



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

Andi Cakravastia<sup>a</sup> y Martin Setiawan<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Instituto Tecnológico de Bandung, Indonesia. <sup>b</sup>Coordinador 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**

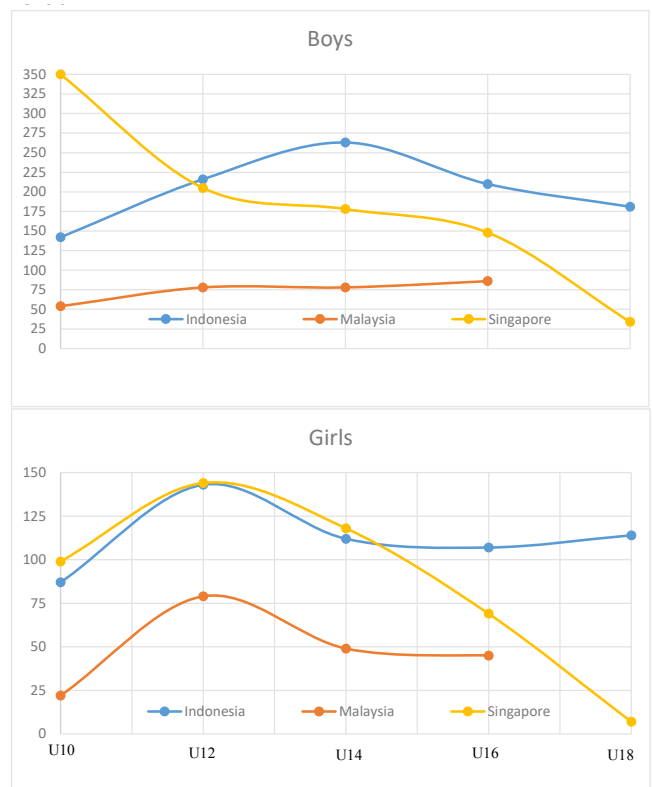
Los atletas, los entrenadores y los padres son los principales actores del desarrollo de los atletas jóvenes y se consideran el triángulo deportivo. Kiraly y Gal (2011) describen que en Gran Bretaña el número de participantes en el deporte se considera importante para mejorar la cultura deportiva y un 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.

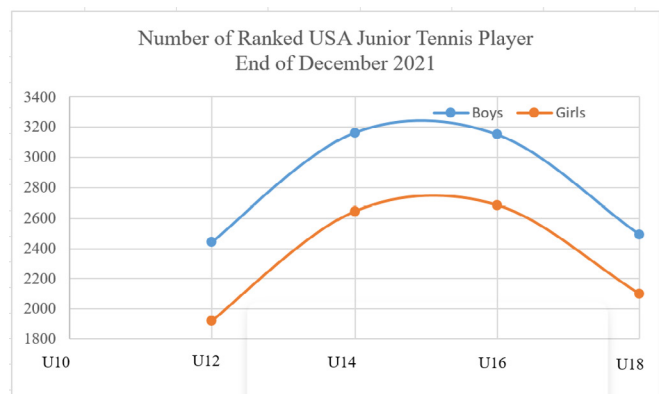
A continuación, la figura 2 muestra el número de jugadores profesionales y junior clasificados, el número de entrenadores, el número de tenistas y la población de los países seleccionados de Norteamérica, Europa, Oceanía, Asia y el Sudeste Asiático. Estados Unidos lidera significativamente el número 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

