



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

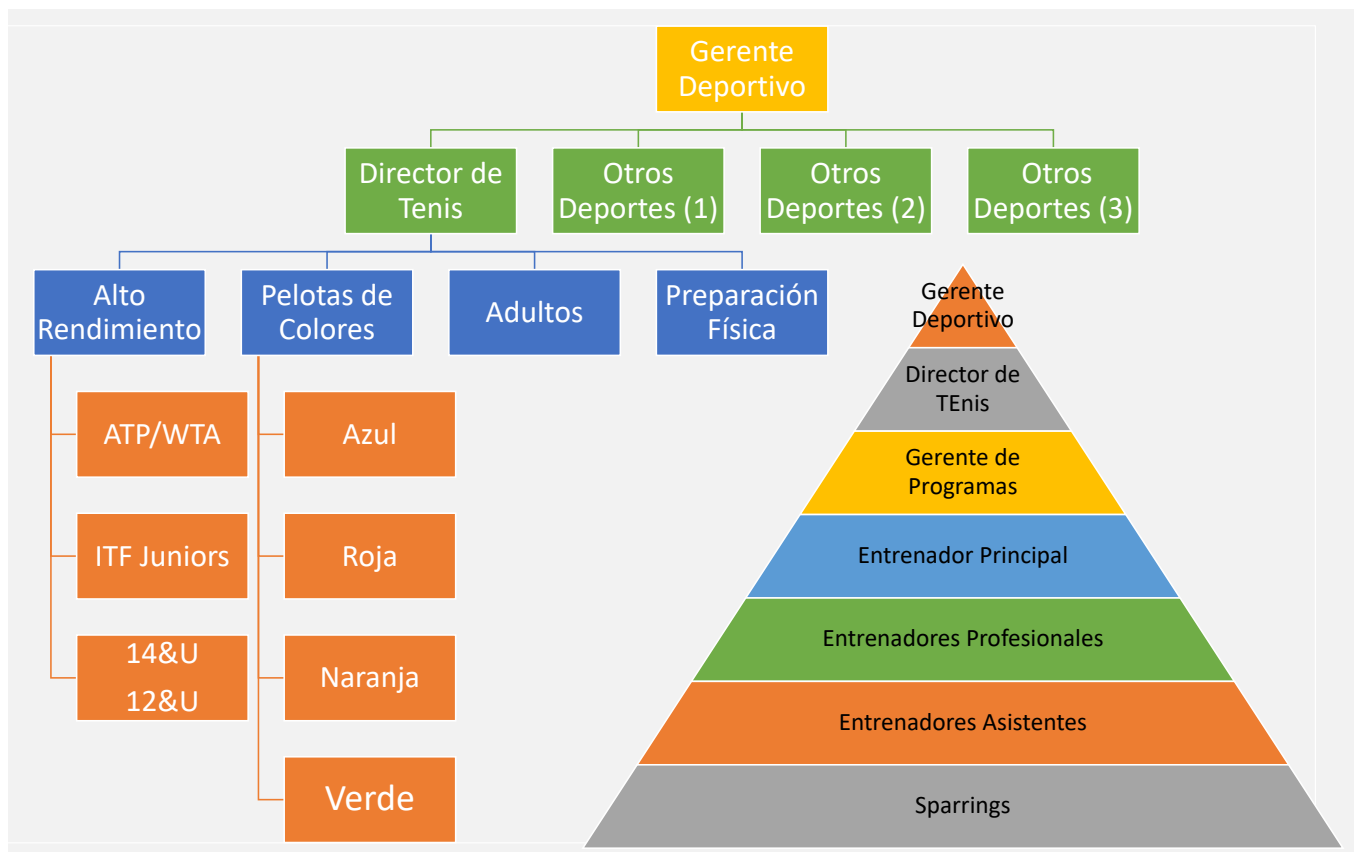


Figura 3. Ejemplo de trayectoria profesional en una organización de tenis.

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.cnbc.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 \(HAZ CLICK ABAJO\)](#)

