



# La enseñanza del tenis como negocio: los entrenadores como creadores de valor añadido

Andrés Crespo Dualde <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Federación de Tenis de la Comunidad Valenciana, Valencia, España.

## RESUMEN

El objetivo de este artículo es enfatizar la consideración del tenis y de la enseñanza del mismo como negocio y compartir algunas estrategias que los entrenadores pueden utilizar para crear valor añadido a los servicios y productos que ofrecen. En concreto se presentan sugerencias en cuatro áreas principales en las que los entrenadores pueden crear un gran valor añadido a percibir por sus clientes: calidad del servicio, variedad de las herramientas utilizadas, interacción con los clientes y adecuación de los servicios a los clientes.

**Palabras clave:** marketing, promoción, negocio, economía.

**Recibido:** 28 Febrero 2019

**Aceptado:** 10 Enero 2020

**Autor correspondiente:** Andrés Crespo Dualde Polideportivo Dr. Lluch, Carrer del Dr. Lluch, s/n, 46011 Valencia, España. Email: [crespoandres9@gmail.com](mailto:crespoandres9@gmail.com)

## INTRODUCCIÓN

El tenis es un deporte muy popular en todo el mundo. Cuenta con 87 millones de practicantes en más de 200 países, más de medio millón de pistas de tenis y más de 150,000 entrenadores (ITF, 2019). Desde los años 70 del siglo pasado hasta finales del mismo se produjo un aumento considerable del número de jugadores aficionados y clubes (Barget, 2006). Seguidamente, algunos autores observaron una crisis social e institucional en el tenis debido a que los clubs pasaron a considerar a sus miembros más como clientes que como socios y a la aparición de una gran competencia entre deportes (Waser, 1995). A este fenómeno se le unió la gran diferencia entre los beneficios que se obtenían en el tenis profesional a muy alto nivel y las dificultades económicas de algunos clubs y federaciones.

A partir del siglo XXI, el tenis se ha convertido en una actividad que presenta numerosas oportunidades de negocio, las cuales se hacen evidentes debido a la evolución económica, social y cultural del mundo en que vivimos. Las posibilidades son inmensas, desde el "big data" a los esports (deporte electrónico), pasando por las redes sociales, el internet de las cosas (IoT), la realidad virtual y otras muchas tecnologías que contribuyen a la evolución del tenis y a su adaptación a las nuevas tendencias (Infosys, 2020).

El impacto económico del tenis ha creado una gran cantidad de negocios durante los últimos años. No únicamente en el sector del tenis profesional (circuitos, organizaciones, eventos, etc.), sino también en las federaciones, los clubs y entre los profesionales por cuenta propia. De hecho, y en el caso de Europa, la demanda de los consumidores se considera el factor principal de impulso para el cambio en los negocios.

Así, están apareciendo nuevas ocupaciones en el sector, como especialistas de psicología y preparación física, gerentes de organizaciones y de eventos, directores de marketing y comunicación y otros nuevos perfiles laborales. Las iniciativas empresariales desarrolladas por entrenadores también reflejan las nuevas tendencias del mercado (Euroseen, 2006).

## LA ECONOMÍA DEL TENIS Y LA ACTIVIDAD RECREATIVA O DE PARTICIPACIÓN

Como se ha afirmado, en general y desde los años 90, la economía del tenis ha sido objeto de un fuerte crecimiento en todo el mundo. La práctica del tenis y la compra de equipamiento se consideran como una actividad económica que ha llegado a su etapa madura (Bayle & Maltese, 2009).

Se espera que el mercado mundial de fabricación de material de tenis alcance los 845.7 millones de dólares en 2022. Por ejemplo, específicamente, en cuanto al mercado de las raquetas, se estima que se venden anualmente alrededor de siete millones de raquetas en todo el mundo. El mercado mundial de raquetas de tenis crecerá aproximadamente 0.9% en los próximos cinco años, desde 330 millones de US\$ en 2019 a 350 millones de dólares en 2024 (Absolute Report, 2019).

Autores como Van Wyk y Davies (2009, p. 12) sostienen que: "el negocio del tenis implica comprender ciertos componentes del negocio y, una vez comprendidos, se los puede adaptar al juego de tenis. El objetivo principal de los clubs y federaciones es la promoción general del tenis. Para el club y la federación es un incentivo comercial hacer que más gente

juegue. Los principios que se cubren son el AIDA y las 4 P's del marketing mix”.

