



MARKETING Y GESTIÓN EN EL TENIS

Dr. Miguel Crespo

Departamento de Desarrollo

Federación Internacional de Tenis

ÍNDICE

1. INTRODUCCION

- 1.1. El desarrollo del mundo del tenis desde el punto de vista del profesional de la enseñanza: Un nuevo contexto
- 1.2. Las funciones del profesional ante este nuevo contexto
- 1.3. Posibles aplicaciones de la gestión y del marketing al mundo del tenis

2. EL PROFESIONAL DE LA ENSEÑANZA DEL TENIS Y SU RELACION CON LA GESTIÓN Y EL MARKETING

- 2.1. El profesional de la enseñanza del tenis y la gestión
 - a) Necesidades del dirigente deportivo.
- 2.2. El profesional de la enseñanza del tenis y el marketing
 - a) Objetivos.
 - b) Interrogantes del marketing en el tenis.
- 2.3. El patrocinio en el tenis
 - a) Introducción.
 - b) Formas de patrocinio.
 - c) Conclusiones.

3. CONCLUSIONES

4. BIBLIOGRAFIA

1. INTRODUCCION

El presente trabajo es una aportación al conocimiento del papel que pueden tener la gestión y el marketing en el mundo del tenis.

Se parte de la idea de que durante los últimos años el mundo del tenis se ha desarrollado en todos los aspectos: aumento del número de jugadores, de torneos, de inversión económica, etc. Dicha situación ha provocado un cambio en el papel que debe desempeñar el profesor de tenis y, a su labor técnica se le han de añadir las labores de gerente, empresario o vendedor.

Además, este contexto también ha provocado la irrupción de profesionales de distintos ámbitos: economistas, abogados, contables, publicistas, etc., con los que el profesor de tenis ha de tratar en su trabajo diario. Materias como la contabilidad, el patrocinio, la publicidad, la dirección de personal, la organización de reuniones, las relaciones públicas, la presentación de informes, etc., hasta hace poco desconocidas para el profesor de tenis, pasan a ser de vital importancia para su labor profesional.

Ante este reto, el profesor de tenis ha de prepararse y formarse adecuadamente. Este trabajo pretende contribuir en algo a dicha labor.

1.1. El desarrollo del mundo del tenis en los últimos años: Un nuevo contexto

En los últimos años se ha observado de forma obvia un gran desarrollo del tenis en general que puede resumirse en los siguientes apartados:

- a) Aumento en el número de participantes aficionados, semi-profesionales y profesionales.
- b) Aumento del número de instalaciones deportivas privadas y públicas dedicadas a la práctica del tenis.
- c) Aumento de las ventas de material deportivo específicamente relacionado con el tenis.
- d) Aumento del número de profesionales dedicados a la enseñanza del tenis.
- e) Aumento del número de competiciones amateurs, profesionales nacionales e internacionales.
- f) Mayor presencia del tenis en medios de comunicación de todo tipo; prensa, radio, TV, etc.

Según García Ferrando ¹ en 1986 el tenis ocupaba el 5º deporte según número de practicantes con un 18% del total y con un número aproximado de 715.000 jugadores en toda España.

El año 1992, con la celebración de las Olimpiadas en Barcelona ha supuesto el reconocimiento general de año deportivo por excelencia. Además, los excelentes resultados del tenis en la prueba olímpica han tenido una resonancia publicitaria muy considerable.

El tenis ha pasado de ser un deporte de las clases altas a practicarse de forma habitual en las instalaciones municipales y escuelas públicas. La promoción del tenis, antes prácticamente inexistente, se ha convertido en el gran reto de todas las organizaciones relacionadas con nuestro deporte. La formación de campeones no es únicamente patrimonio de la Federación Española o de determinadas federaciones territoriales sino que, en la actualidad, hay buenos jugadores infantiles, cadetes y juniors en toda España, lo cual indica la madurez del tenis nacional. Los clubes, polideportivos y agrupaciones se esfuerzan por captar socios, abonados, practicantes o alumnos que utilicen sus instalaciones y participen activamente en la vida social y deportiva de estos

¹. García Ferrando, Manuel (1986) Hábitos deportivos de los españoles. ICEFYD, CSD, Ministerio de Cultura, Madrid.

colectivos. Las firmas comerciales empiezan a patrocinar torneos, entrenadores y jugadores de forma más asidua con el fin de obtener un lugar en el mercado tenístico.

1.2. Las funciones del profesional ante este nuevo contexto

Ante esta situación de auge deportivo en general y tenístico en particular, el profesional de la enseñanza del tenis no ha permanecido estancado. Podríamos afirmar que el profesor de tenis ha pasado de ser un mero "tira pelotas", con todo el respeto que se tenga al desempeño de esa función, a ser un profesional polivalente que ha de adaptarse a las distintas circunstancias de la situación.

