y

los objetivos. De este modo, se consigue un esfuerzo conjunto para alcanzar la visión y la misión del club de tenis y, por tanto, mejorar el rendimiento general de la organización.

Es importante tener en cuenta la estructura organizativa del club de tenis para garantizar que permite la eficiencia y la eficacia (Parent et al., 2018; Perck et al., 2016). La disposición estructural de un club de tenis implica la especialización de las tareas, la centralización de la toma de decisiones y la estandarización/formalización de las normas y reglamentos dentro del club de tenis (Parent et al., 2018). El club de tenis debe plantearse y responder a las preguntas ¿hasta qué punto nuestra estructura organizativa es adecuada para nuestro propósito? ¿Cómo afecta nuestra estructura organizativa a nuestra eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos?

Las personas que forman parte de un club de tenis son personal remunerado, voluntarios y socios. Cada uno de ellos debe desempeñar funciones específicas que hagan que el club tenga éxito en sus esfuerzos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la mayoría de las veces los individuos de estos clubes son voluntarios, por lo que puede ser difícil esperar que rindan a ciertos niveles sin recompensa. No obstante, un club de tenis depende de estas personas para facilitar los procesos y las actividades de la organización para garantizar la consecución del objetivo del club y la satisfacción de las partes interesadas. Por lo tanto, es importante que un club de tenis se plantee y responda a las siguientes preguntas: ¿quiénes son los individuos de nuestro club? ¿Qué funciones desempeñan en el club? ¿A qué cuestiones relativas a los individuos dentro del club debemos prestar atención?

La planificación del entorno interno incluye dar cuenta de la visión, la misión, los valores, el diseño estructural de la organización, los recursos, las metas y los objetivos, los indicadores clave de rendimiento, las metas y los individuos dentro del club deben preparar al club de tenis para un ciclo de gestión del rendimiento. Para implementar un ciclo de gestión del rendimiento, es importante que el club de tenis considere cómo implementa los procesos y las actividades organizativas.

APLICACIÓN

Se ha afirmado que las organizaciones deportivas son únicas, y que sus características únicas pueden hacer que apliquen sus procesos organizativos de forma diferente a las organizaciones convencionales. No obstante, los clubes de tenis deben ser conscientes y prestar especial atención a la forma de aplicar los procesos que incluyen el liderazgo, la comunicación y la motivación. Estos procesos organizativos son esenciales para un club de tenis y deben aplicarse eficazmente para obtener resultados provechosos. El liderazgo sirve para orientar los procesos de una organización deportiva (Arnold et al., 2012). La comunicación sirve de canal para proporcionar un entendimiento común de lo que debe lograrse en la organización (Ferreira y Otley, 2009). La motivación garantiza que los individuos se sientan impulsados a perseguir las metas y los objetivos del club de tenis. Kasale et al. (2018) y Bayle y Robinson (2007) también han destacado que es necesario que las organizaciones deportivas faciliten un entorno que apoye el rendimiento organizativo para aplicar eficazmente el proceso. Por lo tanto, los clubes de tenis deberían plantearse y responder a la pregunta de ¿a qué cuestiones relativas a nuestros procesos organizativos debemos prestar atención? ¿Sirven las prácticas predominantes en materia de liderazgo, comunicación y motivación para nuestros esfuerzos por alcanzar un alto rendimiento?

En cuanto a las actividades, los clubes de tenis facilitan la participación masiva o los programas deportivos recreativos y de élite. Deben asegurarse de que desarrollan y aplican programas para satisfacer eficazmente a sus consumidores y establecer relaciones duraderas que fomenten la sostenibilidad y la rentabilidad del club de tenis. Por lo tanto, el club de tenis debe plantearse y responder a la pregunta: ¿a qué cuestiones debemos prestar atención en relación con nuestras actividades deportivas recreativas y de élite?

REVISIÓN

Un ciclo de rendimiento debe ser revisado al final del mismo. Por lo general, esto coincidirá con la duración estipulada en las metas y los objetivos. Un ciclo de rendimiento se revisa mediante un proceso de medición del rendimiento (Biticti et al., 1997; Ferreira y Otley, 2009). Este proceso consiste en medir o comparar la diferencia entre el rendimiento previsto o los objetivos fijados y el rendimiento real alcanzado (Ferreira y Otley, 2009). Los resultados obtenidos de este proceso de medición del rendimiento sirven como retroalimentación o feedforward (Kasale et al., 2018). El feedback se utiliza para informar a las partes interesadas y a los individuos del club de tenis sobre lo que se ha conseguido y cómo se ha conseguido. Por otro lado, el feedforward proporciona detalles de lo que se aprende del ciclo de rendimiento y las formas en que el club de tenis puede mejorar su eficiencia y eficacia. Por lo tanto, al facilitar el proceso de revisión, el club de tenis debe plantearse y responder a las preguntas ¿qué hemos logrado en relación con los objetivos y metas que nos hemos fijado? ¿Qué podemos aprender del ciclo de rendimiento para mejorar y optimizar futuros ciclos de rendimiento?

CONCLUSIONES Y NUEVAS INVESTIGACIONES

El objetivo de esta investigación era desarrollar un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis. Para ello, se revisaron el Cuadro de Mando Integral, el Prisma del Rendimiento, los componentes de la Gestión del Rendimiento (Otley (1999, Ferreira & Otley, 2009; Bayle & Robinson, 2007) y el Modelo Holístico para la Gestión del Rendimiento de las Organizaciones Deportivas Nacionales (Kasale et al., 2018). Sobre la base de este ejercicio de revisión, se desarrolló y propuso un conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para los clubes de tenis de Botswana. El conjunto de herramientas comprende un proceso cíclico que comienza con la planificación del entorno externo, seguido de la planificación del entorno interno, luego la implementación, seguida de un ejercicio de revisión. La revisión facilita los procesos de retroalimentación y alimentación que inician otro ciclo de rendimiento. Este conjunto de herramientas de gestión del rendimiento se ha desarrollado a partir de la literatura y no se ha puesto a prueba. Por lo tanto, en futuras investigaciones se podría considerar la posibilidad de poner a prueba este conjunto de herramientas de gestión del rendimiento para examinar las suposiciones hechas a partir de la literatura. Además, se prevé que este documento inicie nuevas investigaciones sobre cómo se puede optimizar y mejorar la eficiencia y la eficacia de los clubes de tenis para fomentar su sostenibilidad.

CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses y que no recibieron ninguna financiación para realizar la investigación.

REFERENCIAS

- Arnold, R., Fletcher, D., & Molyneux, L. (2012). *Performance leadership and management in elite sport: recommendations, advice and suggestions from national performance directors*. *European Sport Management Quarterly*, 12(4), 317-336. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.693115>
- Bayle, E., & Madella, A. (2002). *Development of a taxonomy of performance for national sport organizations*. *European Journal of Sport Science*, 2(2), 1-21. <https://doi.org/10.1080/17461390200072205>
- Bayle, E. & Robinson, L. (2007). *A framework for understanding the performance of national governing bodies of sport*. *European Sport Management Quarterly*, 7(3), 249-268. <https://doi.org/10.1080/16184740701511037>
- Bititci, U.S., Carrie, A.S. and McDevitt, L. (1997). *Integrated performance measurement systems: a development guide*. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(5), 522-534. <https://doi.org/10.1108/01443579710167230>
- Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). *Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations*. *International Journal of Production Research*, 54(6), 1571-1593. <https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1005770>
- Blakey, P. (2011). *Sport marketing*. Learning Matters, Exeter.
- Botswana National Sports Council Handbook (2010). BNSC. Gaborone. Botswana.
- Bulawa, P. (2011). *Implementation of the performance management system in senior secondary schools in Botswana: the perspective of the senior management team*. (Doctoral dissertation, James Cook University).
- Byers, T., Slack, T., and Parent, M. (2012). *Key concepts in sport management*. Sage. London. <https://doi.org/10.4135/9781473914599>
- Čingienė, V. (2019). *Governance of sports in Lithuania: empirical findings towards challenging implications*. In M. Winand and C. Anagnostopoulos (Eds.), *Research Handbook on Sport Governance* (pp. 134-150). Edward Elgar. Cheltenham. <https://doi.org/10.4337/9781786434821.00016>
- Chelladurai, P., Szyszlo, M. and Haggerty, T. R. (1987). *Systems-based dimensions of effectiveness-the case of national sport organizations*. *Canadian Journal of Sport Sciences-Revue Canadienne des Sciences du Sport*. 12(2), 111-119.
- Dias, I. R. R., and Rossi, G. B. (2017). *How far is World Champion from World Class? Institutional effects on a Brazilian non-profit sports organization*. *Brazilian Business Review*, 14(Special Ed), 24-44. <https://doi.org/10.15728/edicoesp.2017.2>
- Ferreira, A., and Otley, D. (2009). *The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis*. *Management Accounting Research*, 20(4), 263-282. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2009.07.003>
- Frisby, W. (1986). *Measuring the organizational effectiveness of national sport governing bodies*. *Canadian Journal of Applied Sport Sciences*, 11(2), 94-99.
- Heere, B. (2010). *A New Approach to Measure Perceived Brand Personality Associations Among Consumers*. *Sport Marketing Quarterly*, 19(1).
- Hudson, D. (2018). *Quill Hermans' role in the development of Botswana Alongside Seretse Khama and Quett Masire*. *Botswana Notes and Records*. 50. 323- 326.
- Hulme, A., McLean, S., Read, G. J. M., Dallat, C., Bedford, A., and Salmon, P. M. (2019). *Sports organisations as complex systems: using Cognitive Work Analysis to identify the factors influencing performance in an elite Netball organisation*. *Frontiers in Sports and Active Living*, 1, 56. <https://doi.org/10.3389/fspor.2019.00056>
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kasale, L. L., Winand, M., and Morrow, S. (2019). *A stakeholder approach to performance management in Botswana National Sport Organisations*. *Managing Sport and Leisure*, 24(4), 226-243. <https://doi.org/10.1080/23750472.2019.1612269>
- Kasale, L. L., Winand, M. and Robinson, L. (2018). *Performance Management of National Sport Organisations: A holistic theoretical model*. *Sport Business Management: An International Journal*, 8(5), 469-491. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2017-0056>
- MacLean, J. (2016). 'Performance Management' in Hoye, R. and Parent, M.M. (Eds.), *The Sage Handbook of Sport Management*, Sage Publications, London, pp.160 - 180. <https://doi.org/10.4135/9781473957961.n10>
- Melnik, S.A., Bititci, U., Platts, K., Tobias, J. and Andersen, B. (2014). *Is performance measurement and management fit for the future? Management Accounting Research*, 25(2), 173-186. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.07.007>
- Mosware, R. B. (2011). *An investigation of attitudes and challenges faced by teachers in the implementation of performance management system in secondary school in Botswana* (Doctoral dissertation).
- Neely, A., Adams, C. and Crowe, P. (2001). *The performance prism in practice*. *Measuring Business Excellence*, Vol. 5 No. 2, pp. 6-13. <https://doi.org/10.1108/13683040110385142>
- O'Boyle, I. and Bradbury, T. (2017). *The new sport management environment*. In Bradbury, T and O'Boyle, I (Eds.), *Understanding Sport Management*, Routledge, London, pp. 21-28. <https://doi.org/10.4324/9781315657554>
- O'Boyle, I. and Hassan, D. (2014). *Performance management and measurement in national-level non-profit sport organisations*. *European Sport Management Quarterly*, 14(3), 299-314. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.898677>
- Omondi-Ochieng, P. (2018). *US Tabla tennis association: a case study of financial performance using effectiveness indicators and efficiency ratios*. *Managerial Finance*, 44(2), 189-206. <https://doi.org/10.1108/MF-10-2017-0393>
- Otley, D. (1999). *Performance management: a framework for management control systems research*. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-382. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Parent, M. M., Naraine, M. L., and Hoye, R. (2018). *A new era for governance structures and processes in Canadian national sport organizations*. *Journal of Sport Management*, 32(6), 555-566. <https://doi.org/10.1123/jsm.2018-0037>
- Pavlov, A., Mura, M., Franco-Santos, M., and Bourne, M. (2017). *Modelling the impact of performance management practices on firm performance: interaction with human resource management practices*. *Production Planning & Control*, 28(5), 431-443. <https://doi.org/10.1080/09537287.2017.1302614>
- Perck, J., Van Hoecke, J., Westerbeek, H. and Breesch, D. (2016). *Organisational change in local sport clubs: the case of Flemish gymnastics clubs*. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 6(2), 158-181. <https://doi.org/10.1108/SBM-01-2014-0002>
- Pluim, B.M., Earland, J. & Pluim, N. E. (2014). *The development of Healthy Tennis clubs in the Netherlands*. *British Journal of Sport Medicine*. 48 898 - 904 <https://doi.org/10.1136/bjsports-2012-091567>
- Robinson, L. (2010). *The Operating Environment of Voluntary Sport Organizations*. In Robinson, L., and Palmer, D. (Eds.), *Managing Voluntary Sport Organizations*, Routledge, New York. <https://doi.org/10.4324/9780203881354>
- Solntsev, I., and Osokin, N. (2018). *Designing a performance measurement framework for regional networks of national sports organizations: evidence from Russian football*. *Managing Sport and Leisure*, 23(1-2), 7-27. <https://doi.org/10.1080/23750472.2018.1452628>
- Winand, M., Zintz, T., Bayle, E. and Robinson, L. (2010). *Organizational performance of Olympic sport governing bodies: dealing with measurement and priorities*. *Managing Leisure*, 15(4), 279-307. <https://doi.org/10.1080/13606719.2010.508672>
- Zhang, J. J. (2015). *What to study? That is a question: A conscious thought analysis*. *Journal of Sport Management*, 29(1), 1-10. <https://doi.org/10.1123/JSM.2014-0163>
- Zülch, H., Palme, M., & Jost, S. P. (2020). *Management quality of professional football clubs: the Football Management (FoMa) Q-Score 2018*. *Sport, Business and Management: An International Journal*. 10(5), 567- 598. <https://doi.org/10.1108/SBM-10-2019-0092>