Al analizar la oferta y la demanda globales de tenis estudiando tres ejes de “producción”: los productos, los servicios y los eventos deportivos (experiencias de consumo), coincidimos con el análisis de Bayle y Maltese (2009, p. 25) quienes afirman que “parecería que todavía quedan potenciales de actividad recreativa que se pueden explotar ampliamente a nivel de clubes. Estos últimos siguen todavía muy arraigados (¿demasiado?) en el aspecto competitivo y carecen, en la mayoría de los casos, de profesionalización en los aspectos de desarrollo y de servicios para trabajar mejor las múltiples facetas y relaciones del tenis: educación, inserción, discapacidades, turismo, deporte en las empresas...”.

Por tanto, a medida que el tenis moderno opera cada vez más en el sector empresarial, la satisfacción del cliente con los productos y servicios de tenis contribuye significativamente a la competitividad sostenida de las organizaciones de tenis.

De hecho, el sector de la participación en el tenis, compuesto por los jugadores aficionados o amateurs, tiene una relevancia fundamental para la economía de nuestro deporte. Sin embargo, como sostiene Barget (2006, p. 430) “nunca ha habido una valoración global en términos monetarios de todos los efectos externos de la participación en el tenis. Podría ser de interés para determinar el beneficio social neto o el costo del tenis amateur para la sociedad, una cuestión controvertida”.

### LOS ENTRENADORES COMO AGENTES DE CREACIÓN DE VALOR EN EL NEGOCIO DE LA ENSEÑANZA DEL TENIS

La enseñanza del tenis es un negocio que podemos situar dentro del sector de servicios el cual requiere interacciones sociales continuas. Así, los entrenadores interactúan con una variedad de personas, desde aficionados y medios de comunicación, hasta directores deportivos, otros profesionales (por ejemplo, preparadores físicos, gerentes) y tenistas. Por ejemplo, para los entrenadores que trabajan en el tenis juvenil, los padres de los tenistas son una de las poblaciones más importantes con las que interactúan (Knight y Harwood, 2009).

Las investigaciones sugieren la existencia de una relación entre la calidad del entrenamiento de tenis, el éxito y la satisfacción de los alumnos y, en última instancia, su disposición a permanecer en el tenis (Crespo, McInerney & Reid, 2006). Aunque la calidad del entrenamiento de tenis no es la única variable que interviene en la participación continua, se reconoce como un factor que contribuye significativamente al desarrollo y la retención de jugadores (Misener y Danylchuk, 2009).

El papel de los entrenadores de tenis en el proceso de la creación de valor añadido al negocio es clave, ya que son un agente primordial en lo que respecta a la creación de valor añadido. Como destacan Tennant y Marklow (2009), “los entrenadores deben trabajar y pensar de manera profesional para desarrollar una empresa exitosa y rentable”.

Se considera clave el papel de los entrenadores en el plano de negocio y económico del tenis hasta el punto de que autores como Mäenpää, Jobson y Löffler (2009) aseguran que “los entrenadores toman cada vez más el rol de consultor y consejero en lo que se refiere a temas de material y patrocinio”.

En este artículo destacamos cuatro áreas principales en las que los entrenadores pueden crear un gran valor añadido a percibir por sus clientes: la calidad del servicio, la variedad de las herramientas utilizadas, la interacción con los clientes y la adecuación de los servicios a los mismos.

Cabe apuntar que, dentro del concepto del cliente en el entorno que nos ocupa, incluimos tanto a los alumnos como al resto de *stakeholders* presentes en el ‘camino/experiencia del cliente’.

En la tabla 1 se resumen algunas sugerencias que pueden ayudar a los entrenadores a generar valor en su propuesta de negocio.

ASPECTO	EJEMPLO
Calidad del servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar de manera más precisa los golpes de los alumnos mediante el uso de dispositivos electrónicos (cámaras, tabletas, smartphones...)</li> <li>- Grabar los golpes de los alumnos y enviárselos a sus teléfonos</li> <li>- Sugerir que los alumnos utilicen sus teléfonos para controlar su frecuencia cardíaca y otros parámetros físicos</li> </ul>
Variedad de las herramientas utilizadas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ofrecer clases de cardio tenis y otras modalidades</li> <li>- Instalar una pista de tenis playa o realizar salidas a una ya establecida</li> <li>- Disponer de una batería de ejercicios actualizados de manera continua</li> </ul>
Interacción con los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organizar actividades sociales antes, durante o tras las clases a las que acudan alumnos, padres, hijos y amigos interesados</li> <li>- Solicitar a los alumnos que evalúen los entrenamientos y ejercicios y compartan sus sugerencias</li> </ul>
Adecuación de los servicios a los clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programa para niños menores de 4 años</li> <li>- Programas para jóvenes de 17 hasta 35</li> <li>- Programas para mayores de 40 y de 65</li> <li>- Programa para tenistas en silla de ruedas, personas con dificultades visuales...</li> </ul>