En efecto, el profesional de la enseñanza del tenis ha de llevar a cabo funciones que afectan de manera básica su consideración como "profesor de tenis" en el sentido estricto de la palabra.

¿Cuáles son las funciones que el profesor de tenis ha de llevar a cabo ante esta nuevo contexto? Entre otras, podrían ser las siguientes:

a) Actividad técnica:

- Impartir clases de tenis.
- Programar los entrenamientos y las competiciones.
- Acompañar a los jugadores a los torneos.
- Actuar como gerente o director deportivo del club o instalación donde trabaje.

b) Actividad administrativa:

- Cobrar recibos de clases, escuela de tenis, material para la escuela, etc.
- Correspondencia y relaciones con otros clubes, federaciones, etc.

c) Actividad directiva-gerencial:

- Contratar a técnicos para la escuela.
- Negociar con patrocinadores para torneos, entrenadores, material de la escuela, publicidad, etc.
- Actuar como gerente general del club o instalación en la que trabaje.

d) Actividad empresarial:

- Formación de su propia empresa de prestación de servicios:
 - + Técnicos: Organización de escuelas.
 - + Otros: Gerencia de clubes, cursos para profesores, organización de torneos u otros eventos, etc.
- Dirigir la tienda del club o bien revender material deportivo, realizar encordados, etc.
- Ser propietario de una tienda de deportes.

A todas estas funciones hay que añadir el hecho de que en 1993, con la apertura de fronteras y el Mercado Único Europeo se ha establecido la libre circulación de capitales y de profesionales, lo cual afecta también a los profesores de tenis.

En un artículo de Fraayenhoven y Applewhaite² se delimitan las funciones de los profesionales de la enseñanza deportiva en las siguientes áreas:

². Fraayenhoven, F. y Applewhaite, Ch. (1991; 1992): Perspectivas de futuro en la CEE. Simposium de la Federación Europea, Norwich.

- a) Selección e identificación de jugadores, análisis del rendimiento de los jugadores.
- b) Trabajo en pista (entrenamiento).
- c) Asistencia a los partidos.
- d) Programación de los entrenamientos y los torneos.
- e) Coordinación técnico-deportiva en general.
- f) Administración y gerencia.
- g) Estudio y formación profesional.
- h) Relaciones públicas.

Esto nos lleva a la conclusión de que, tras hacer una redefinición de los roles y las tareas del profesor de tenis, es necesario saber qué aspectos son los que más interesan de forma que el profesor pueda estar preparado y formado para hacer frente a esa nueva situación.

Los cambios acaecidos en el contexto laboral y profesional que rodea a los profesores de tenis, no importa cual sea su titulación, suponen un reto que hay que afrontar con las debidas garantías.

En el presente trabajo vamos a intentar desarrollar los contenidos generales de algunas de esas funciones, especialmente aquellas que hacen referencia específica a la labor gerencial, administrativa y de relaciones públicas.

Dejamos, pues, la posibilidad de que en otros trabajos o en otras materias se profundice sobre aspectos técnicos que desde siempre han sido los más estudiados por lo que respecta a las funciones del profesional de la enseñanza del tenis.

1.3. Posibles aplicaciones de la gestión y del marketing al mundo del tenis

Ya hemos establecido las previsible nuevas funciones que podría tener el profesor de tenis dentro de este nuevo contexto que está apareciendo dentro de la profesión, al tiempo que se han indicado brevemente las razones por las que se justifica la importancia de la gestión y del marketing en la sociedad actual desde una perspectiva general.

Entonces, ¿En qué aspectos podemos encontrar una posible aplicación entre ambos apartados?

Si consideramos al profesor de tenis como un posible empresario o gerente es obvio que todas las técnicas, principios y estrategias tanto de la gestión como del marketing podrán serle de gran utilidad a la hora de desarrollar esa nueva actividad. Son muchos los profesionales de la enseñanza del tenis que, si no han cambiado totalmente la pista por la oficina y las pelotas por los papeles, al menos están combinándolos de forma muy habitual.

Es raro encontrarse con profesores de tenis que se limitan a dar sus clases y no llevan a cabo una mínima contabilidad, programación o preparación de material escrito para la promoción de sus clases.

Por estas razones, considero que es importante que el profesor de tenis intente aplicar todas las ideas que pueda obtener de un mundo más general como es el de la empresa.