Copyright © 2022 Lobone Lloyd Kasale, Tapiwa Marobela-Masunga, Nonfo Othusitse and Moagi Mbise



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciente o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO \(HAZ CLICK ABAJO\)](#)



Nuestra responsabilidad de hacer crecer el juego: cómo dirigir un centro de tenis con éxito

Ryan Henry

Academia de Tenis Voyager, Australia.

RESUMEN

Voyager Tennis opera desde 13 sedes de tenis en Australia y Singapur, con más de 10.000 jugadores que participan cada semana y más de 100 entrenadores que imparten programas y competiciones de tenis de calidad en cada sede. La academia se está convirtiendo rápidamente en una de las organizaciones de tenis con mayor impacto en la industria y se considera responsable de hacer crecer y mejorar el juego, mediante el aumento de la participación, la mejora de las instalaciones de tenis y el desarrollo y la capacitación de los profesionales del tenis. En este artículo compartimos algunas de nuestras ideas y nuestro enfoque para gestionar un centro de tenis con éxito. Estos principios pueden ser utilizados por los gestores y propietarios de instalaciones para ayudar a mejorar la participación y contribuir al crecimiento del juego del tenis.

Palabras clave: gestión, club, participación, administración.

Recibido: 1 agosto 2022

Accepted: 15 agosto 2022

Autor de correspondencia:

Ryan Henry. Email: ryan@voyagertennis.com

AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN

El tenis es un juego que se puede practicar durante toda la vida, y para que el deporte prospere a largo plazo, se necesita un flujo constante de nuevos jugadores que prueben y sigan aprendiendo a jugar al tenis. Hacer que el mayor número posible de personas aprendan a jugar al tenis debería ser una prioridad para todas las instalaciones de tenis. En el caso de las instalaciones propiedad del gobierno y las alquiladas, también es especialmente importante que se gestionen de manera adecuada. Las instalaciones que no rinden lo suficiente pueden ser recalificadas o reutilizadas para otros deportes si se considera que son más beneficiosas para la comunidad. Estas son algunas de las áreas clave en las que Voyager Tennis se centra para aumentar la participación.

Crear la combinación adecuada de programación

Cada sede de tenis es única y tiene un número determinado de canchas, distintas instalaciones y cuenta con unos datos demográficos de la zona que deben evaluarse a la hora de elaborar un plan de programación que debe tener en cuenta lo siguiente:

- Programas de entrenamiento
- Competiciones y torneos
- Alquiler de canchas
- Encordados de raquetas
- Tienda
- Alimentación y bebidas
- Afiliación y membresía



Figura 1. Voyager Tennis se centra en aumentar la participación en el tenis.

Una buena manera de empezar a crear un calendario de programas es ofrecer inicialmente una amplia gama de opciones y luego evaluar la participación de cada servicio ofrecido. Por lo general, el programa junior funciona mejor por las tardes después del colegio, los adolescentes a primera hora de la tarde y los adultos por la noche, y toda la programación suele funcionar bien los fines de semana debido a la mayor disponibilidad de los clientes.

Precios

El primer principio del éxito de los precios de los locales de tenis es que deben ser asequibles para la comunidad local y permitir que participe un amplio público local. Permitir a los clientes hacer una prueba introductoria gratuita es también una buena manera de garantizar que la gente pueda probar la sesión antes de asumir cualquier compromiso financiero.

La segunda consideración clave es que el precio debe ser lo suficientemente alto como para que la empresa pueda pagar todos los gastos de funcionamiento y reservar fondos para las mejoras de las instalaciones cuando sean necesarias. La clave es encontrar el equilibrio, ya que un precio demasiado caro provocará un descenso de la participación. Esto dificultará el lanzamiento de nuevos programas y reducirá las oportunidades de empleo. Si los precios son demasiado baratos, el operador acabará por carecer de fondos para pagar las mejoras de las instalaciones y los gastos operativos, lo que producirá resultados negativos para todas las partes interesadas.

Marketing

Una estrategia de marketing adecuada es fundamental para garantizar que la empresa genere suficiente demanda de clientes para crear un negocio sostenible.

El desarrollo y mantenimiento de una página web de calidad es un componente clave y debe mostrar claramente todos los programas y servicios que se ofrecen, incluidos los horarios, los precios, la dirección física y el número de teléfono y el correo electrónico de contacto en un lugar destacado. Alrededor de la mitad de las visitas al sitio web proceden de motores de búsqueda como Google, así que asegúrese de que su sitio web está optimizado para el SEO y de que su perfil empresarial en Google está actualizado.

Otra área clave es la gestión activa y la promoción de su base de datos, que según nuestra experiencia puede ser el mayor impulsor de la participación. Guardar todos los números de teléfono y direcciones de correo electrónico de los clientes que participan en su centro, y segmentar según los programas en los que se han inscrito, le permite comercializar y promocionar los programas entre los participantes y sus familias. Los correos electrónicos promocionales suelen tener una tasa de apertura del 25-40%, aunque los mensajes de texto tienen una tasa de apertura superior al 95% y pueden lograr mejores resultados que los correos electrónicos a pesar del pequeño coste por mensaje de texto.

Las redes sociales pueden ser muy eficaces para desarrollar una marca y una reputación para las empresas de tenis más grandes con un presupuesto de marketing. Los canales clave en los que los centros de tenis deben invertir tiempo y esfuerzo son Instagram y Facebook. Para mantener el interés de tus seguidores, te sugerimos que hagas publicaciones semanales que incluyan una mezcla de promociones, noticias del club y formación sobre tenis, como por ejemplo, publicaciones en el blog.

A la mayoría de los centros de tenis les cuesta mantener una fuerte presencia en las redes sociales y desarrollar suficiente contenido para que esta vía merezca la pena. Por nuestra experiencia, sugerimos que las sedes establezcan primero una fuerte presencia en Internet y maximicen las oportunidades de promoción de su base de datos antes de considerar la posibilidad de invertir tiempo y recursos en plataformas de medios sociales que pueden no ofrecer los resultados que se buscan.

Otra iniciativa clave de marketing es ponerse en contacto con las escuelas locales para pedirles que se anuncien en sus boletines escolares y, potencialmente, celebrar sesiones de tenis en la escuela para ayudar a promover la participación en los programas de tenis.

En última instancia, ofrecer una experiencia orientada al cliente dentro y fuera de la cancha ayudará a fomentar las referencias de boca en boca y las reseñas positivas de los clientes en Google Business y las redes sociales.

Servicio de atención al cliente

Proporcionar una experiencia global de calidad al cliente es un esfuerzo de equipo entre los entrenadores y los administradores que incorpora elementos como el proceso de reserva, la entrega del programa, la facturación y la reinscripción.

El proceso de reserva inicial es el momento en el que el cliente suele formarse la primera impresión de su empresa. Una respuesta rápida a su consulta, combinada con un proceso de reserva eficiente, puede hacer que la relación comience con fuerza. Contar con un software de gestión de calidad que incluya un sistema de reservas online facilitará este proceso.

Cuando el cliente llega a las instalaciones por primera vez, debe ser recibido por un miembro del equipo de manera amable. En el caso de los servicios de entrenamiento o competición, un entrenador bien formado debe asegurarse de que el cliente está en el grupo adecuado para su nivel y de que se le proporciona una experiencia de calidad.

La facturación debe realizarse con precisión y el proceso de reinscripción debe ejecutarse con la máxima calidad. Después de la sesión inicial de tenis, el entrenador llamará por teléfono para comprobar la experiencia del cliente, darle su opinión, avisarle de otras oportunidades de participación y confirmarle su plaza para el próximo curso.

MEJORA Y MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES

En los años setenta y ochenta el tenis estaba en auge y se construyeron muchas instalaciones de tenis durante este periodo, especialmente en Australia, donde tiene su sede nuestra organización. A partir de 2022, hay muchas instalaciones que están en mal estado debido a la falta de inversión durante varias décadas y están bajo la amenaza de ser recalificadas o reutilizadas para otros deportes y actividades. Uno de los principales objetivos de Voyager es mejorar el tenis mediante la reactivación y mejora de las



Figura 2. En 2022 Voyager está invirtiendo en la repavimentación de 16 canchas de tenis, en la instalación de nuevas luces en 19 canchas, en la mejora del vallado y en la renovación de 6 locales de tenis.

instalaciones que no estén en buenas condiciones. Esto reduce el riesgo de perder canchas de tenis y hace que el tenis sea más atractivo al proporcionar un lugar que mejora la experiencia de cada participante.

Plan de gestión de activos

Para ayudar a construir los cimientos de una instalación de tenis sostenible, una instalación necesita tener un plan de gestión de activos para poder crear un fondo de amortización para pagar las mejoras y la sustitución de las canchas de tenis, el vallado, la iluminación, las casas club y otros servicios cuando sea necesario. El plan debe tener en cuenta el estado actual de las instalaciones, el momento en que hay que mejorar o sustituir los activos y los costes asociados, teniendo en cuenta la inflación. Debe ser un plan a largo plazo que abarque un período de más de 10 años o hasta el final de la duración garantizada del contrato.

Presupuesto y plan operativo

Una vez que se conocen los costes asociados a las mejoras de las instalaciones, se puede elaborar un presupuesto con el objetivo de que los ingresos cubran todas las necesidades de gastos de funcionamiento y de capital. Desgraciadamente, hay muchos ejemplos de organizaciones que cuentan con buenos planes de gestión de activos y, sin embargo, no generan suficientes ingresos para pagar las mejoras de las instalaciones. Por ello, es muy importante contar con una combinación adecuada de programación, con precios apropiados y una comercialización eficaz, de modo que la participación sea lo suficientemente alta como para que el negocio sea sostenible. Hay que tener en cuenta que, a veces, el mal estado de las instalaciones no es siempre culpa del operador del local, ya que puede haber restricciones y limitaciones en el contrato con el propietario, incluyendo la limitación de la tenencia.

Selección de contratistas

Contratar a varias empresas para llevar a cabo las renovaciones de las instalaciones es una decisión importante y merece la pena dedicar tiempo a investigar, ya que la inversión suele ser de varios cientos de miles de dólares cada vez. Nuestra filosofía a la hora de seleccionar una empresa para la renovación de las canchas, el vallado, el alumbrado o las mejoras de la casa club y los servicios es inspeccionar el trabajo anterior de los contratistas y pedir referencias a los propietarios de las instalaciones asociadas sobre la eficacia y la puntualidad con que se ejecutaron las mejoras, así como sobre la facilidad de uso tras la finalización del trabajo. Aunque a veces es más caro, preferimos recurrir a las empresas más reputadas del sector con un sólido historial para asegurarnos de que cuentan con los recursos y la experiencia necesarios para ejecutar el trabajo con el nivel deseado.