Tabla 1. Sugerencias para generar valor en la propuesta de negocio en tenis.

### CONCLUSIONES

Independientemente de la popularidad y la generación de beneficios que supone el tenis profesional al más alto nivel, es importante comprender que el tenis aficionado, el que se enmarca en el sector de la participación y de la masificación, supone una inmensa oportunidad de negocio para todos aquellos que estén involucrados.

Además del caso de los entrenadores tratado en este artículo, los directivos, los gerentes y el resto de personas dedicadas al tenis en cualquier ámbito de responsabilidad deben intentar llevar a cabo programas, proyectos e iniciativas que generen valor en la propuesta de negocio en tenis.

Esperamos que las sugerencias compartidas en este artículo ayuden a fomentar la creatividad y la inventiva para ser capaz de adaptar la oferta de productos y servicios del tenis con el fin de satisfacer la demanda de los clientes.

## REFERENCIAS

- Absolute Report (2019). *Tennis Racquet Market: Global Industry Research, Size, Share, Growth, Trends, and Forecast, 2019-2024*, available from: <https://www.absolutereports.com/enquiry/request-sample/13969385>
- Barget, E. (2006). The economics of tennis. En W. Andreff, & S. Szymanski (Eds.). *Handbook on the Economics of Sport*. (418-). Edward Elgar Publishing, available from: <http://www.ahmetguvener.com/wp-content/uploads/Handbook-on-the-Economics-of-Sport.pdf#page=437>, <https://doi.org/10.4337/9781847204073.00054>
- Bayle, E., & Maltese, L. (2009). La actividad socioeconómica del tenis en Francia, *ITF Coaching and Sport Science Review*, 16, (49), 24 - 25.
- Crespo, M., McInerney, P. & Reid, M. (2006). Long-term tennis coach development. *ITF Coaching and Sports Science Review*, 42(14), 2-4.
- Euroseen (2006). *European Tennis Workforce Development Plan* available from: <http://eose.eu/wp-content/uploads/2014/03/EUROSEEN-European-Tennis-Workforce-Development-Plan.pdf>
- Infosys (2020). *Tennis radar report*. Infosys, available from: <https://www.infosys.com/navigate-your-next/research/tennis-radar-report.html>
- ITF (2019). *ITF Global Tennis Report*. ITF Ltd. London, available from: <https://www.itftennis.com/en/about-us/organisation/publications-and-resources/publications/>
- Knight, C. J., & Harwood, C. G. (2009). Exploring parent-related coaching stressors in British tennis: A developmental investigation. *International Journal of Sport Sciences*, 4(4), 545-565, <https://doi.org/10.1260/174795409790291448>
- Mäenpää, O., Jobson, J., & Löffler, C. (2009). La importancia de la investigación de mercado en el tenis, *ITF Coaching and Sports Science Review*, 48(16), 2-4.
- Misener, K. & Danylchuk, K. (2009). Coaches' perceptions of Canada's National Coaching Certification Program (NCCP): Awareness and value. *International Journal of*

*Sports Science & Coaching*, 4 (2), 233-242, <https://doi.org/10.1260/174795409788549580>

Tennant, M., & Marklow, R. (2009). Cómo operar un negocio de tenis, *ITF Coaching and Sports Science Review*, 48(16), 7.

Van Wyk, J., & Davies, K. (2009). El negocio del tenis, *ITF Coaching and Sports Science Review*, 48(16), 12-13.

Waser, A.M. (1995). *Sociologie du tennis - genèse d'une crise (1960-1990)*, Paris: L'Harmattan.

CONTENIDO ITF ACADEMY RECOMENDADO (HAZ CLICK ABAJO)



Derechos de Autor (c) 2020 Andrés Crespo Dualde



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.

[Resumen de licencia - Texto completo de la licencia](#)