De todas formas, lo verdaderamente difícil es lograr adaptar todos esos principios a la realidad del tenis y al trabajo diario del profesor. Evidentemente en el mundo del tenis se dan características muy especiales que son totalmente distintas a las de la empresa en general. Ahí es donde el profesor ha de ser lo suficientemente hábil para obtener provecho de estos conocimientos.

Desde la organización de una escuela de tenis de club o de un polideportivo a la coordinación general de escuelas municipales de varios deportes pasando por la gerencia de unas instalaciones determinadas o por la dirección de un torneo de cualquier categoría (nacional o internacional) el profesor de tenis ha de ser capaz de actuar con eficiencia en campos diversos que están todos relacionados con su ámbito.

2. EL PROFESIONAL DE LA ENSEÑANZA DEL TENIS Y SU RELACION CON LA GESTIÓN Y EL MARKETING

2.1. El profesional de la enseñanza del tenis y la gestión

a) Necesidades de los dirigentes deportivos

Para el CED³ las necesidades de los dirigentes o gestores deportivos profesionales se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Aspectos técnicos deportivos:

- + Disponer de información actualizada sobre didáctica deportiva.
- + Conocer las características de los nuevos centros deportivos ofrecidos al mercado.
- + Disponer de medios técnicos para formar permanentemente al profesorado.
- + Estar al corriente de las características de los nuevos centros deportivos.

- Aspectos técnicos sobre instalaciones:

- + Disponer de información sobre nuevas tecnologías de ahorro energético.
- + Actualizarse en técnicas de mantenimiento de instalaciones.
- + Formar al personal encargado del mantenimiento.
- + Conocer la normativa oficial sobre instalaciones.
- + Conocer las características del material para conseguir instalaciones idóneas y duraderas.
- + Estar al corriente de las novedades tecnológicas para equipar las instalaciones deportivas y en materiales auxiliares.

- Aspectos directivos:

- + Dominar las técnicas de captación de clientes y de eliminación de bajas.
- + Conocer los aspectos esenciales de la concepción y desarrollo de una empresa de servicios deportivos.
- + Conocer estrategias de marketing deportivo.
- + Actualizarse en técnicas de dirección de personal.
- + Formar al personal en técnicas de relaciones humanas y marketing de servicios para promocionar la entidad.
- + Disponer de estudios de mercado.

- Aspectos administrativos:

- + Conocer los pormenores de la contabilidad y las técnicas financieras.
- + Conocer las aplicaciones rentables de la informática con soluciones de corta amortización.
- + Actualizarse en cuanto a legislación laboral.
- + Dominar las técnicas de disminución de impagados.

³. CED (1988) Necesidades de los dirigentes deportivos profesionales, en Dirección deportiva, nº36. Barcelona.

Una vez enumerados los diferentes aspectos es importante que el profesional de la enseñanza del tenis logre formarse debidamente en las áreas más convenientes para su actividad en caso de que tuviera que desempeñar cargos directivos o de responsabilidad gerencial en una determinada organización.

En la actualidad es cada vez mayor el número de profesores de tenis que, como se ha afirmado en otra parte del trabajo, han dejado la raqueta y la pista por el ordenador y el despacho.

Las áreas de formación complementaria que, a nuestro juicio debería conocer el profesor de tenis son, entre otras muchas, las siguientes:

- Dirección y administración de empresas.
- Dirección y gestión de recursos humanos.
- Contabilidad y gestión administrativa.
- Gestión de instalaciones y materiales.
- Derecho deportivo y ordenanzas laborales.
- Perfeccionamiento técnico-deportivo.

Los tiempos cambian, las orientaciones profesionales también lo hacen y las necesidades de las organizaciones deportivas (clubes, polideportivos, federaciones, etc.) exigen a personal capacitado para llevar a cabo funciones diversas y complementarias dentro del ámbito concreto del mundo del tenis.

Las entidades deportivas son, desde el punto de vista organizativo, de dirección y de gestión, auténticas empresas de servicios deportivos y esta tendencia se ha asentado paulatinamente en el mundo del tenis.

2.2. El profesional de la enseñanza del tenis y el marketing

a) Objetivos

A la hora de analizar la relación del profesional de la enseñanza del tenis con un fenómeno tan complejo como el marketing, es necesario retomar la definición de la que se ha partido en uno de los apartados anteriores y que consideraba que por marketing se entiende "la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos a través de procesos de cambio".

Además se han establecido una serie de políticas del marketing en general que pueden aplicarse fácilmente al mundo del tenis:

- **Del producto:** El profesional de la enseñanza del tenis vende un producto muy claro: el tenis. De todas formas este producto tiene una serie de connotaciones que pueden hacerlo variar considerablemente.