Desarrollo de entrenadores y oportunidades de carrera

La tercera área clave en la que Voyager contribuye al crecimiento del deporte es la de proporcionar oportunidades de desarrollo para los entrenadores de clase mundial, así como ofrecer una trayectoria profesional gratificante. A continuación se detallan algunas de las áreas clave en las que nos centramos para ofrecer un desarrollo profesional a los miembros de nuestro equipo.



Figura 3. Voyager Tennis imparte un curso de formación acreditada en NSW en colaboración con la AATC.

Vías de acceso a la profesión

Nos apasiona ofrecer un camino profesional gratificante que permita a los entrenadores progresar hacia puestos de liderazgo que atraigan más responsabilidad y paquetes de remuneración de calidad. Lamentablemente, muchos ex tenistas abandonan el tenis y siguen otras carreras no relacionadas con el tenis, ya que no consideran que ser un profesional del tenis sea una vía profesional viable.

En Voyager llevamos a cabo un programa de asistente de entrenador a tiempo parcial para nuestros jugadores adolescentes que apoyan los programas de 12/U y los campamentos de vacaciones. Para los participantes, este programa proporciona una oportunidad de empleo que aumenta su propio juego y desarrollo personal, así como refuerza positivamente el entrenamiento de tenis como una posible carrera.

Contratación

Un componente fundamental para cualquier instalación de tenis es atraer a entrenadores que se alineen con la cultura y la filosofía de la empresa. Esto variará para cada operador de instalaciones. En Voyager, identificamos, encontramos y desarrollamos a los mejores entrenadores de todo el mundo y nos esforzamos por establecer los estándares más altos en todos los aspectos, ya sea la presentación de las instalaciones, el servicio al cliente, el entrenamiento o la competición.

Hemos entrevistado y puesto a prueba a más de mil entrenadores desde que Voyager comenzó en 2011 y, con el tiempo, hemos desarrollado un conjunto claro de criterios que evaluamos en el proceso de contratación de todos los nuevos entrenadores, y que incluyen:

- Una actitud positiva y una personalidad que se adapte bien a los equipos existentes y a la demografía de los clientes.
- Un número mínimo de años de experiencia como entrenador, que varía según la función.
- Una sólida ética de trabajo y la motivación para trabajar durante las horas de entrenamiento a tiempo completo.

- Buena disponibilidad para atender las demandas de los clientes, lo que puede incluir las noches y los fines de semana
- Un alto nivel como jugador
- Calificaciones de los entrenadores
- Una expectativa salarial adecuada que nuestra empresa pueda mantener

Debido a nuestros estrictos criterios, sólo un pequeño porcentaje de solicitantes de empleo tiene éxito, lo que puede variar y depender de la fuerza del mercado de trabajo en un momento determinado. Cada club debe desarrollar sus propias normas de contratación y tomar medidas para atraer al tipo de miembros del equipo que busca. Sus entrenadores son los embajadores de su marca, así que es fundamental hacerlo bien.

DESARROLLO DE ENTRENADORES

Ofrecer una formación de calidad a los entrenadores es una de las claves para ofrecer una gran experiencia al cliente. Combinado con la oferta de oportunidades de progresión profesional a los profesionales del tenis, estos factores ayudan a retener y comprometer a esas personas.

Para los nuevos entrenadores, ofrecemos un programa de formación de diez semanas de duración que comienza al principio del empleo de cada miembro del equipo y que es impartido por miembros senior del equipo Voyager. El objetivo de este programa es alinear a los entrenadores con la filosofía de la empresa y mejorar sus habilidades. Este programa de formación garantiza que los entrenadores de Voyager puedan ofrecer servicios de tenis que cumplan y superen las expectativas de los clientes.

Los clubes más pequeños que no tienen las dimensiones o las posibilidades necesarias para ejecutar sus propios programas internos de desarrollo de entrenadores deben utilizar los cursos impartidos por su federación de tenis y ofrecer estos cursos a los nuevos miembros del equipo como parte de su programa de formación y de beneficios para los empleados.

RETRIBUIR A LA COMUNIDAD DEL TENIS

Muchos de los miembros de nuestro equipo han disfrutado de la práctica del tenis durante toda su vida y les apasiona retribuir al juego y contribuir a que el deporte crezca y prospere. La gestión de las instalaciones de tenis también puede ser una excelente manera de apoyar a la comunidad local mediante



Figura 4. Recaudación de fondos de Voyager Tennis para una causa local en Sydney.

la organización de eventos centrados en la comunidad, como la recaudación de fondos, la realización de programas para personas desfavorecidas y el apoyo a organizaciones benéficas y causas importantes. También consideramos que es nuestra responsabilidad operar de forma que se proteja el medio ambiente y elegir proveedores que sean respetuosos con el medio ambiente, así como compensar las emisiones de carbono comprando nuestros propios créditos.

CONCLUSIÓN

Durante la pandemia, el tenis se consideró un deporte relativamente seguro en muchas partes del mundo, lo que generó una afluencia de jugadores nuevos y que regresaban. Esto ha proporcionado una gran oportunidad para aumentar la participación a nivel mundial y esperamos que todos los centros de tenis desempeñen su papel para atraer a nuevos jugadores al deporte y contribuir al crecimiento del juego del tenis.

FINANCIACIÓN Y CONFLICTO DE INTERESES

El autor declara que no ha recibido financiación para escribir este artículo y que no existe ningún conflicto de intereses.

REFERENCIAS

- Henry, R., & Bourgeois, L. (2019). Winning on and off court. A parent's guide to creating world class tennis players and people. Rethink Press. <https://www.amazon.com/-/es/Ryan-Henry/dp/1781333807>
- Voyager Tennis (2022). <https://www.voyagertennis.com/>

Copyright © 2022 Ryan Henry



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciente o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

[CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO \(HAZ CLICK ABAJO\)](#)





El papel del club local en el desarrollo de la cadena de valor del deportista de tenis nacional de alto rendimiento

Andi Cakravastia^a y Martin Setiawan^b

^aInstituto Tecnológico de Bandung, Indonesia. ^bCoordinador JTI Junior de la ITF, Indonesia.

RESUMEN

Este documento analiza el papel de los clubes locales en el desarrollo de atletas juveniles de alto rendimiento como parte fundamental de la cadena de valor nacional para producir atletas nacionales. Los clubes locales sirven como puntos de entrada para los niños y sus padres en el mundo del tenis. El club local es un centro que conecta a tres actores principales implicados en el desarrollo de los niños en jugadores de tenis: (i) el entrenador, (ii) el deportista, y (iii) los padres, considerados como el desarrollo del atleta de base. Este documento identifica el camino típico del tenista en Indonesia. Se presenta la cadena de valor del club local y su relación con la cadena de valor de otras partes interesadas regionales, nacionales y mundiales en el desarrollo de los atletas nacionales. Se discuten los puntos de referencia del viaje desde el jugador de base hasta los jugadores de alto rendimiento/élite y la estructura de la cadena de valor en los países establecidos. Se concluye que los clubes locales están desempeñando un papel importante en la creación de una gran reserva de talento y en el desarrollo de jugadores de base para convertirlos en atletas nacionales de tenis de alto rendimiento/élite. Para desarrollar el rendimiento del país de forma sostenible, es importante que exista una fuerte colaboración entre las partes interesadas y que se complete la estructura de la cadena de valor.

Palabras clave: club local, cadena de valor, deportista de alto rendimiento nacional, sostenibilidad.

Recibido: 30 June 2022

Aceptado: 10 August 2022

Autor de correspondencia: Andi Cakravastia. Email: andi@mail.ti.itb.ac.id

INTRODUCCIÓN

El tenis es un deporte con una larga historia en Indonesia. El tenis ha aportado continuamente medallas a Indonesia en los Juegos del Sudeste Asiático y en los Juegos Asiáticos. El tenis indonesio se enorgullece de haber producido múltiples campeones del Grand Slam juvenil. En el tenis profesional, el rango más alto de los jugadores individuales de Indonesia fue de 19 y hay un número de jugadores de Indonesia en el rango de los 100 mejores de la WTA/ATP tanto en la categoría de individuales como de dobles en las últimas décadas.

Producir jugadores de tenis de alto rendimiento es un viaje largo y complejo. Gerdin et al (2020) explican que encontrar y describir el camino óptimo hacia el rendimiento de los deportistas de élite ha sido un reto para los investigadores. Para la mayoría de los atletas, este proceso comienza desde los primeros años. En la mayoría de los casos, los padres presentan el tenis a sus hijos y los inscriben en los clubes locales. En este caso, los clubes locales sirven como puntos de entrada para los niños y sus padres en el mundo del tenis.

Los clubes locales desempeñan un papel importante para transformar el deporte de base en deporte de alto rendimiento. Un estudio sobre la financiación del deporte de base en la UE realizado por Eurostrategies, Amyos, CDES

y Deutsche Sporthochschule Koln (2011) define a los clubes deportivos como el núcleo del sistema deportivo. Además de ofrecer actividades deportivas y servicios relacionados con el deporte (formación, entrenamiento, tiempo de práctica, competiciones, etc.) a precios asequibles en una variedad de disciplinas, y para grupos de población diversificados, los clubes deportivos tienen como objetivo transmitir valores como la tolerancia y el juego limpio, la igualdad de participación de niñas/mujeres y niños/hombres, y la creación de un sentido de comunidad y convivencia.

Este artículo trata de la importancia de los clubes locales en el desarrollo de atletas junior de tenis de alto rendimiento y como parte fundamental de la cadena de valor global para la producción de atletas nacionales. El club de tenis lleva a cabo un proceso de transformación de niños en jugadores de tenis. En el proceso de transformación de conocimientos y habilidades, Dorri et al. (2012) ofrecen una revisión sobre la educación en la cadena de valor. Rathee y Rajain (2013) examinan el número de modelos de cadena de valor de servicios en la educación superior. Bornermann y Wiedenhofer (2014) aplican la perspectiva de la cadena de valor para analizar el concepto de capital intelectual para evaluar los recursos intangibles del proceso educativo. Específicamente en la industria del deporte, Woratschek et al. (2020) proponen un marco de valor del deporte que puede aplicarse al análisis de la gestión

deportiva. El enfoque de la cadena de valor ha sido aplicado por Serano et al. (2018) para analizar sistemáticamente la industria del fútbol en Brasil.

El funcionamiento del club de tenis en algunos países se ha analizado en algunas publicaciones anteriores. Pluim et al. (2014) identifican los factores que contribuyen a desarrollar un club de tenis saludable en Holanda. Panjasilpa (2018) propone un modelo de gestión empresarial para un centro de entrenamiento de tenis en Tailandia. Gerdin et al. (2020) exploran las prácticas de los entrenadores del club de tenis en Suecia.

La contribución de este documento se dirige a proponer la cadena de valor del club de tenis y cómo interactúa entre la cadena de valor de otras partes interesadas que participan en el desarrollo de los atletas de tenis. Presentamos la situación en Indonesia y la comparamos con la práctica en otros países. Este documento está organizado de la siguiente manera: en la sección dos, analizamos la base del desarrollo del tenis juvenil e identificamos las vías típicas de los jugadores de tenis en Indonesia. A continuación, analizamos la cadena de valor de los clubes locales y la interacción entre la cadena de valor de los clubes de las partes interesadas que participan en el desarrollo de los atletas de tenis nacionales.

LA BASE DEL DESARROLLO DEL TENIS JUVENIL

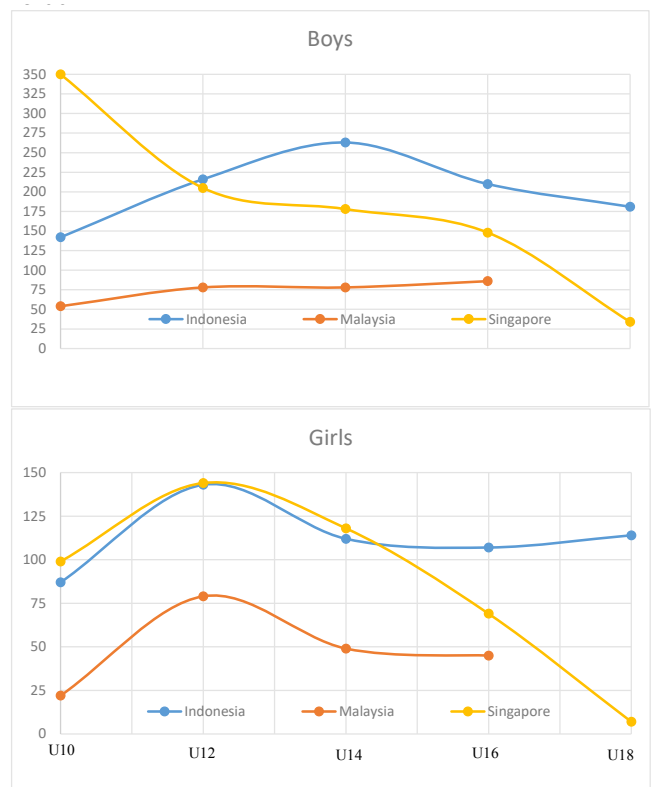
Los atletas, los entrenadores y los padres son los principales actores del desarrollo de los atletas jóvenes y se consideran el triángulo deportivo. Kiraly y Gal (2011) describen que en Gran Bretaña el número de participantes en el deporte se considera importante para mejorar la cultura deportiva y un punto de partida clave para elaborar un plan a largo plazo de desarrollo del atleta nacional. Indonesia es el gran archipiélago y el cuarto país más poblado del mundo. En 2021, los datos del Centro de la Oficina de Estadística mostraron que Indonesia tiene más de 272 millones de habitantes. Entre la población, más de 44 millones tienen entre 5 y 14 años y más de 66 millones tienen entre 5 y 19 años, con una proporción relativamente equilibrada de chicos y chicas. Esta cifra puede considerarse una ventaja comparativa para desarrollar una cantera de jugadores de tenis de base.