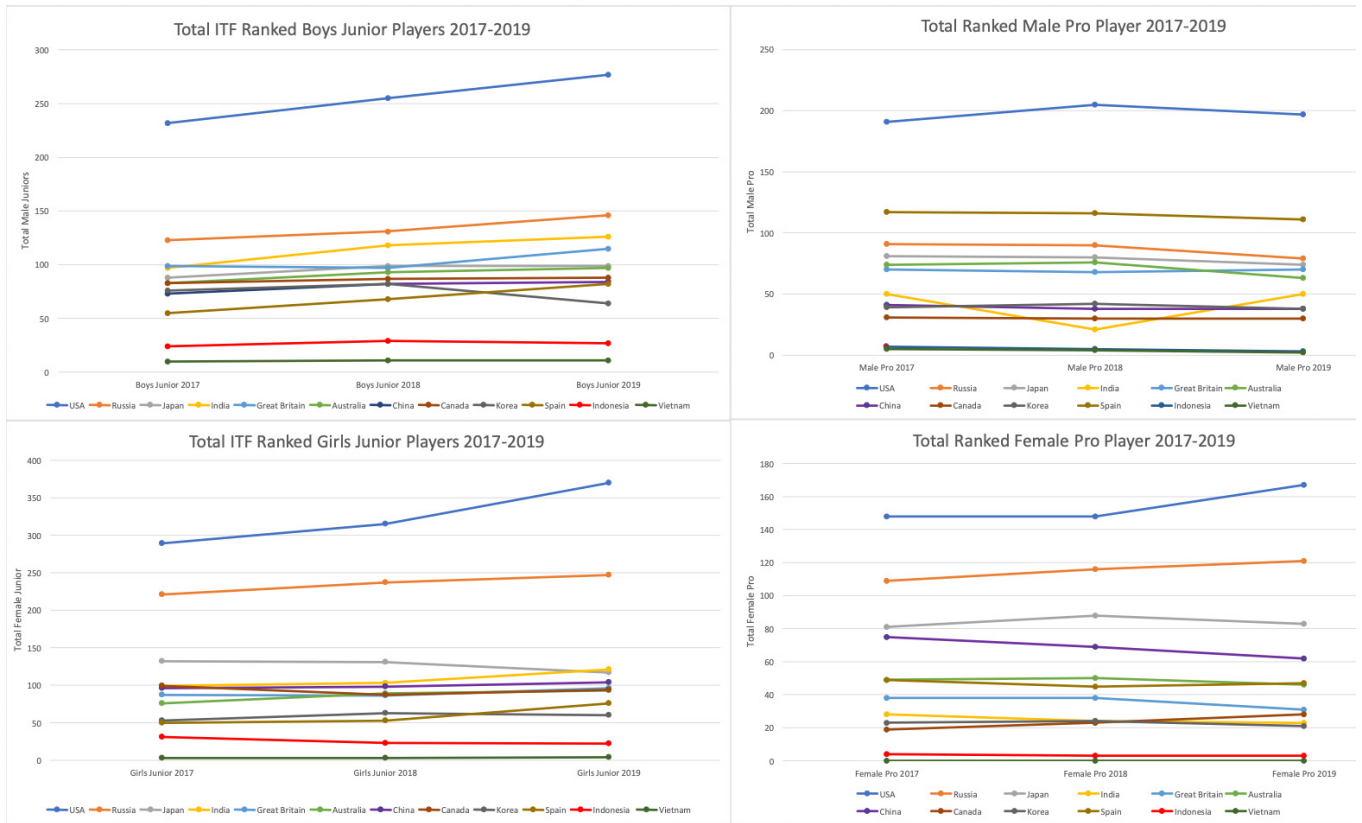


(a) Indonesia (junio de 2022), Malasia (abril de 2022) y Singapur (junio de 2022).