El tenis, como actividad enmarcada dentro del sector de los servicios puede dividirse en aspectos tales como:

- + Clases de tenis: particulares, en grupos, etc.
- + Clinics, "stages", concentraciones, etc.
- + Exhibiciones, clausuras o inauguraciones de escuelas, etc.
- + Servicio de venta de material deportivo: raquetas, encordado, etc.
- + Clases para profesores de tenis: monográficos, simposiums, seminarios, etc.

- + Publicación de material escrito o audio-visual.
- + Organización de torneos, partidos de exhibición, etc.
- + Gestión de actividades para jugadores de distintos niveles de juego, etc.

Dentro de este amplio abanico, el profesor de tenis ha de saber hacer de su producto algo atractivo para los consumidores de manera que estos se sientan interesados en utilizar sus servicios y consideren satisfactoria su inversión en dicho producto.

- **Del lugar:** Dicha venta depende en gran medida del lugar donde se lleve a cabo: Desde una pista particular hasta un club polideportivo, pasando por un club privado, un colegio, etc. De la preparación y calidad de las instalaciones, de su accesibilidad y comodidad, se podrá conseguir una mayor o menor afluencia de alumnos o se diversificarán más o menos los programas de enseñanza.

En muchas ocasiones, el profesor de tenis ha de saber crear un ambiente agradable y acogedor de unas instalaciones inhóspitas y poco adecuadas para la realización de un determinado servicio de enseñanza.

- **De la promoción:** Esta venta también está en función de la promoción que haga el profesor. La información a los posibles alumnos sobre las características de las clases o escuelas, las ventajas de jugar al tenis, la publicidad de un método de enseñanza determinado, su realización práctica, la garantía de aprender a jugar al tenis en un cierto período de tiempo, etc.

En este ámbito del marketing es donde entran aspectos tan importantes como la publicidad, las relaciones públicas, los contactos, etc., que se han tratado en apartados anteriores.

- **Del precio:** El precio de los servicios también es un aspecto determinante del marketing en tenis. Es importante que el profesor de tenis establezca una tarifa adecuada a aspectos tales como: su titulación y aptitud profesional, la capacidad adquisitiva de los alumnos, el contexto socio-económico en el que se desarrolla la enseñanza, la carga lectiva, los materiales utilizados.

b) Interrogantes del marketing en el tenis

Todas estas reflexiones anteriores han de servirnos para poder contestar, en la medida de lo posible, a las siguientes interrogantes:

- **¿Qué servicios adquieren los aficionados al tenis?, y ¿Qué servicios ofrecen los profesionales de la enseñanza del tenis?**

De toda la lista de productos que anteriormente se han citado, el profesional del tenis ha de decantarse por ofrecer una serie de servicios que se adapten a las necesidades y requerimientos de la demanda. Según las características del comprador y del consumidor se pueden dar uno u otro servicio: clases particulares, clases en grupo, organización de escuelas, de torneos, etc.

En muchas ocasiones, los servicios que los aficionados al tenis adquieren no son exactamente aquellos que el profesional ofrece. En estos casos es imprescindible que el profesional corrija la situación.

- **¿Por qué adquieren los aficionados al tenis dichos servicios? y ¿Por qué ofrecen dicho producto los profesionales?**

Es muy importante que el profesional conozca las motivaciones de los aficionados en tanto que consumidores para así poder satisfacer mejor sus exigencias. Hay personas que juegan al tenis para hacer amigos, otras para mantenerse en forma, otros para ganar y ser mejor que otros, etc.

Además, las motivaciones de unos y otros pueden no coincidir pero siempre es bueno que los consumidores conozcan las motivaciones, al menos externas, del profesional. Y este ha de presentar su actividad siempre como algo agradable y que alegra la vida a los demás.

- ¿Dónde adquieren los aficionados al tenis dichos servicios? y ¿Dónde lo ofrecen los profesionales?

Aquí volvemos a tratar el tema de las instalaciones como punto de venta en el que se produce el intercambio de servicios. En muchos casos las características de las instalaciones donde se desarrolla la actividad determinan de forma básica los contenidos de la misma y sus aspectos más básicos.

- ¿Cuándo adquieren los aficionados al tenis dichos servicios? y ¿Cuándo los ofrecen los profesionales?

Otro aspecto importante que define el marketing de un determinado producto o servicio son los horarios. El profesor ha de ser capaz de fijar unas distribuciones horarias de las actividades de forma que se ajusten a las posibilidades de los alumnos. Por ejemplo: clases para directivos a primera hora, para jóvenes de alto nivel por la mañana, para amas de casa a media mañana, para funcionarios tras su horario de trabajo, para niños por la tarde, adultos por la noche, etc.

- ¿Cuántos servicios adquieren los aficionados al tenis? y ¿Cuántos servicios ofrecen los profesionales?

