



# Gestión de empresas de tenis en tiempos de crisis: Como navegar en el temporal sin perecer en el intento.

Francisco Ávila y David Sanz.

Real Federación Española de Tenis.

## RESUMEN

En el presente artículo se exponen una serie de medidas para controlar la situación en la que muchos clubes de tenis y empresas de servicios deportivos de tenis se encuentran, debido a la situación de crisis mundial que, en mayor o menor medida, afecta a todos los estamentos de la sociedad. Describiremos algunas líneas de actuación aplicadas a mejorar la posición económica y financiera de los clubes de tenis.

**Palabras clave:** Gestión, Crisis, Economía, Finanzas, Club de tenis.

**Recibido:** 27 Mayo 2009.

**Aceptado:** 30 Julio 2009.

**Autor correspondiente:**  
Francisco Ávila, Real Federación Española de Tenis.  
Email: [dsanz@rfet.es](mailto:dsanz@rfet.es)

## INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en la crisis más importante registrada a nivel mundial desde los años 70. Por ejemplo, en el caso de España, el periódico Expansión afirmaba en Febrero de 2009: "La morosidad financiera galopa a lomos del deterioro económico, del ascenso del paro y de la caída del mercado residencial. Una combinación de factores que ha ralentizado el negocio crediticio y disparado los impagos....pero lo peor está por llegar con la previsión de un ratio de mora en 2009 que, en el mejor de los casos, se duplicará".

Los que nos dedicamos dentro del sector servicio al ámbito de la actividad física y deportiva y al tenis nos preguntamos ¿Estamos dentro de una gran corriente en la que no podemos hacer nada?, ¿Tenemos margen de maniobras? ¿Puede ser la crisis una oportunidad? Seguidamente describimos una serie de fundamentos agrupados en dos dimensiones:

### 1.- La posición económica de nuestro club.

### 2.- La posición financiera de nuestro club.

Existen dos formas de entender la crisis; como un mal endémico de los países desarrollados, poco predecible aunque cíclico, y como un escenario en el que las empresas deben mejorar todavía más su ingenio y creatividad para optimizar su eficiencia y eficacia. Como dijo Einstein, "ingenuidad y locura es seguir haciendo lo mismo y esperar resultados diferentes".

Tenemos que actuar pues si "esperamos a que pase el temporal" casi con seguridad nos arrasará.

Pero antes de actuar debemos realizar un análisis riguroso y realista de nuestra organización en general y de nuestros productos en particular, con relación a las diferentes fuerzas del mercado. Hay que analizar profundamente nuestra empresa, nuestra gestión, y evitar análisis superficiales que nos conducirán a tomar decisiones erróneas (ver figura 1).



Figura 1. Reconstrucción del tamaño real de un iceberg

## MEDIDAS PARA MEJORAR LA POSICIÓN ECONÓMICA DE NUESTRA EMPRESA DE TENIS

### a) Mejorar la productividad

Los costes de personal suponen más del 60% de las cargas totales de la mayoría de los clubes deportivos. Debemos optimizar la productividad de cada empleado. En el caso de España los informes indican que está situada en penúltimo lugar en productividad y competitividad laboral entre los países de la Unión Europea, además es el país en el que las jornadas laborales son más largas y se obtiene menor rendimiento por hora trabajada dentro de la UE-15.

Debemos, por ello, desarrollar procedimientos que determinen el número de personas y sus funciones según los diferentes servicios. Podemos reagrupar horarios, ofertar actividades paralelas para los jóvenes y sus padres, mediante clases de tenis dirigidas a ambos colectivos, proponer las últimas horas del día para clases individuales o de grupos reducidos, dedicar la mañana a colectivos como tercera edad, empresas, etc.