La figura 1 muestra el número de jugadores de tenis junior clasificados en Indonesia y otros países del sudeste asiático para cada grupo de edad. Como era de esperar, el número de jugadores junior en Indonesia es líder en el Sudeste Asiático debido a la mayor población de la región. Sin embargo, el número es mucho menor en comparación con el de Estados Unidos, que es uno de los países líderes en tenis.

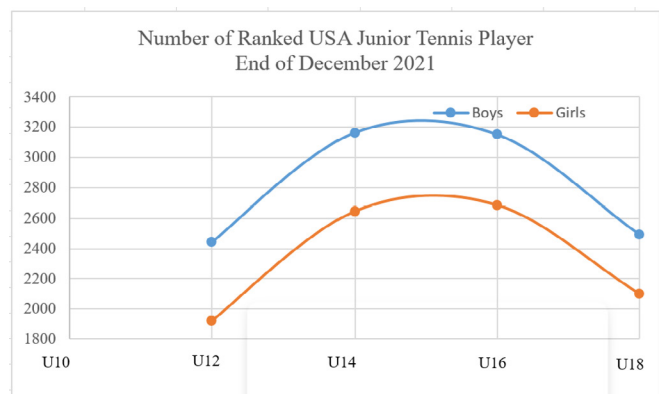
A continuación, la figura 2 muestra el número de jugadores profesionales y junior clasificados, el número de entrenadores, el número de tenistas y la población de los países seleccionados de Norteamérica, Europa, Oceanía, Asia y el Sudeste Asiático. Estados Unidos lidera significativamente el número de jugadores junior y profesionales clasificados, tanto en hombres como en mujeres, en comparación con otros países. Los países asiáticos cuentan con un número importante de jugadores, tanto junior como profesionales, especialmente en la categoría femenina. A pesar de tener una gran población, el número de jugadores y entrenadores de tenis en Indonesia es pequeño en comparación con otros países. Esta cifra indica que el desarrollo del tenis de base en Indonesia es una de las preocupaciones fundamentales que hay que tratar para mejorar y mantener el rendimiento de los atletas de tenis indonesios a nivel internacional. Si comparamos

con el bádminton, un deporte de Indonesia que tiene un rendimiento internacional de primera clase, un artículo del New York Times (2020) estima que hay más de tres millones de personas en Indonesia que juegan al bádminton.

Cortela et al (2019) explican algunos desafíos para el desarrollo del tenis de base en Brasil. Hay dos categorías de desafíos: (i) entrenador y (ii) conseguir que los niños participen en el tenis. En la categoría de entrenadores, Cortela et al (2019) describen algunos problemas, es decir, el número de entrenadores, la calidad de los entrenadores que participan en el desarrollo temprano del tenis y los ingresos de los entrenadores que trabajan en el nivel de principiante. En la segunda categoría, Cortela et al (2019) explican que los

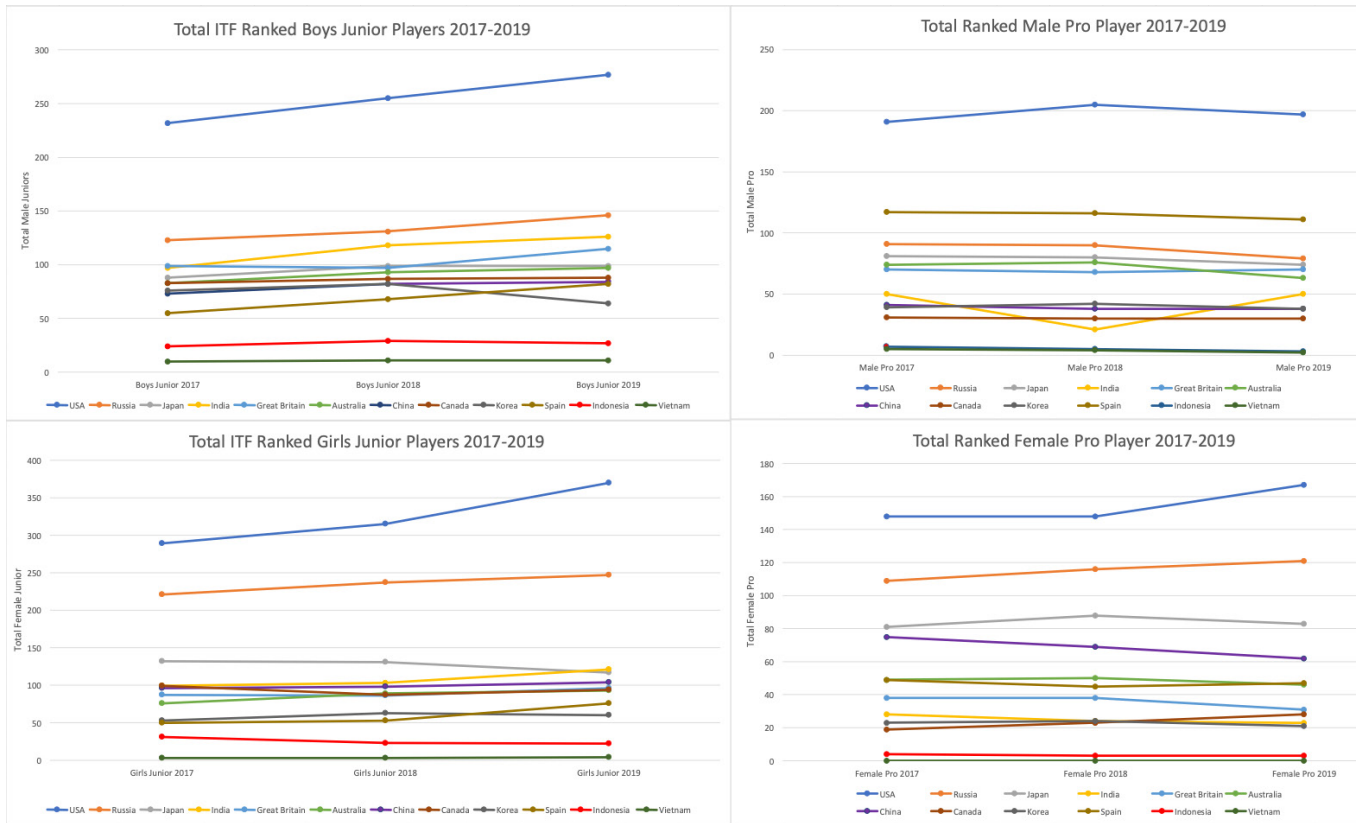


(a) Indonesia (junio de 2022), Malasia (abril de 2022) y Singapur (junio de 2022).

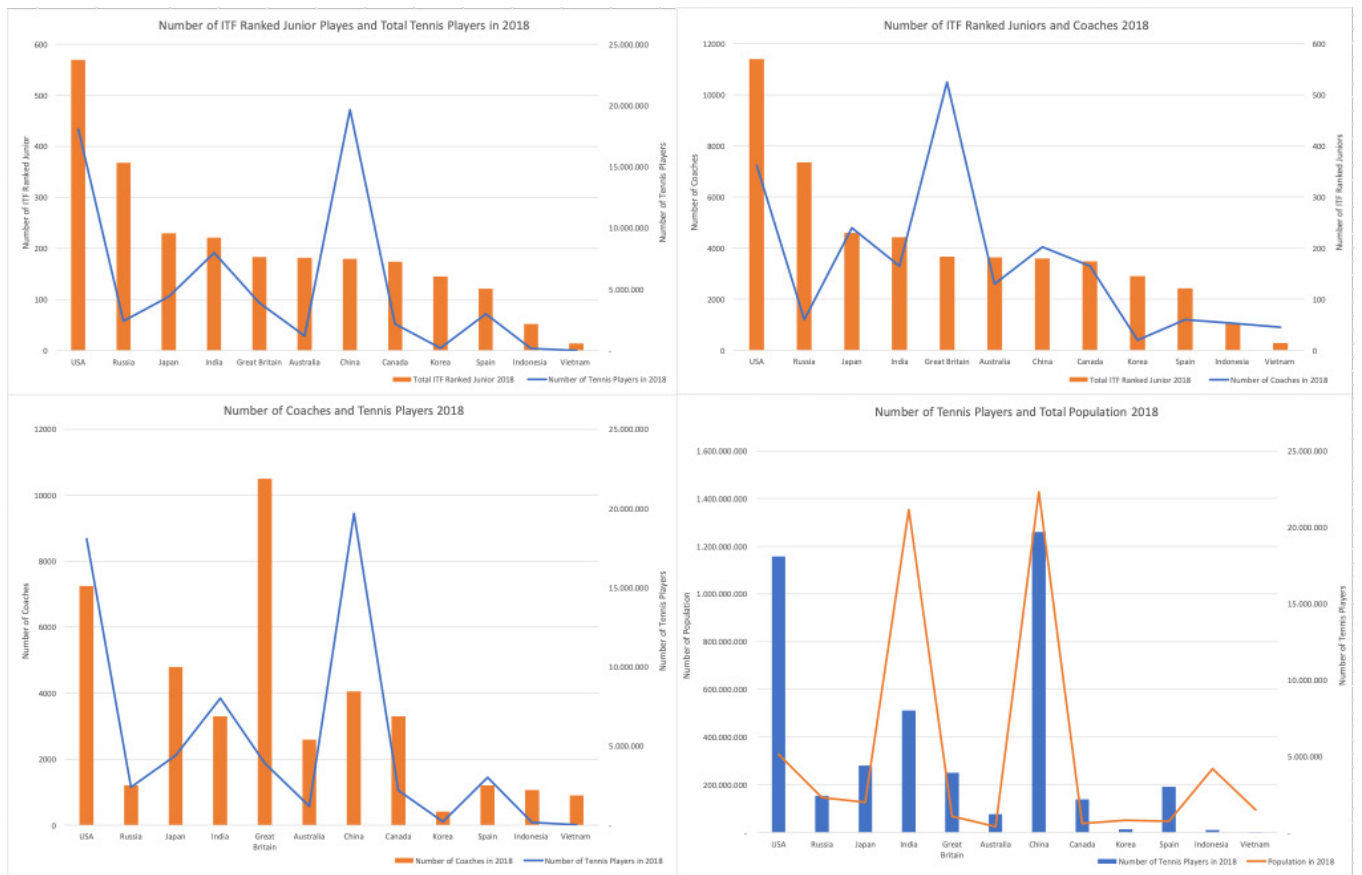


(b) Estados Unidos (diciembre de 2021).

Figura 1. Número de jugadores clasificados de tenis junior (a) Indonesia y algunos países del sudeste asiático y (b) EE. UU. Fuente: Sitio web de la asociación de tenis de cada país (Pelti (2022), Asociación de Tenis de Singapur (2022), Asociación de Tenis de Hierba de Malasia (2022), USTA (2022)).



(a) Número de jugadores junior y profesionales clasificados por la ITF 2017-2019.



(b) Población, número de tenistas, número de entrenadores y número de jugadores clasificados por la ITF.

Figura 2. Número de Población, Tenistas, Entrenadores y Jugadores Clasificados. Fuente: Federación Internacional de Tenis (2021).

problemas para que los niños se inicien en el tenis son: el tenis es un deporte caro, la carga de la escuela le quita tiempo al niño y los cambios en los estilos de vida recientes que afectan al rendimiento motor.