Además de la carga lectiva de horas de clase, esto se puede aplicar a servicios tales como la tienda deportiva del club o la cafetería. El encargado de la tienda ha de saber qué productos son los más solicitados, cuerdas, raquetas, pelotas, vestimenta, etc. Esto depende del nivel adquisitivo de los socios, de la temporada, de las posibles promociones que se realicen, etc.

- ¿Cómo adquieren los aficionados al tenis dichos servicios? y ¿Cómo venden o los ofrecen los profesionales?

Esta cuestión se refiere a los procedimientos de compra o intercambio de los servicios, pero no desde un punto de vista únicamente formal (presentación del producto en la tienda deportiva, o de las clases en las hojas informativas, etc) sino considerándolo desde una perspectiva más global en la que se incluyen los aspectos antes comentados del marketing como son la publicidad y las relaciones públicas que, en el mundo del tenis son muy importantes.

No hay que olvidar que un profesional de la enseñanza del tenis es un "vendedor de tenis" en cualquiera de sus facetas y, como tal, ha de procurar conocer la forma en que los aficionados e interesados se hacen o podrían hacerse con esos servicios.

- ¿A qué precio reciben los servicios los aficionados y los ofrecen los profesionales?

Se ha comentado la importancia de la política de precios como una de las variables más importantes del marketing y de cómo esta política se ve afectada por muchas consideraciones referidas tanto al profesional como a los aficionados.

De todas formas, es muy interesante que el profesional actúe con sus servicios de la misma forma en que lo hace el mercado, es decir, incluyendo temporadas de ofertas, descuentos por número de clases o servicios recibidos, rebajas por temporada, horario, etc. Se trata de iniciativas nuevas que pueden tener resultados muy provechosos.

- ¿Qué organizaciones, cuándo, cómo, dónde y por qué realizan dicho intercambio de servicios?

Además de las instituciones u organizaciones por todos conocidas y que tradicionalmente han venido ofreciendo estos servicios tales como los clubes privados y las federaciones de tenis,

últimamente han aparecido otros organismos o colectivos que también se dedican a los mismos fines.

A partir de los años 80 se inició en toda España una gran promoción tenística a nivel popular tomando como base los polideportivos municipales y las instalaciones públicas dependientes de los ayuntamientos, autonomías o diputaciones. De esta forma se ha conseguido crear una demanda de tenis popular que estaba totalmente desatendida en los clubes privados o federaciones.

De otro lado, desde mediados de los 80 han proliferado las empresas u organizaciones de servicios de tenis formadas por uno o más profesionales que ofrecen sus servicios a clubes, polideportivos o simplemente a particulares. Este fenómeno es una constante hoy en día en la mayoría de los lugares ya que, de esta forma, el profesional es considerado un trabajador por cuenta propia y le resta gravámenes fiscales al club donde desempeña sus servicios.

- ¿Qué tipos de comportamientos tienen los aficionados al tenis, los profesionales de la enseñanza y las instituciones en las que se lleva a cabo esta actividad?

Se trata de otro aspecto muy relevante en la relación económica que se establece entre las tres partes: profesional, consumidor y organismo que contempla dicha actividad.

Desde el punto de vista del vendedor, del profesor de tenis, es necesario que el profesional conozca las conductas de los alumnos en tanto que consumidores de un determinado servicio, así como de los dirigentes de los clubes, polideportivos o instalaciones con el fin de que los servicios sean lo más completos y correctos posibles.

- ¿Qué consecuencias tiene esta actividad sobre la sociedad?

Ya se ha comentado el auge de las actividades deportivas y de tiempo libre en general, lo cual hace que sea cada vez mayor el número de personas que se dediquen profesionalmente a la actividad deportiva como medio de vida. Por lo que respecta al caso del tenis, podemos encontrarnos con las siguientes posibilidades:

- + Profesional a tiempo completo: dedicación exclusiva.
- + Profesional a tiempo parcial:
 - Lo combina con otra actividad remunerada (funcionarios, empleados de banca, empleados en jornada intensiva, etc).
 - Lo combina con otra actividad no remunerada (estudiantes, etc).

En los últimos años, y en comunidades como la Valenciana, se ha observado un incremento de la dedicación de profesionales a tiempo parcial, especialmente aquellos que combinan otra actividad profesional remunerada con la enseñanza del tenis.

Tal vez esto se deba a varios factores como:

- La dificultad para dedicarse de forma exclusiva a la docencia del tenis debido a la falta de demanda real.
- La inseguridad existente en los modos de contratación de los profesionales a tiempo completo.
- El interés por dedicarse únicamente de forma parcial a la enseñanza del tenis, pues de lo contrario sería demasiado aburrido o cansado.