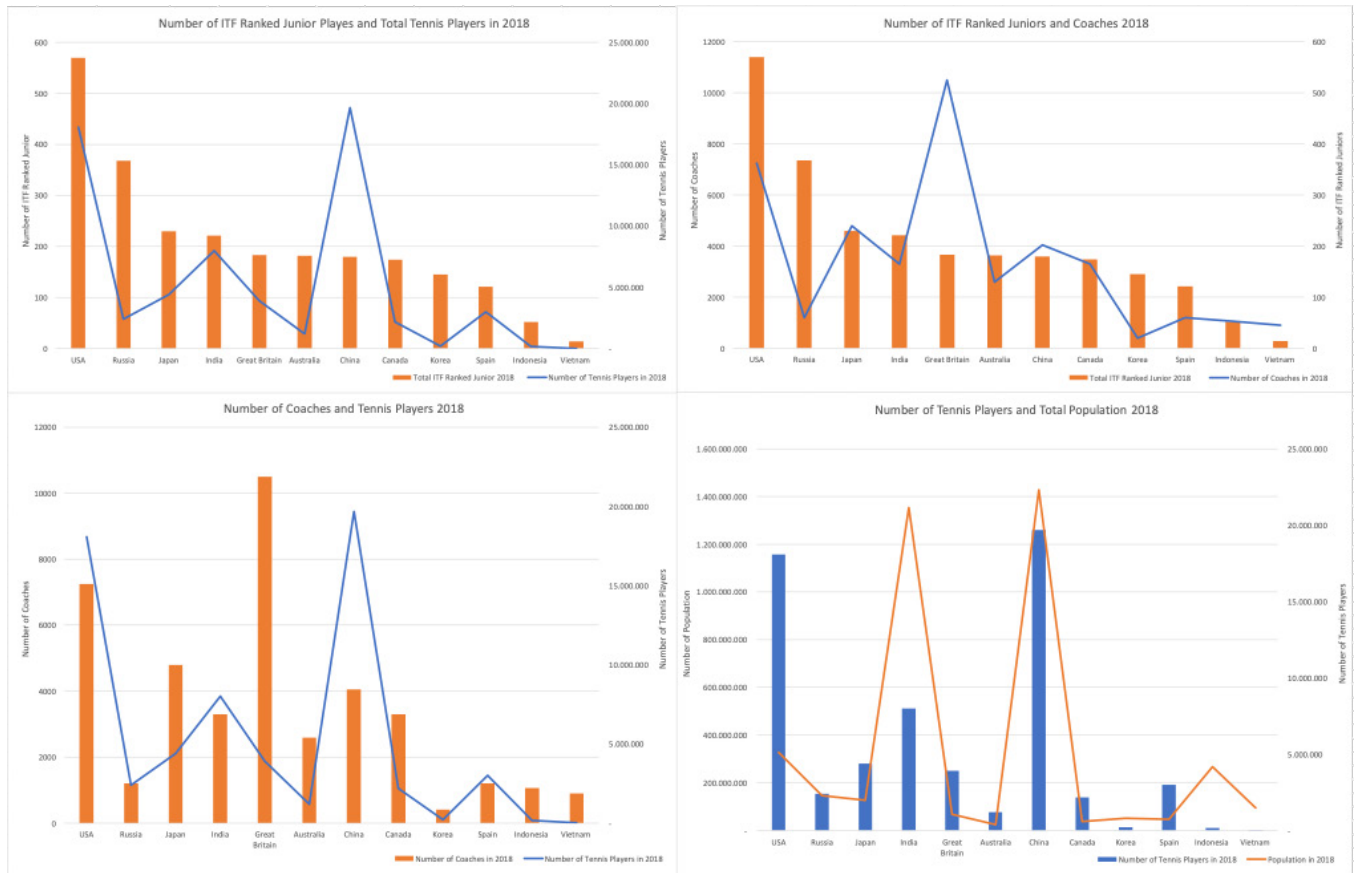


(b) Estados Unidos (diciembre de 2021).