Numerosos estudios han demostrado que los padres desempeñan un papel fundamental en el desarrollo de los jóvenes atletas y lo han estudiado desde muchas perspectivas diferentes (Domingues & Goncalves (2013), Sanches-Olivia et al (2015), Strandbu et al (2017), Lisinskiene et al (2019), Sampol et al (2019)). Los padres proporcionan recursos, desempeñan numerosas funciones y toman decisiones importantes mientras interactúan con los jóvenes atletas y los entrenadores durante el viaje, que afectan al rendimiento del atleta. Por lo tanto, el conocimiento de los padres y la forma en que los entrenadores/clubes de tenis pueden colaborar con los padres son importantes para el desarrollo de los atletas jóvenes.

CAMINO DEL JUGADOR

La figura 3 presenta la trayectoria típica de los jugadores de tenis en Indonesia. El camino suele comenzar con los padres que introducen el tenis en sus hijos y los inscriben en un club de tenis local para que jueguen regularmente al tenis bajo la dirección de los entrenadores del club. Esto proporciona una base para el desarrollo del tenis de base. El objetivo inicial de los padres puede ser variado, es decir, dar acceso a los niños para que jueguen y se diviertan mientras realizan

actividades motrices, para que aprendan las habilidades fundamentales de movimiento y practiquen el deporte, para que tengan un entrenamiento estructurado en el tenis, para que comiencen un viaje como jugador junior competitivo, etc. Después de algunos periodos de entrenamiento, los niños suelen empezar a jugar torneos juveniles. Los torneos pueden empezar por un torneo interno del club, para luego pasar a ser un torneo local/nacional de fin de semana, un torneo UTR y un torneo nacional junior de una semana completa. Además, los deportistas junior cualificados y apoyados con recursos jugarán en torneos internacionales junior de la ATF y la ITF. Los jugadores junior competitivos pueden ser seleccionados para jugar y representar a su ciudad/municipio/provincia en la competición regional de eventos múltiples para estudiantes, la competición de eventos múltiples de la provincia o la competición nacional de eventos múltiples. Los términos regionales en este documento se refieren a la ciudad/municipio/provincia en Indonesia. Los jugadores junior de nivel nacional tienen la oportunidad de ser seleccionados como atletas nacionales junior y representar a Indonesia en competiciones internacionales junior. Cuanto más alto sea el nivel de competición de los jugadores junior, mayor será la demanda de entrenamiento, el compromiso de estilo de vida, el tiempo y los recursos requeridos, y, el número y el nivel de los torneos en los que el jugador junior necesita participar para mantener su crecimiento. Todo ello requiere un importante compromiso de recursos que normalmente deben aportar los padres.

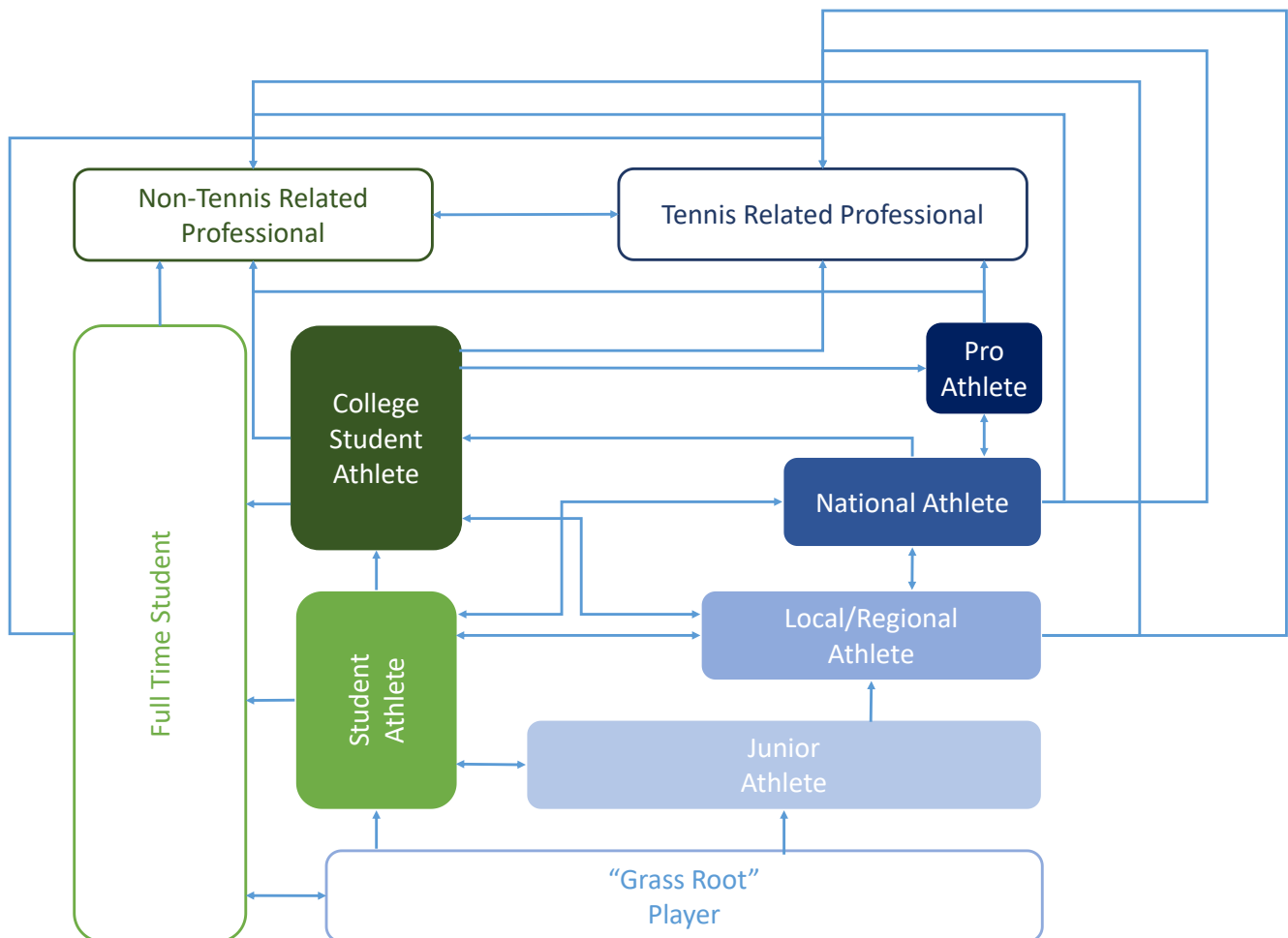


Figura 3. Trayectoria típica de un jugador de tenis en Indonesia.

La figura 1 muestra el típico patrón cóncavo del número de jugadores de tenis junior, el número crecerá y alcanzará su punto máximo en el grupo de edad medio y luego disminuirá en el grupo de mayor edad. Deelen et al. (2018) estudiaron el determinante del abandono de los jóvenes del fútbol y el tenis basándose en la encuesta y los datos de los Países Bajos. Su estudio informó de que en el tenis, las tasas de abandono para las chicas y los chicos de entre 13 y 21 años fueron ambas del 28%, mientras que la tasa de abandono anual fue del 11% en 2015/ 2016. Deelen et al. (2018) utilizando el factor de uso del tiempo, el factor de entorno, el factor motivacional y los cofundadores para encontrar los determinantes del abandono. El resultado de Deelen et al. (2018) son los tenistas que cambiaron de escuela o participaron en dos deportes al mismo tiempo tuvieron una mayor probabilidad de abandono. Gerdin et al. (2020) mencionan cuestiones relativas a la competición frente a la economía y su estudio informa de una tendencia a la baja del número de jugadores junior en Suecia que juegan activamente en competiciones y torneos interclubes.

Como se ve en la figura 3, los tenistas junior son normalmente estudiantes-atletas, necesitan dedicar tiempo y recursos a su educación y actividades escolares. Es común que una educación de alta calidad en la escuela secundaria pueda proporcionar a los estudiantes una mejor oportunidad de ser aceptados en universidades de gran reputación. Por lo tanto, después de la graduación les dará la oportunidad de tener una mejor posición competitiva en el mercado de trabajo para sostener un mejor futuro. Por otro lado, la competencia para ser aceptado en universidades de gran reputación es dura y exige muchas horas de estudio. Enfrentarse a situaciones competitivas desafiantes tanto en el tenis como en el ámbito académico no es fácil y crea presión tanto para los deportistas jóvenes como para los padres.

Este clásico dilema deporte-academia ha sido estudiado en múltiples deportes y en muchos países. Christensen y Sorensen (2014) estudian el dilema deportivo y académico de jóvenes futbolistas daneses. Yamamoto (2016) investiga cómo los estudiantes universitarios japoneses gestionan su rendimiento académico y deportivo. Yamamoto (2016) informó de que más del 60% de los participantes en este estudio pensaban que realizar actividades en el club y estudiar era difícil. Además, el 90% de los participantes de este estudio pensaba que los estudios universitarios les ayudarían en su futuro. Yamamoto (2016) concluyó tres sugerencias: (i) garantizar un apoyo financiero suficiente para los deportistas universitarios, (ii) promover el aprendizaje entre pares y (iii) el trabajo colaborativo entre los profesores universitarios y los entrenadores de los clubes deportivos.

Los Estados Unidos cuentan con el sistema de la NCAA y la NAIA, que facilitan a los estudiantes-atletas no sólo el entrenamiento y la competición, sino también el acceso a una educación superior de calidad. La hoja informativa de la NCAA (2020) informa que, en todos los deportes de la NCAA, hay más de 7,2 millones de estudiantes-atletas de secundaria y 499.000 (7%) que pasan de la escuela secundaria a estudiantes-atletas de la NCAA. El porcentaje de transición de la NCAA a atletas profesionales importantes es del 2%. Estas cifras indican la importancia de que los estudiantes-deportistas tengan una buena educación. Una educación de buena calidad es fundamental, ya que la mayoría de los estudiantes-atletas pueden no tener la oportunidad de continuar su carrera como atletas profesionales y necesitan ser competitivos para seguir carreras no atléticas en el mundo profesional. Además, los atletas profesionales pueden necesitar tener conocimientos

y habilidades para prepararse para la vida después de la carrera de atleta. Ha habido algunos atletas juveniles de tenis indonesios que han aceptado becas para competir en la NCAA y seguir su carrera universitaria en Estados Unidos. En 2004, Singapur creó la Escuela Deportiva de Singapur, que ofrece un programa de educación secundaria y postsecundaria que facilita a los estudiantes-atletas un programa académico y deportivo integrado (Escuela Deportiva de Singapur, 2022).

Otro reto en el camino es la transición de atleta junior a senior. Este proceso es muy complejo. Bane et al. (2016) informaron de que las ganadoras del Abierto de Francia femenino individual entre 1980 y 200 alcanzaron su máximo nivel en el rango 1 - 55 de la clasificación de la WTA. El 100%, el 90% y el 62% de ellas alcanzan el Top 100, 50 y 10 de la WTA, respectivamente. En la categoría masculina, Bane et al. (2016) mostraron que los ganadores del Open de Francia entre 1980 y 2000 alcanzaron el rango 1-92 de la ATP, el 100% de ellos alcanzaron el top 100 de la ATP y el 81% el top 50 de la ATP. En otro deporte, Hollings et al. (2014) ofrecen un estudio sobre los atletas junior de élite de Nueva Zelanda y su transición a atleta senior. Hollings et al. (2014) identifican tres factores de éxito en la transición de atleta de élite junior a senior: (i) un compromiso significativo con un objetivo claramente definido y realista, (ii) haber logrado un éxito internacional temprano en el grado senior, y (iii) tener una única identidad dominante y una fuerza clave. Los atletas que no llegaron a ser atletas internacionales de alto nivel se caracterizaron por tener: (i) exigencias y tensiones contrapuestas en su vida social, académica y profesional, y (ii) una falta de progresión.

CADENA DE VALOR DEL DESARROLLO DE LOS CLUBES LOCALES Y DE LOS DEPORTISTAS DE TENIS

En las secciones 2 y 3 se exponen dos importantes funciones del club de tenis. En primer lugar, los clubes locales sirven como puntos de entrada para los niños y sus padres en el mundo del tenis. El club local es un centro que conecta a los tres principales actores implicados en el desarrollo de los niños en jugadores de tenis: (a) Entrenador, (b) Atleta, y (c) Padres y (ii). En segundo lugar, el club local es fundamental para apoyar el desarrollo del jugador de base, en jugador junior, y preparar la transición a jugador senior. En la figura 4, identificamos la actividad en la cadena de valor de los clubes locales para llevar a cabo la función anterior.