- La consideración por parte de la mayoría de las personas de que dedicarse profesionalmente al tenis (en pista) puede hacerse cuando se está en buena forma física y no a edades avanzadas.

2.3. El patrocinio en el tenis

a) Introducción

El objetivo del presente capítulo es llevar a cabo una reflexión sobre el patrocinio en el deporte basándonos en el análisis de las características específicas que, de este fenómeno, se dan en un deporte tan singular como el tenis.

Para algunos autores como Lenk⁴ el deporte, en una de sus muchas acepciones, puede aparecer como un modelo de la sociedad competitiva en la que surge. Esto es cierto en tanto que reproduce de manera fiel los valores que se dan en dicha sociedad y, es general, la consideración de que la práctica deportiva o la relación con el mundo del deporte sirve de "escuela" para el resto de los aspectos de la vida de un individuo.

Por lo que se refiere al caso concreto del deporte que nos ocupa, es obvio que, de un tiempo a esta parte, ha habido un aumento del número de aficionados y de practicantes (RFET⁵). El importante auge de la práctica del tenis tanto a nivel profesional como amateur desde la aparición de figuras de la talla de Manolo Santana o Andrés Gimeno en los años 60 y más adelante con Orantes e Higuera, Sánchez, Bruguera, hasta llegar a los Moya, Ferrero, Corretja, Costa, Nadal, etc. ha venido dado no sólo por el incremento general de la actividad deportiva de los españoles en estos últimos años sino también por la preferencia hacia la práctica del tenis, deporte que se sitúa entre los 5 más practicados por los españoles (García Ferrando 1981 y 1986) (op.cit.).

Algunos autores como Dailor⁶ o Del Cerro (op.cit.) han planteado la importancia que tiene el marketing y más concretamente uno de sus elementos, el patrocinio, en el terreno deportivo cuando se considera al deporte, no sólo como un modelo de la sociedad sino, más concretamente, como un negocio en su más amplia acepción.

Desde un punto de vista eminentemente marketiniano el tenis es considerado como uno de los deportes en los que se están produciendo las mayores intervenciones del patrocinio en el deporte. ¿Cuáles son las razones que justifican la afirmación anterior? A nuestro entender, las podemos resumir en los siguientes apartados:

1. Imagen social del tenis

Desde sus orígenes el tenis ha sido considerado como el deporte de "los caballeros" y el ejemplo más evidente del "fair play", de ahí que algunos piensen que invertir en tenis es invertir una actividad deportiva que tiene una buena imagen en la sociedad frente a las consideraciones que puedan hacerse sobre otros deportes.

2. Estrato social de los practicantes

Las características históricas del desarrollo de la práctica del tenis en nuestro país y, en general, en todo el mundo, lo han situado dentro de los deportes que comenzaron a ser practicados por un estrato social bien definido que podíamos situar en la clase media alta de la sociedad. Como afirma Bailor (op. cit.) esto ha hecho que algunas empresas como Volvo patrocinaran eventos tenísticos "pensando que el tipo de gente que juega y ve partidos de tenis está lleno de potenciales compradores de automóviles"(p.15). De todas formas es un hecho evidente la entrada del tenis en los colegios y en los polideportivos municipales (FTCV⁷) con lo cual se ha ampliado el estrato social

⁴. Lenk, H (1984) **Deporte y filosofía**, en Ommo Gruppe et al. (Eds.) El deporte a la luz de la ciencia, INEF, Madrid.

⁵. RFET (1990) **Memoria deportiva y económica**. Barcelona.

⁶. Dailor, Robert D. (1989) **Marcas y deportes**, MK, nº 25, pp. 13-16, Abril.

⁷. FTCV (1989) **Informe sobre actividad deportiva**. Valencia.

de los participantes y empresas como Bimbo, con objetivos muy distintos a la anterior han irrumpido en el mundo del tenis nacional.

3. Medio de organización de las competiciones

No es ningún secreto que el tenis es uno de los deportes con mayor grado de profesionalización que existen en la actualidad. El advenimiento del tenis "abierto" o profesional en el año 1969 supuso un cambio radical no sólo en la estructura de la competición sino, algo que fue más importante, en la consideración que de este deporte se hicieron los aficionados y practicantes de todo el mundo. Este cambio ha afectado de forma decisiva a la forma en que se organizan las competiciones en el mundo del tenis. Desde el punto de vista profesional el tenis es un deporte totalmente internacionalizado, es decir, el valor de los campeonatos nacionales es prácticamente nulo debido a que los jugadores de mayor categoría se han integrado en un Circuito Internacional (ATP Tour) que se disputa en países de los cinco continentes durante más de 40 semanas al año. Los torneos tienen asignadas determinadas semanas del año que son inamovibles, los jugadores eligen o son designados para competir en dichos torneos según su clasificación y los premios en metálico que se ofrecen. La organización de un torneo de tenis supone para la ciudad un escaparate publicitario de primera magnitud.

