

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: 24 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/USTA/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?>
- Rebores, 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 \(HAZ CLICK ABAJO\)](#)

