

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

Ryan Henry

Academia de Tenis Voyager, Australia.

RESUMEN

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

Palabras clave: gestión, club, participación, administración.

Recibido: 1 julio 2022

Accepted: 15 agosto 2022

Autor de correspondencia:
Ryan Henry. Email: ryan@voyagertennis.com

AUMENTAR LA PARTICIPACIÓN

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

Crear la combinación adecuada de programación

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

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



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

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

Precios

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

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

Marketing

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

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

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

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

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

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

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

Servicio de atención al cliente

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

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

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

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

MEJORA Y MANTENIMIENTO DE LAS INSTALACIONES

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



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

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

Plan de gestión de activos

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

Presupuesto y plan operativo

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

Selección de contratistas

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

Desarrollo de entrenadores y oportunidades de carrera

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



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

Vías de acceso a la profesión

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

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

Contratación

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

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

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

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

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

DESARROLLO DE ENTRENADORES

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

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

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

RETRIBUIR A LA COMUNIDAD DEL TENIS

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



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

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

CONCLUSIÓN

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

FINANCIACIÓN Y CONFLICTO DE INTERESES

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

REFERENCIAS

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

Copyright © 2022 Ryan Henry



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

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

Atribución: Usted debe dar crédito a la obra original de manera adecuada, proporcionar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que tiene el apoyo del 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 \(HAZ CLICK ABAJO\)](#)