Según la Federación Internacional de Tenis (ITF⁸) organizar un torneo profesional puede costar desde los 10.000 \$ / Euros que se destinan a un torneo satélite para los jugadores que se quieren introducir en la clasificación ATP (Asociación de tenistas profesionales) hasta los más de 5 millones de Euros que se reparten en premios en metálico los participantes en un torneo del Grand Slam.

La práctica totalidad de los torneos que se organizan dentro del Circuito están patrocinados por firmas comerciales, por ejemplo en España se organiza el Trofeo Conde de Godó, Gran Premio Renault, El Open de Madrid patrocinado por Mercedes. De hecho, todo el ATP Tour está patrocinado por la multinacional Mercedes a la que precedieron firmas tan importantes como Nabisco, Volvo Pepsi o Commercial Union. En el terreno femenino el circuito internacional está sponsorizado por Sanex y anteriormente lo estuvo por la Kraft General Foods y Virginia Slims.

La lista de firmas y ciudades que deben esperar algunas semanas vacantes para introducirse en el circuito profesional de tenis es muy amplia, a pesar de que en todas las semanas se juegan más de 4 torneos profesionales de todas las categorías en distintos lugares del mundo.

4. Sistema de aprendizaje del tenis

A diferencia de otros deportes, las características específicas del juego del tenis han hecho que su sistema de aprendizaje se haya decantado hacia la consideración del profesor como una figura fundamental. En otros deportes como el fútbol, por citar un ejemplo muy conocido, o el "footing", la cantidad de autodidactas supera con mucho a aquellos que han pasado por una escuela deportiva para aprender la técnica del deporte en cuestión.

En el caso del tenis, podemos decir que la situación es, a nuestro entender inversa ya que, los autodidactas tienen el riesgo de aprender más a recoger pelotas que a jugar al tenis, y ellos lo saben. De ahí que, como ocurre en otros deportes; golf, esquí, etc, los iniciantes tiendan a buscar a un profesional que les enseñe los fundamentos técnicos del tenis. Aquí es donde empieza la importancia del profesor desde el punto de vista del marketing, como veremos más adelante.

5. Necesidades económicas para la dedicación profesional

En un apartado anterior se ha destacado la dimensión internacional del tenis desde el punto de vista de la competición. Un jugador profesional, desde el número uno al mil de la clasificación ATP, se ve obligado a viajar y estar fuera de su casa una media de 20 a 30 semanas al año. Hay pocos

⁸. ITF (1991) **Reglas del tenis y reglamento de Copa Davis**. Londres.

deportes en los que se de esto (golf, automovilismo, motociclismo, esquí, etc) y además, el tenis es un deporte en que se compite todos los días y no sólo los fines de semana. Esto hace que aquellos jugadores cuya clasificación no les permite estar invitados por la organización deban correr con sus gastos de viaje, estancia y manutención durante todas las semanas en las que compiten así como los de sus entrenadores. La búsqueda de firmas patrocinadoras que ayuden a las promesas del tenis es una constante en todos los países del mundo.

b) Formas de patrocinio

Una vez que hemos analizado brevemente las características tan particulares del tenis vamos a señalar cuales son las formas más comunes de patrocinio dentro de este deporte en relación con el resto de las modalidades deportivas.

Entre otras formas de patrocinio, podemos distinguir las siguientes:

a) De instituciones: Federaciones internacionales, nacionales y clubes

La Federación Internacional de Tenis (ITF) ha creado una fundación que engloba a casi 30 fabricantes de material deportivo (pelotas, raquetas, ropa, etc) y a otros grupos relacionados con el mundo del tenis que colaboran en el desarrollo del tenis en todos los países del mundo.

Por lo que respecta a la Real Federación Española de Tenis, esta contó con un patrocinio de la marca BIMBO dentro del programa ADO (Asociación de Deportes Olímpicos) con vistas a las Olimpiadas de Barcelona 1992.

También existen clubes de tenis que cuentan con patrocinios de firmas comerciales de forma permanente mediante la publicidad en sus instalaciones o bien aquellos que son propiedad de empresas dedicadas o no al deporte, por ejemplo empresas como Ford, Kelme, etc.

b) De grandes torneos internacionales, nacionales y otros acontecimientos tenísticos.