**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.

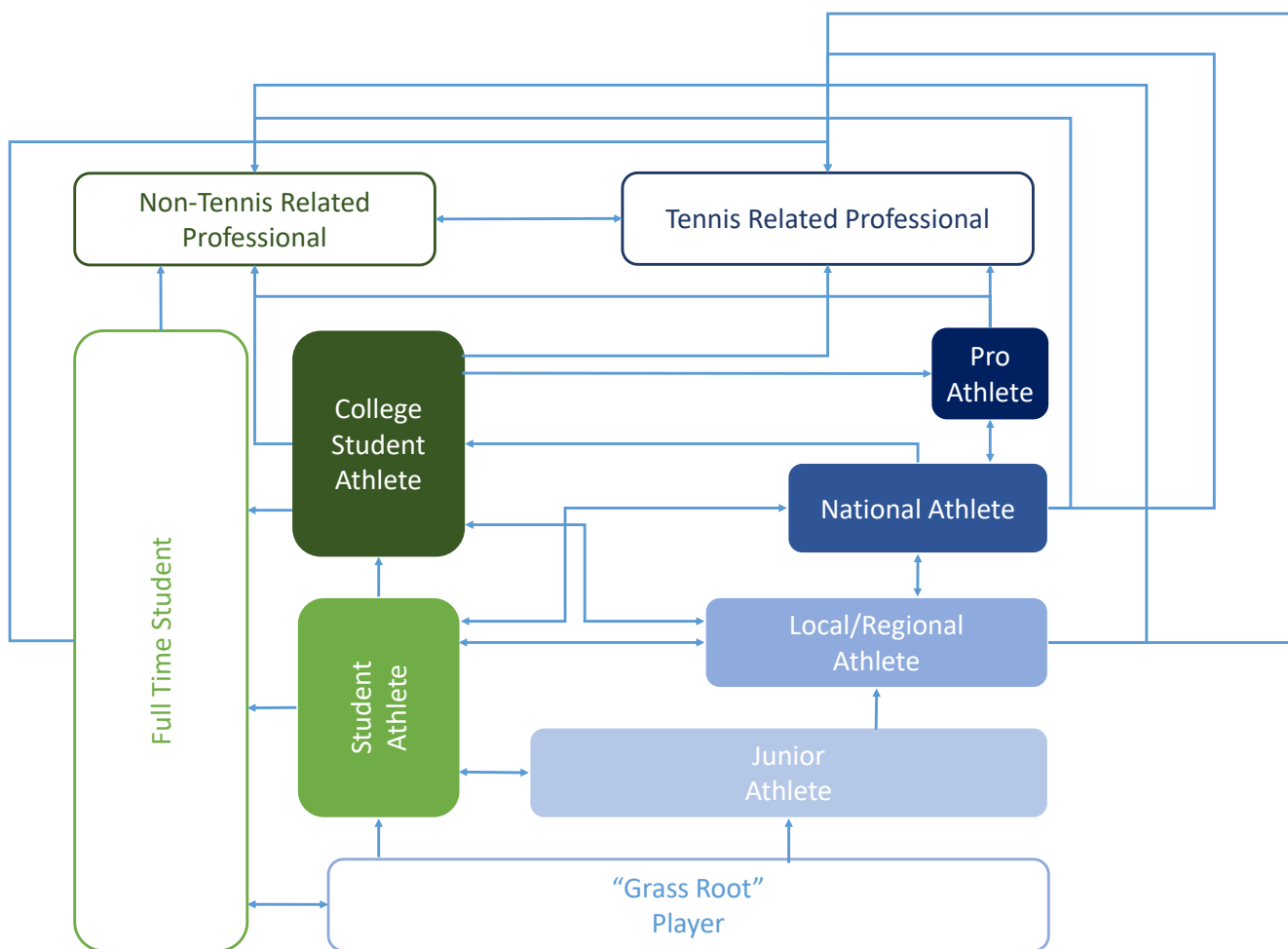


Figura 3. Trayectoria típica de un jugador de tenis en Indonesia.

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 2000 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

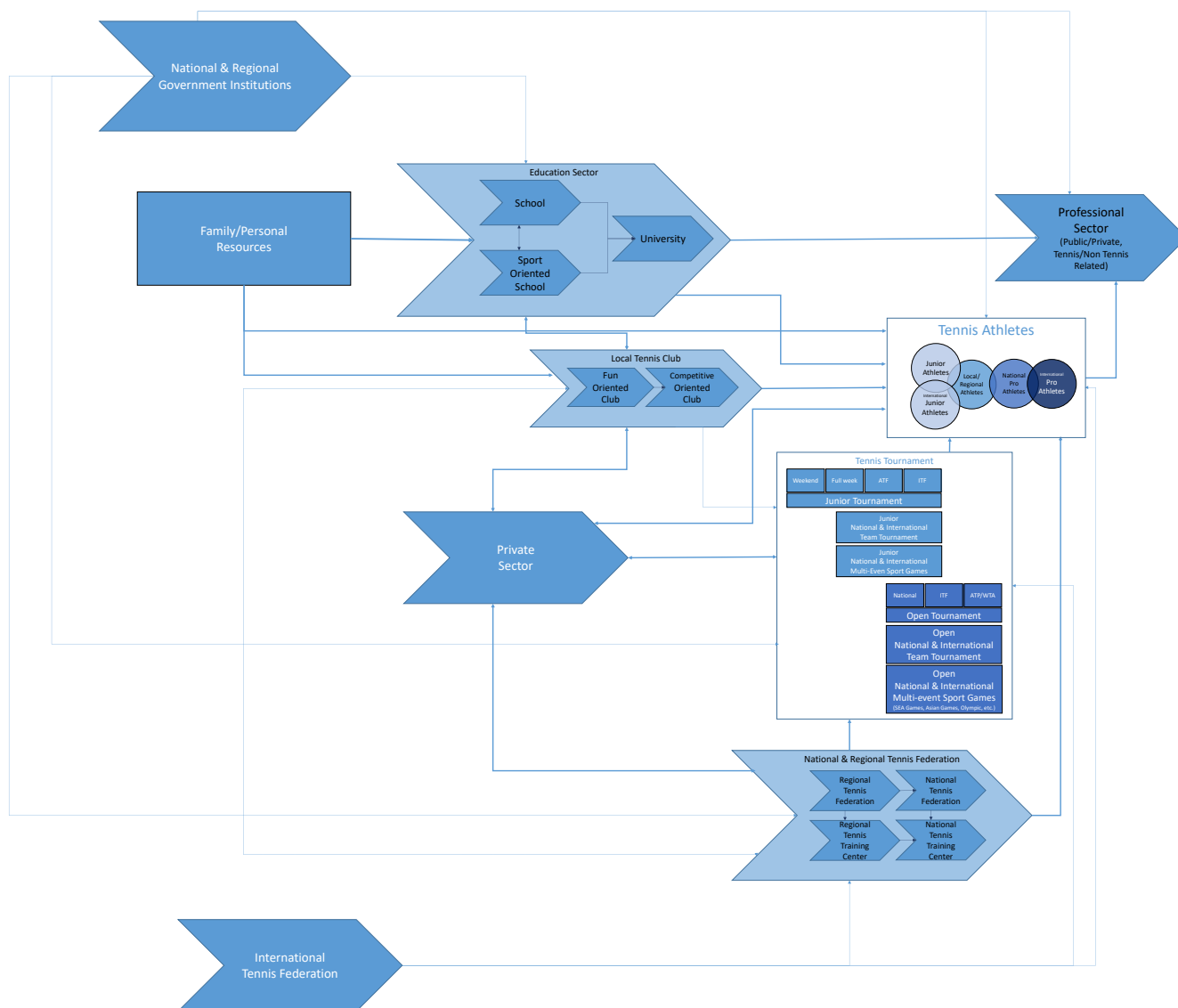


Figura 5. Estructura de la cadena de valor del desarrollo del jugador de tenis.

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](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)**