### b) Mejorar los costes de aprovisionamiento

Una buena negociación con tus proveedores puede reducir tus costes de aprovisionamiento aproximadamente a un 15% (Mills, 1998). Será muy importante analizar la conveniencia económica del pronto pago y evitar financiación de proveedores fuera de las condiciones normales. Cuando los valores se trasladan a la tasa anual equivalente (TAE) el pronto pago suele interesar y la financiación de proveedores tiene un coste muy elevado. Consideraremos tanto a los proveedores generales (restauración, mantenimiento instalaciones,...), como los específicos (pelotas, cordajes, raquetas, material alternativo,...). Muchas empresas tienen precios muy competitivos y podemos utilizar la competencia para conseguir mejores precios.

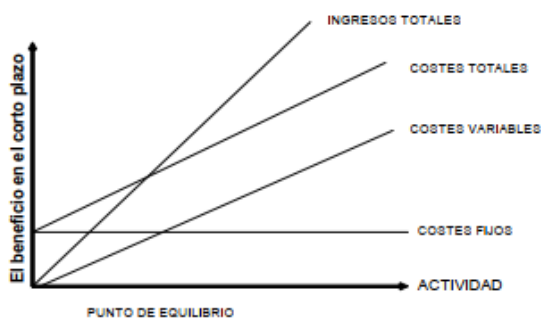


Figura 2. Acercando el punto de equilibrio.

### c) Acercamiento del punto de equilibrio

Para ello debemos pasar todos los costes que se puedan de fijos a variables para mejorar nuestra posición económica.

Acercando el punto de equilibrio mejoramos el beneficio y aumentamos la seguridad de la explotación. Aunque no es muy popular, la mayoría de los servicios deberían externalizarse utilizando empresas que puedan realizarlos, tanto los deportivos (escuela de tenis), como de otro tipo (restauración, mantenimiento, limpieza,...) Figura 2.

La fórmula que deberíamos utilizar sería:

$$\text{Ventas en Equilibrio} = \text{Costes fijos} / 1 - (\text{Costes Variables} / \text{Ventas}).$$

### d) Analizar la eficiencia de cada familia de servicios

Debemos analizar la rentabilidad por familias de productos para saber cuantos productos "parásitos" tenemos. Habitualmente en un club de tenis contamos con diferentes productos como las clases grupales y las individuales, las clases por niveles o edades (mini-tenis, avanzados, competición, adultos) y, normalmente conocemos la demanda y el número de alumnos por pista y profesor. Por tanto podemos aplicar los costes (directos, indirectos y generales) de cada servicio. Lo más fácil es partir del servicio e integrar la cadena hacia atrás analizando el coste unitario de actividades de cada uno. Será necesario conocer muy bien el servicio valorando el coste de los espacios específicos (pista, iluminación, mantenimiento) y generales (vestuarios, limpieza,...), así como el de los materiales y los recursos humanos.

Tras analizar la eficiencia de la explotación y detectar los mayores generadores de beneficio, debemos estudiar el margen de contribución de cada servicio al club (eficiencia) para determinar si reducimos, modificamos, aumentamos o eliminamos algunos servicios pues en ocasiones se mantienen las actividades por inercia. Por ejemplo las clases de mini-tenis suelen ser las más rentables por el número de alumnos/pista y el ratio profesor-alumno.

Mientras el precio unitario del servicio menos los costes variables sea mayor que cero, se puede seguir con el servicio. Pero si es menor que cero hay que cerrarlo inmediatamente.

### e) Cuidado con las operaciones mercantiles extraordinarias

Los ingresos de operaciones extraordinarias como los eventos especiales, competiciones, clínicas o algunas inversiones financieras del club aportan valor al resultado final del ejercicio económico pero no son propias de la explotación por lo que no debemos basar nuestra actividad en ellas.

### Medidas para mejorar la posición financiera de nuestra empresa de tenis

Para analizar el estado financiero de nuestro club debemos controlar continuamente seis parámetros financieros generales agrupados en 3 dimensiones (Tabla 1):

Tabla 1. Parámetros financieros, fórmula y ratio razonable de seguridad.