Los clubes de tenis suelen tener varios niveles de clases que van desde la introducción de los niños a la diversión con el deporte, el tenis munchkin, el tenis U10 (bola roja, naranja y verde), el tenis recreativo, el tenis junior, el tenis de alto rendimiento, etc. Cada una de las clases requiere diferentes recursos de formación. Algunos clubes tienen todos los niveles de clase mientras que otros pueden centrarse en uno o dos niveles de clases.

En el proceso logístico de entrada, la principal actividad del club de tenis es la captación de estudiantes y atletas. El número de estudiantes/atletas en cada nivel y la visión del club definirán la necesidad de un entrenador de tenis y un preparador físico, una pista de tenis y otras instalaciones de entrenamiento. El número de entrenadores cualificados para cada nivel/clase y el acceso a la pista de tenis es fundamental para el club de tenis y definirá su capacidad para aceptar estudiantes/atletas. Los clubes de tenis deben desarrollar continuamente la calidad de sus entrenadores mediante la experiencia práctica, la educación/formación y el proceso de certificación.



Figura 4. Cadena de valor del club local.

La mayoría de los clubes de tenis de Indonesia no tienen su propia pista de tenis y la alquilan o colaboran con terceros para tener acceso a ella. En los últimos años en Indonesia, especialmente en las grandes ciudades, debido a la escasez de suelo y a la competencia entre sectores empresariales, cada vez hay más pistas de tenis convertidas en otras actividades económicas. El informe de la Asociación Japonesa de Tenis (2013) explica que en Japón el número de pistas de tenis en 2012 disminuyó un 28,6% respecto a 2008.

En Brasil, Cortela et al (2019) describen el número de entrenadores, la calidad de los entrenadores que participan en el desarrollo temprano del tenis y los ingresos de los entrenadores que trabajan en el nivel de principiantes como cuestiones que deben considerarse en el desarrollo del tenis de base. En un estudio realizado en Suecia por Gerdin et al (2020), se explica que los entrenadores encuestados creen que no es fácil contratar a un entrenador a tiempo completo y que la mayoría de los entrenadores trabajan a tiempo parcial. Otro problema señalado en el estudio de Gerdin et al (2020) es la falta de claridad en la descripción del trabajo y la división de responsabilidades de los entrenadores. Algunos entrenadores dedican mucho tiempo a una gran variedad de tareas y a tareas administrativas.

Si echamos un vistazo a la figura 4, hay muchas actividades en la cadena de valor que pueden clasificarse como gestión del club y trabajo administrativo (administración, recursos humanos, compras, promoción/marca, marketing, relaciones externas, etc.). Estas actividades pueden clasificarse como actividades no técnicas relacionadas con el tenis. Sin embargo, estas actividades son importantes para gestionar el club de forma eficaz y eficiente para mantener el rendimiento deportivo y empresarial del club. La complejidad de estas actividades puede variar en función del tamaño y la escala del club. Todas estas actividades pueden ser difíciles de manejar por los entrenadores. Los clubes de tenis necesitan el apoyo de personas cualificadas en este campo. Panjasilpa (2018) explica el marco del modelo de gestión empresarial de los centros de entrenamiento de tenis en Tailandia. En el marco, la

imagen corporativa, la calidad de los servicios y el marketing mix van a determinar la satisfacción y la posterior fidelización.

El club de tenis forma parte del ecosistema nacional, compuesto por muchas partes interesadas, en el desarrollo de los atletas de tenis nacionales. Brouwers et al. (2015) examinan las partes interesadas y la vía de desarrollo de élite en el tenis mediante entrevistas semiestructuradas en profundidad con 18 expertos internacionales en tenis de 10 países (Europa y Estados Unidos). Su estudio identifica cuatro procesos de desarrollo específicos para el desarrollo de tenistas de élite: (i) atracción y retención, (ii) identificación y selección de talentos, (iii) desarrollo de talentos, y (iv) fomento. Estas cuatro etapas del proceso implican a muchas partes interesadas: La Asociación Nacional de Tenis (NTA), los clubes locales, los entrenadores, las academias privadas y las organizaciones de terceros. El estudio de Brouwers et al. (2015) reveló que las Asociaciones Nacionales de Tenis, los entrenadores y los clubes surgieron como las partes interesadas que se involucraron consistentemente a lo largo de los cuatro procesos de desarrollo.

En la Figura 5, intentamos identificar cómo la cadena de valor de un club de tenis en Indonesia interactúa con la cadena de valor de otras partes interesadas locales/regionales, nacionales y globales en el desarrollo de atletas de tenis nacionales de alto rendimiento/élite. La colaboración entre todas las partes interesadas es necesaria para producir atletas nacionales de tenis de alto rendimiento de forma sostenible.

El gobierno nacional y regional establece la política y asigna el presupuesto nacional y regional para el desarrollo del deporte. La Federación Nacional de Tenis es el corazón de la cadena de valor global y del ecosistema de desarrollo del tenis. La Federación Nacional de Tenis diseña un sistema nacional y gestiona la colaboración con las instituciones gubernamentales, la federación internacional de tenis, los clubes de tenis, las instituciones privadas y otras instituciones para desarrollar el rendimiento del tenis de un país. El desarrollo del deporte requiere una gran cantidad de recursos y la colaboración entre las partes interesadas es un

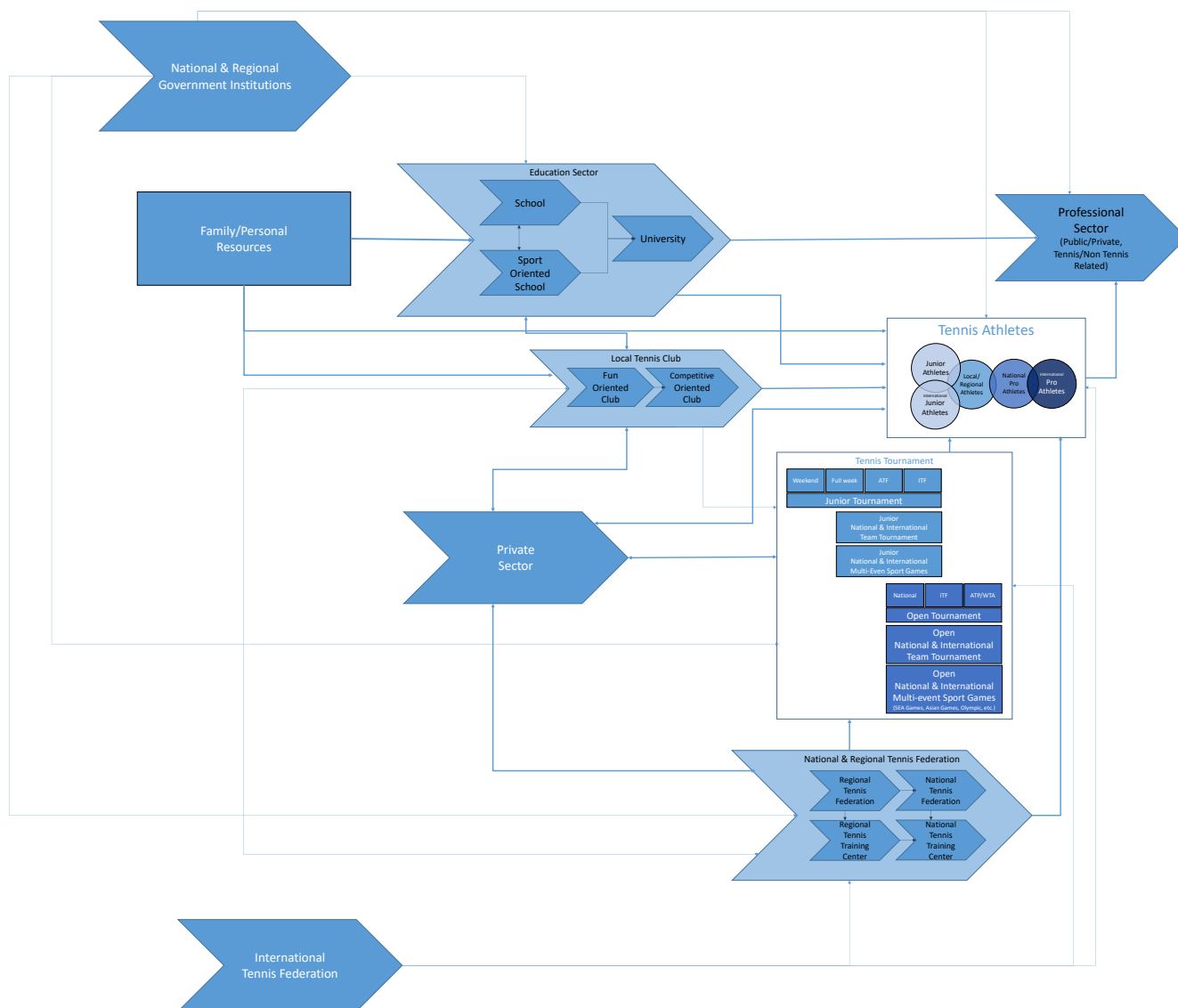


Figura 5. Estructura de la cadena de valor del desarrollo del jugador de tenis.

factor crítico. El apoyo de las instituciones gubernamentales nacionales y regionales y la colaboración con el sector privado son cruciales para desarrollar el rendimiento deportivo nacional.

Serano et al. (2018) muestra que los sectores privado e industrial son componentes importantes del desarrollo del fútbol en Brasil. Gobikas y Cingiene (2021) y Fang et al. (2020) han propuesto un esquema público-privado para el desarrollo del deporte. Los sectores privados pueden apoyar la construcción de infraestructuras deportivas, la promoción de la salud y el deporte en la sociedad, el desarrollo de los atletas, el patrocinio de torneos y eventos deportivos, la concesión de becas deportivas y el desarrollo, el apoyo al equipamiento deportivo y a las instalaciones de entrenamiento, etc., que van a acelerar la mejora del rendimiento deportivo del país.

Los recursos para el desarrollo de los atletas junior de tenis en Indonesia provienen principalmente de sus padres, especialmente en los primeros años de su trayectoria. Los padres deben proporcionar un entorno que apoye y favorezca el crecimiento de los deportistas junior. Los padres van a sufragar el coste de la educación formal de un deportista

junior. Durante su trayectoria en el tenis, los padres tienen que cubrir el coste del entrenamiento, el equipamiento, la nutrición, los torneos, los viajes nacionales e internacionales y otros gastos relacionados con el tenis del atleta junior. El coste del entrenamiento de tenis en un buen club de tenis puede superar fácilmente la matrícula de las mejores universidades de Indonesia. Según los datos del Banco Mundial, el PIB per cápita de Indonesia es de 4.291,8 dólares y el PIB per cápita PPA es de 12.904,3 dólares en 2021. Estas cifras son relativamente pequeñas si las comparamos con la cifra ideal necesaria para financiar el desarrollo de los atletas de tenis junior. Para la mayoría de las familias de Indonesia, el viaje de un atleta junior en el tenis consume importantes recursos familiares. Crespo y Miley (2004) explican que el coste anual estimado de los torneos sólo para los jugadores junior de alto rendimiento de entre 12 y 13 años, 14 y 15, 15 y 17, 17 y 18, y más de 19 años, que persiguen un rendimiento a nivel internacional, es de 7.000, 10.000, 15.000, 20.000 y 25.000 dólares, respectivamente. Este coste para perseguir el rendimiento internacional es muy elevado y está fuera del alcance de la mayoría de las familias. El desarrollo de los atletas junior requiere un fuerte compromiso de los padres y de la familia. El coste de los entrenamientos, los torneos y el

equipamiento pueden convertirse en un obstáculo para que los niños se inicien en el tenis y para que los jugadores jóvenes sigan entrenando y compitiendo. Los padres pueden orientar a sus hijos hacia otros deportes que exigen menos recursos. Desde el punto de vista nacional, esto limita el número de posibles talentos que en el futuro podrían contribuir al rendimiento del tenis indonesio a nivel internacional.

El sector de la educación formal es una parte importante de la estructura general de la cadena de valor. El sector de la educación no puede descuidarse y debe integrarse en el diseño del ecosistema general para el desarrollo de atletas de tenis de alto rendimiento. En 1977, Indonesia creó la primera escuela secundaria orientada al deporte en Yakarta, que facilitó a los estudiantes atletas un programa de educación y formación formal. Hoy en día hay algunas escuelas secundarias orientadas al deporte situadas en Java, Sumatra y Kalimantan.