1. Parámetros a corto plazo	Fórmula	Ratio razonable de seguridad
Liquidez general	Activo Circulante / Pasivo Circulante	1,2-1,3 ó ,5 y 2 (Oriol, 2008) Aseguran afrontar nuestras obligaciones de pago en un año.
Liquidez inmediata	(Activo Circulante – Almacenes y Stock) / Pasivo Circulante.	0.75 para garantizar nuestras obligaciones de pago mensualmente.
Tesorería	(Activo Circulante – Almacenes y Stock – Crédito comercial) / Pasivo Circulante	No debe ser superior al 0.15% y, normalmente debe tender a cero.
2. Parámetro general	Fórmula	Ratio razonable de seguridad
Solvencia	Activo Total / Pasivo Total	Mayor que la unidad pero menor que el de valor de mercado
3. Parámetro de control de Riesgo de la Posición Financiera	Fórmula	Ratio razonable de seguridad
Endeudamiento General	Recursos Ajenos / Recursos Propios	2,5 pero puede llegar a 7 y 8 puntos
Cobertura de la Deuda	Flujo de caja de la explotación / Flujo de caja de la deuda	1,3 a 1,5

En la situación actual, la liquidez inmediata es el parámetro clave de control para que los clubes deportivos afronten sus obligaciones de pago en el corto plazo. Hay que realizar una adecuada planificación financiera de nuestro club, y trasladar la mayor deuda posible del corto al largo plazo para optimizar nuestro flujo de caja de la explotación y aumentar la distancia de seguridad de la liquidez general, relajando temporalmente la tensión financiera de nuestra organización.

## CONCLUSIONES

En el contexto económico actual, los empresarios, directivos, ejecutivos, emprendedores y demás intervinientes en el mercado, en el caso que nos ocupa, del tenis deben ser prudentes y evitar endeudarse excesivamente con la excusa del reducido coste del dinero. La trampa ha sido pensar que el crecimiento del mercado permitiría automáticamente ser más solventes por la mejora continua de nuestros activos.

Esto ha provocado una desconfianza en la concesión de créditos y una disminución del mercado inmobiliario y, por ello, la cobertura de la deuda ha caído de manera fulminante causando una gran morosidad y un cambio drástico en el escenario macroeconómico. Hoy en día, pese a que la demanda de plazas en las escuelas de tenis, al menos en España, sigue

siendo elevada (probablemente como consecuencia del fenómeno Nadal y la Armada española), la crisis nos condiciona para tomar decisiones y tal y como decía nuestro ilustre escritor Francisco de Quevedo “Se necesita poseer un espíritu fuerte para conservar la moderación cuando nos va bien”. Esperemos que esta situación nos sirva de experiencia y aprendamos de ella. Ahora, lo único que podemos hacer es trabajar mucho y bien, suerte.

## REFERENCIAS

- Amat, O. (2008). Análisis económico-financiero. Barcelona. Gestión 2000.
- Aspachs, O. (2009) Consecuencias económicas de los ciclos del precio de la vivienda. Documentos de economía de la Caixa. Nº12.
- Martinez, E. (2005). Finanzas para directivos. Madrid. Mc Graw Hill Interamericana.
- Soriano, B; Pinto, C. (2008). Finanzas para no financieros. Madrid. Fundación Confemetal.
- Bover, O. (2005). Wealth effects on consumption: Microeconomic estimates from a new survey of household finances. Banco de España Working Paper 0522.
- Carroll, C.D., Otsuka, M., Slacalek, J.; (2006). How Large is the housingwealth effect? A new approach. NBER working paper, 12746. <https://doi.org/10.3386/w12746>
- Mills, H. (1991). Negociar: el arte de ganar. Barcelona. De Vecchi

CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO (HAZ CLICK ABAJO)



Derechos de Autor (c) 2009 Francisco Ávila y David Sanz.



Este texto está protegido por una licencia [Creative Commons 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.

[Resumendelicencia - Textocompletodelalicencia](#)