Los fenómenos de abandono del deporte por parte de los atletas junior y el clásico dilema entre los estudios y el deporte se han tratado en la sección anterior. Los padres y el deportista junior están preocupados por su vida futura, especialmente cuando el deportista se encuentra en la última etapa de su carrera junior. En esta etapa, algunos atletas que no ven el futuro en el tenis pueden abandonar y centrarse en sus estudios. Además, la competencia para acceder a las mejores universidades en Indonesia es severa y crea una presión adicional para los estudiantes-atletas. La integración de la educación de alta calidad como parte del sistema de desarrollo de los atletas junior es un reto que debe ser resuelto.

Para todos los atletas de cualquier nivel, la transición de la vida de atleta a la vida de no atleta es algo que va a suceder. Athlete365 (2022) explora la importancia de preparar la vida posterior a la carrera deportiva del atleta. En el diseño del sistema para el desarrollo de los atletas de alto rendimiento, la forma de gestionar la carrera posterior al atleta es una cuestión que debe tenerse en cuenta.

Los deportistas de tenis están obligados a competir en torneos nacionales e internacionales. Los clubes de tenis pueden organizar algunos torneos, pero pueden limitarse a un determinado nivel y celebrarse en un lugar específico. Los torneos nacionales e internacionales estructurados que abarcan todos los niveles de los deportistas y se extienden por todo el país van a ayudar a los deportistas a crecer y mejorar su nivel de rendimiento. Los torneos internacionales en Indonesia pueden ayudar a los atletas locales junior y profesionales a competir a nivel internacional y abrirles el acceso a torneos de mayor nivel a nivel mundial.

Algunos países, como Estados Unidos (USTA, 2022), Gran Bretaña (LTA, 2022), Canadá (Tennis Canada, 2022), etc., desarrollan centros de entrenamiento nacionales y centros de entrenamiento regionales gestionados por su Federación Nacional de Tenis para facilitar los programas de desarrollo del tenis de alto rendimiento/élite de los atletas de tenis junior y profesionales con talento. A partir de la discusión anterior - debido a la alta exigencia de recursos - los padres, los atletas y los clubes de tenis pueden tener limitaciones para adquirir los recursos necesarios para desarrollar el rendimiento de los atletas de tenis. Los recursos necesarios pueden ser: un entrenador de alta calidad, un programa de entrenamiento, un compañero de entrenamiento competitivo, una pista de tenis y unas instalaciones de entrenamiento, viajes y alojamiento para torneos nacionales/internacionales, un programa

de dieta y nutrición, premios/becas de tenis, desarrollo y formación de entrenadores, educación de los padres y otros servicios, como la relación con patrocinadores, la relación con escuelas y universidades, la gestión de torneos, etc.

El centro de entrenamiento nacional y los centros de entrenamiento regionales pueden tener instalaciones de pistas de tenis con diferentes superficies, instalaciones de entrenamiento de última generación, escuela y academia de tenis para diferentes niveles de atletas, entrenadores de gran reputación en el país, método y tecnología de entrenamiento avanzados, alojamiento para los atletas, programa de formación/educación/certificación para atletas/entrenadores/padres, servicios de educación formal mediante la colaboración con escuelas/universidades, y otros servicios requeridos por los atletas para mejorar su rendimiento. Las instalaciones están destinadas principalmente a facilitar a los atletas junior y profesionales de alto nivel del país/región. Los centros de tenis nacionales y regionales pueden conceder diferentes niveles de becas y programas de premios para que los jóvenes talentos regionales y nacionales y los atletas profesionales seleccionados se entrenen allí como parte del programa nacional de desarrollo del tenis y para que compitan en algunos torneos nacionales e internacionales. Muchos de los actuales atletas profesionales de la ATP/WTA son producto de los centros nacionales de entrenamiento de sus respectivos países.

El desarrollo de centros de entrenamiento nacionales y regionales es una solución alternativa que puede apoyar continuamente a los atletas junior y profesionales con recursos e instalaciones que son difíciles de adquirir por sí mismos. Puede apoyar a los talentos potenciales de todos los entornos económicos para que se entrenen a nivel de élite y compitan a alto nivel. Los atletas junior y profesionales pueden mejorar continuamente su rendimiento en el tenis y alcanzar todo su potencial sin estar limitados por el acceso a recursos valiosos. Puede ayudar a que el tenis se extienda y llegue a un público más amplio en todo el país, incrementando así la cantera de talentos del tenis nacional. La transición del rendimiento nacional al internacional, tanto en el nivel junior como en el profesional, y la transición del nivel junior al profesional son algunos de los eslabones críticos de la cadena de valor global. El centro nacional de formación puede apoyar a los deportistas en este periodo de transición y evitar que se rompa el eslabón de la cadena de valor. El centro nacional de formación y los centros regionales de formación sirven de plataforma de despegue antes de que los atletas nacionales de alto rendimiento puedan depender para volar a la competición profesional.

OBSERVACIONES FINALES

Los clubes locales desempeñan un papel importante en la creación de una enorme reserva de talentos, en el desarrollo de los deportistas de base y en la preparación de la transición de los deportistas de base a los deportistas de alto nivel. Este documento identifica las cifras de las bases, el número de entrenadores, el número de jóvenes clasificados y los datos del tenis profesional en Indonesia y compara estos datos con los de otros países de diferentes regiones del mundo. Se puede concluir que, a pesar de ser el líder en el sudeste asiático por tener la mayor población, el número de jugadores de tenis, de juniors clasificados por la ITF y de atletas profesionales de tenis en Indonesia es pequeño en comparación con otros países que practican el tenis.

Este documento identifica el camino típico del jugador y la cadena de valor de los clubes locales en el desarrollo de jugadores de tenis. Hay algunas actividades no técnicas que son importantes en la gestión del club de tenis para asegurar el rendimiento del club de tenis en los negocios y en el tenis. Este documento define la estructura de la cadena de valor global del desarrollo de atletas de tenis nacionales. Para producir atletas nacionales de tenis de alto rendimiento de forma sostenible, es importante que exista una fuerte colaboración entre las partes interesadas y que se complete la estructura de la cadena de valor para evitar que se rompan los eslabones.

La investigación posterior puede dirigirse a un análisis más detallado de los datos y al desarrollo de un modelo a partir de la estructura de la cadena de valor propuesta para comprender mejor cómo la interacción entre las entidades de la cadena de valor global puede mejorar el desarrollo de los atletas nacionales de tenis junior y profesional de alto rendimiento.

ACUSE DE RECIBO

Los autores desean expresar su agradecimiento a los editores de la revista ITCSSR y a dos revisores anónimos por sus valiosos comentarios y opiniones, que han mejorado considerablemente la calidad de este manuscrito.

CONFLICTO DE INTERESES Y FINANCIACIÓN

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses y que no recibieron ninguna financiación para realizar la investigación.

REFERENCIAS

Amado, D., Sanchez-Olivia, D., Gonzalez-Ponce, I., Pulido-Gonzalez, J., Sanchez-Miquel, P.A. (2015). Incidence of Parental Support and Pressure of Their Children's Motivational Processes toward Sport Practice Regarding Gender. *PLOS One*

Athlete365. (2022). Life after sport: Why Athletes need to prepare. <https://olympics.com/athlete365/whitepaper/life-after-sport-why-athletes-need-to-prepare/>. Accessed 10 August 2022.

Bane, M., Elliott, B., Reid, M. (2016). Is there a relationship between junior and senior tennis success. *ITF coaching & sport science review*(68)(24), 18-20.

Bornemann, M. & Wiedenhofer, R. (2014). Intellectual capital in education: a value chain perspective. *Journal of intellectual capital*(15), 451-470.

BPS-Statistic Indonesia. (2022). *Statistical Yearbook of Indonesia 2022*.

Brouwers, J., Sotirouadou, P. & De Boscher, V. (2015). An Examination of the stakeholders and elite athlete development pathway in tennis. *European Sport Management Quarterly*(15)(4), 454-477.

Christensen, M.G & Sorensen, J.K. (2009). Sport or school? Dreams and dilemmas for talented young Danish football players. *European Physical Education Review*(15)(1), 115-133.

Cortella, C.C., Ginciene, G., Milistet, M.M., de Souza, S.P., & Balbinotto, C.A.A. (2019). Challenge for grassroots tennis development in Brazil. *ITF Coaching and Sport Science Review*(77)(27), 23-25.

Crespo, M., Miley, D. (2004). Being a Better Tennis Parent – Guideline to help parents of young tennis players. *International Tennis Federation*.

Domingues, M. & Goncalves, C.E. (2013). The Role of Parents in Talented Youth Sport. Does Context Matter? *Polish Journal of Sport and Tourism*(20), 117-122.

Dorri, M., Yarmohammadian, M.H., & Nadi, M. A. (2012). A review on value chain in higher education. *Social and Behavioral Sciences*(46), 3842-3846.

Fang, Y., He., P., Tan, T. (2020). Advances in Social Science, Education, and Humanities Research(500), 438-444.

Gerdin, G., Hedberg, M., & Hagsekog, C.A. (2018). Relative Age Effect in Swedish Male and Female Tennis Players Born in 1998-2001. *Sports*(6)(38).

Gerdin, G., Fahlstrom, P.G., Glemme, M., & Linner, S. (2020). Swedish Tennis Coaches' Everyday Practices for Creating Athlete Development Environments. *International Journal of Environmental Research and Public Health*(17), 4580.

Gobikas, M., Cingiene, V. (2021). Public-private partnership in youth sport delivery: local government perspective. *Journal of Physical Education and Sport*(21), 1185-1190.

Hollings, S.C., Mallet, C.J., & Hume, P.A. (2014). The Transition from Elite Junior Track-and-Field Athlete to Successful Senior Athlete: Why Some Do, Why Others Don't. *International Journal of Sports Science & Coaching*(9)(3), 457-469.

International Tennis Federation. (2021). *ITF Global Tennis Report 2021-A Report on Tennis Participation and Performance Worldwide*.

Japan Tennis Association. (2013). *Report on the Tennis Environment in Japan*.

Lawn Tennis Association. (2022). *LTA National Training Center*. <https://www.lta.org.uk/about-us/national-tennis-centre/>. Accessed 8 August 2022.

Lawn Tennis Association of Malaysia. (2022). <https://www.ltam.my/rankings/tennis/malaysia-junior-tour-rankings-1-apr-2022>. Accessed 30 June 2022.

Lisinskiene, A., Lochbaum, M., May, E., & Huml, M. (2019). Quantifying the Coach – Athlete – Parent (CAP) Relationship in Youth Sport: Initial Development of the Positive and Negative Processes in the C-A-P Questionnaire (PNPCAP). *International Journal of Environmental Research and Public Health*(16).

NCAA (2020). *NCAA Recruiting Fact*. https://ncaaorg.s3.amazonaws.com/compliance/recruiting/NCAA_RecruitingFactSheet.pdf. Accessed 30 June 2022.

New York Times. (2020). When you say badminton, you say Indonesia. <https://www.nytimes.com/2020/08/07/sports/badminton-indonesia.html#:~:text=Indonesia%20now%20has%20more%20than,the%20country's%20national%20badminton%20association>. Accessed 10 August 2020.

Panjasilpa P. (2018). A Business Management Model Of Tennis Training Center: An Analytical Issue, *Business & Management Studies An International Journal*(6), 717-729.

Pelti (2022). *PNP PP Pelti 2022*. <https://pelti.or.id/pnp-pp-pelti-2020/>. Accessed 30 June 2022.

Pluim, B.M., Earland, J., Pluim, N.E. (2014). The development of healthy tennis clubs in the Netherlands. *British Journal of Sports Medicine*(48), 898-904.

Rathee, R., Rajain, P. (2013). Service Value Chain Models in Higher Education. *International Journal of Emerfn Research in Management & Technology*(2), 7.

Serrano, R., Lacerda, D. P., Cassel, R. A., Rodrigues, L. H., & Soares, P. F. (2018). Systemic Analysis of the Soccer (Football) Value Chain: Learning from the Brazilian Context. *Systemic Practice and Action Research*(31), 269-291.

Sampol, P.P., Salas, D.P., Rotger, P.A.B., & Verdaguer, F.J.P. (2019). A Sociotechnical Intervention about Parental Attitudes in Grassroots Football and Its Effect. *Sustainability*(11).

Singapore Sports School. (2022). *Academics*. <https://www.sportsschool.edu.sg/why-us/overview>. Accessed 10 August 2022.

Singapore Tennis Association. (2022). *Ranking*. <https://www.singtennis.org.sg/rankings.aspx?type=singles>. Accessed 30 June 2022.

Strandbu, A., Stefansen, K., Smette, I., & Sandvik, M.R.. (2017). Young people's experience of parental involvement in youth sport. *Sport Education and Society*. (24)(1), 66-77.

Tennis Canada. (2022). *National Training Centre and Regional Training Centres*. <https://www.tenniscanada.com/compete/national-tennis-centre-presented-by-rogers/>. Accessed 8 August 2022.

USTA. (2022). *Our Campuses*. <https://www.usta.com/en/home/about-usta/who-we-are/national/our-campuses.html>. Accessed 8 August 2022.

USTA. (2022). *Junior Tournaments Ranking*. <https://www.usta.com/en/home/play/rankings.html#?junior-juniorListType=combined#tab=junior>. Accessed 30 June 2022.

Woratschek, H., Horbel, C., Popp, B. (2014). The sport value framework – a new fundamental logic for analyses in sport management. *European Sport Management Quarterly*(14)(1), 6-24.

World Bank, *GDP per Capita – Indonesia*. <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?end=2021&locations=ID&start=1993>. Accessed 8 August 2022.

Yamamoto, Y. (2016). Japanese University Athletes' Dilemma: Study, Sport Performance or Both. *The IAFOR Journal of Education*(4)(1).

Copyright © 2022 Andi Cakravastia y Martin Setiawan



Esta obra está bajo una licencia internacional [Creative Commons Atribución 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). Usted es libre para compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato y adaptar el documento, remezclar, transformar y crear a partir del material para cualquier propósito, incluso para fines comerciales, siempre que cumpla la condición de:

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del licenciante o lo recibe por el uso que hace de la obra.

[CC BY 4.0 Resumen de licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/). [CC BY 4.0 Texto completo de la licencia](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO (HAZ CLICK ABAJO)



Libros electrónicos recomendados

ITF EBOOKS

Si utilizó anteriormente la aplicación de libros electrónicos (móvil) de la ITF, visite la aplicación para obtener más detalles sobre cómo transferir contenido a la nueva plataforma de libros electrónicos dentro de la Academia de la ITF. La fecha límite para actuar es el 15 de noviembre de 2022.

Librería

International Tennis Federation®

Aviso de cierre de la App ITF eBooks

A partir de agosto de 2022, la aplicación de libros electrónicos de la ITF se incluirá en la ITF Academy.

La aplicación actual ITF eBooks dejará de funcionar próximamente (15 de noviembre de 2022), los usuarios que hayan comprado libros electrónicos deben informarnos por correo electrónico a Education@itftennis.com adjuntando un comprobante de compra para que les proporcione acceso a través de la nueva aplicación dentro de la ITF Academy.

Envíenos esta información antes del 15 de noviembre de 2022 para asegurarse de no perder el acceso a su contenido.

Muchas gracias por su comprensión.
Academia ITF

ITF eBooks App Closure Notice

Send us your purchase invoices to Education@itftennis.com

ITF World #75 [Summer 2021]

Gold Rush • Felix Auger-Aliassime • Jordanne Whaley • East and Central Africa

Gratis

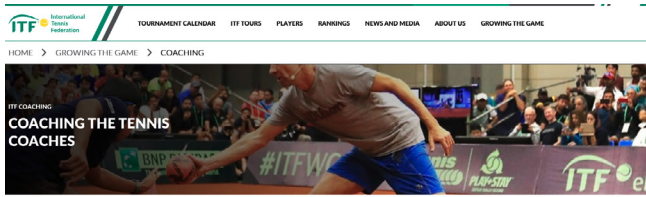
ITF Global Tennis Report 2021

A report on tennis participation and performance worldwide

Gratis

Páginas web recomendadas

ITF Coaching:

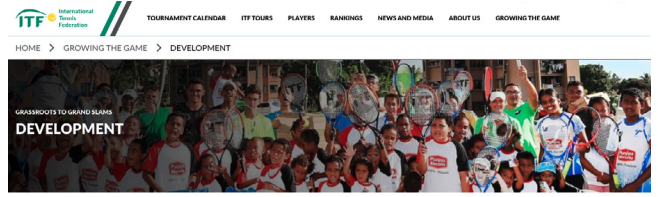


Top quality tennis coaching is vital to develop players to the best of their abilities at every level. The ITF is focused on coaching the coaches, and providing support to National Associations (and individual tennis coaches) through courses, conferences, online learning and various publications

Worldwide Coach Education

Every year, the ITF Coach Education programme works with an average of 60 countries to help develop and deliver ever higher standards of tennis coaching. We also develop programmes for our member nations who don't currently have a system for certifying coaches. We provide qualified experts to deliver the tennis coaching courses, along with course resources in English, French and Spanish, and selected documents in four other languages

ITF Development:



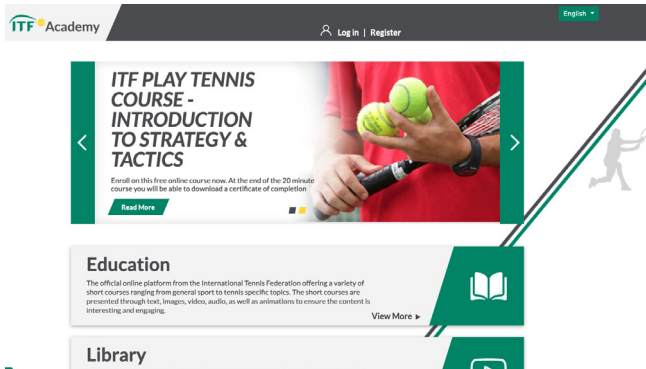
The ITF is here to develop and grow tennis around the globe, working with Regional and National Associations to identify rising talent and build new and better facilities. And we're here to support players on every step of their development, from playground to podium

FUNDING

We focus our funding across six pillars that cover all areas of development: Performance, Participation, Coaching, Facilities, Events and Administration & Resources. 2019 saw a 17% increase in the amount we spent on development to over \$11.3 million. More than half of this figure



ITF Academy:



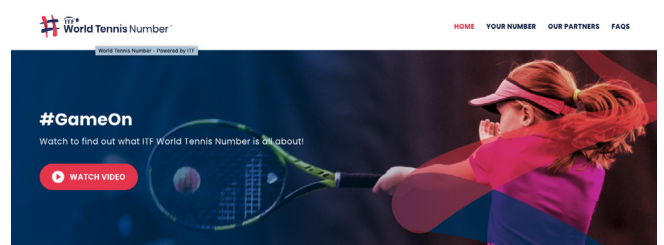
ITF PLAY TENNIS COURSE - INTRODUCTION TO STRATEGY & TACTICS
Enroll on this free online course now. At the end of the 20-minute course you will be able to download a certificate of completion

Education

The official online platform from the International Tennis Federation offering a variety of short courses ranging from general sport to tennis specific topics. The short courses are presented through text, images, videos, audio, as well as animations to ensure the content is interesting and engaging.

Library

WTN:



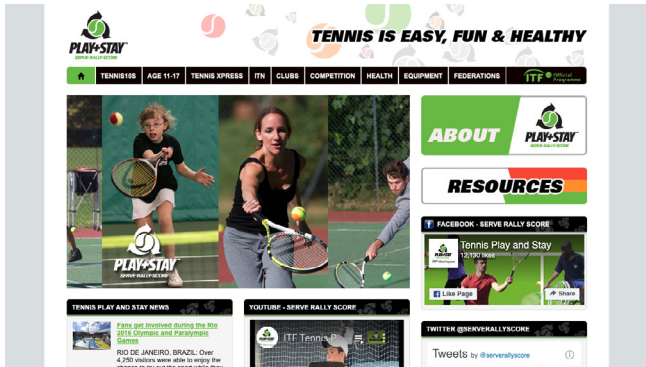
Watch to find out what ITF World Tennis Number is all about!

WATCH VIDEO

ITF World Tennis Number

We are creating the world's largest tennis community and we want you to be a part of it.

ITF Tennis Play and Stay:



TENNIS IS EASY, FUN & HEALTHY

ABOUT

RESOURCES

TENNIS PLAY AND STAY NEWS

Three and a half million during the Rio 2016 Olympic and Paralympic Games

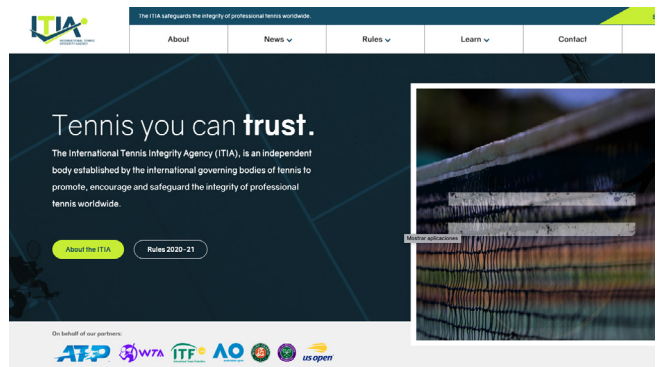
YOUTUBE - SERVE RALLY SCORE

ITF Tennis

TWITTER @SERVERALLYSCORE

Tweets by @serverallyscore

ITIA:



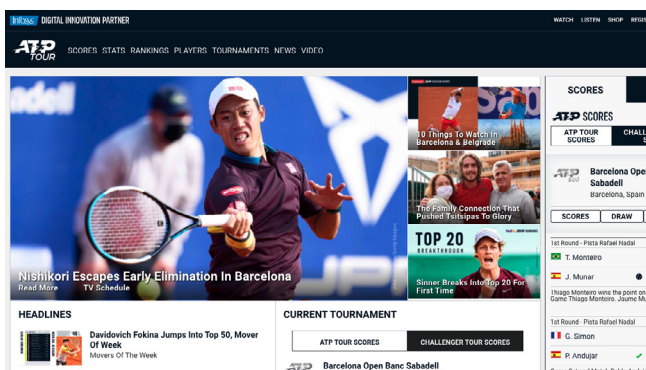
Tennis you can trust.

The International Tennis Integrity Agency (ITIA), is an independent body established by the international governing bodies of tennis to promote, encourage and safeguard the integrity of professional tennis worldwide.

About the ITIA

Rules 2020-21

ATP:



Nishikori Escapes Early Elimination In Barcelona
Read More TV Schedule

HEADLINES

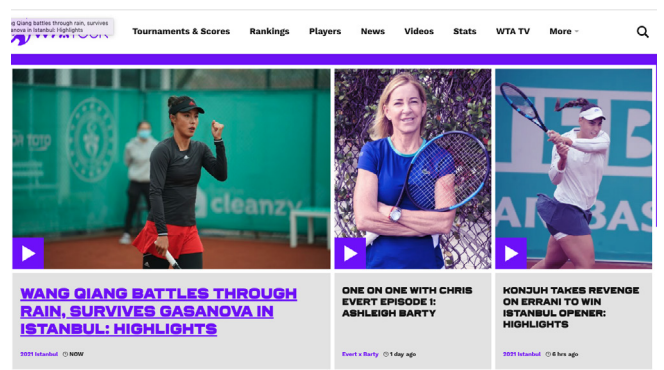
Davidovich Fokina Jumps Into Top 50, Mover Of Week
Movers Of The Week

CURRENT TOURNAMENT

ATP TOUR SCORES CHALLENGER TOUR SCORES
Barcelona Open Banc Sabadell

SCORES
ATP SCORES
ATP TOUR SCORES CHALLENGER TOUR SCORES
Barcelona Open Banc Sabadell
Barcelona, Spain
Set Round - Pista Rafael Nadal
T. Monteiro
J. Manar
Thiago Monteiro was the pore on h Game Thigo Monteiro, Joao Maa
Set Round - Pista Rafael Nadal
C. Simon
P. Andujar
Game Set and Match Fabio Andujar

WTA:



WANG QIANG BATTLES THROUGH RAIN, SURVIVES GASANOVA IN ISTANBUL: HIGHLIGHTS
2021 Istanbul 4 days ago

ONE ON ONE WITH CHRIS EVERT EPISODE 1: ASHLEIGH BARTY
Event v Bartly 1 day ago

KONJUH TAKES REVENGE ON ERRANI TO WIN ISTANBUL OPENER: HIGHLIGHTS
2021 Istanbul 4 days ago