Ya hemos mencionado que tanto el circuito internacional masculino como femenino están patrocinados por firmas comerciales, pero también se dan los patrocinadores exclusivos de cada torneo. Por citar a algunos torneos de gran relevancia internacional; Los Campeonatos Internacionales de Francia, Roland Garros, tienen el importante patrocinio de la firma bancaria gala BNP entre otras muchas, el Open de Estados Unidos cuenta con una lista de más de 20 patrocinadores entre los que destacan Budweisser, Nike, etc., el Open de Australia está patrocinado por la firma automovilística Kia. Con respecto a los torneos que organiza la Federación Internacional de Tenis, la Copa Davis está patrocinada por la firma BNP y otras empresas tales como Heineken, Hugo Boss, Adecco, Ajilon, etc.

En el caso español sucede lo mismo, ya se han citado los casos del Open de Madrid y el Trofeo Conde de Godó de Barcelona, etc. Los Campeonatos de España Absolutos están patrocinados por la marca Nobel, existe un circuito infantil costeado por Nike, otro patrocinado por la firma Coca-Cola y así hasta llegar a los torneos locales que se disputan en pequeños pueblos y cuyos gastos de organización corren a cargo de los comerciantes de la zona o directivos del propio club. Los Campeonatos de España Alevines e Infantiles están patrocinados por la firma Coca-Cola, la empresa Walt Disney organiza un campeonato nacional de jugadores menores de 14 años. También son notables los patrocinios de otras empresas en campeonatos para jugadores no profesionales, etc.

¿Cuál es el papel de las instituciones en todo este entramado de torneos? En algunos casos la participación de la Administración pública ha sido decisiva para llevar a cabo la organización de un determinado torneo. Es el caso del Open femenino SEAT cuyos derechos fueron comprados por la Real Federación Española de Tenis al propietario del torneo femenino de Tampa (Florida) por una cifra que supera el millón de euros. Sin la ayuda del Consejo Superior de Deportes esto no podría haberse llevado a cabo y el torneo no se celebraría en España.

A nivel local, también existen algunos Ayuntamientos, Diputaciones y Gobiernos autonómicos que colaboran en la organización de torneos bien con los premios en metálico o con la cesión de instalaciones o cualquier otro aspecto.

De todas formas, es importante reseñar que la práctica totalidad de los patrocinios que se dan en el mundo del tenis surgen de empresas privadas que invierten en este deporte esperando obtener una rentabilidad.

En otros casos se patrocinan exhibiciones entre jugadores de categoría mundial cuando estos no están participando en torneos internacionales. Además, determinadas firmas patrocinan presentaciones de sus productos mediante fiestas o "clínicos" en los que participan todos los asistentes y se reparten regalos, premios, etc.

c) De grandes jugadores a nivel mundial y nacional

Las empresas se vuelcan en patrocinar a las grandes figuras del tenis mundial. Las cifras de los contratos de publicidad son astronómicas y hacen que un jugador llegue a doblar y a triplicar los ingresos que obtiene por sus resultados deportivos.

Los contratos publicitarios pueden ser de varios tipos:

- Vestimenta: Ropa, zapatillas, etc. Es el caso de Martina Hingis o Marat Safin (Adidas), Pat Rafter y Venus Williams (Reebok), Conchita Martínez (Kappa), Juan Carlos Ferrero (Sergio Tacchini), Mónica Seles (Fila), André Agassi y Pete Sampras (Nike) y un largo etcétera de jugadores y jugadoras del circuito internacional.

- Raquetas: Incluye los cordajes, empuñados o grips, etc. Es el caso de Pete Sampras (Wilson), Juan Carlos Ferrero (Prince), André Agassi (Head), Tim Henman (Slazenger), etc.

- Otros contratos: Boris Becker, entre otras cosas, tiene contrato con una marca de relojes (Ebel) y de coches (Mercedes), Emilio Sánchez con una firma alimenticia (Pastas La familia), una colonia (Puig) y una casa de productos protectores (Vulkan), Steffi Graf con una marca de productos lácteos (Yoplait), Sergio Bruguera con una firma de bebidas isotónicas (Gatorade), Conchita Martínez con una firma publicitaria (BMP) y con otra automovilística (SEAT), Stefan Edberg con una firma de cámaras fotográficas (Fuji) y Mónica Seles con otra (Ricoh) y con una de agua (Perrier), Gabriela Sabatini con un perfume que lleva su nombre, y así uno tras otro todos los mejores jugadores.

Lo mismo puede ocurrir con jugadores locales o de categoría nacional que buscan el apoyo de empresas de ámbito más reducido que puedan sufragarles algunos gastos para cooperar con su carrera deportiva.

De todas formas, para que el tenis no se convirtiera en un deporte como el automovilismo, en el que los corredores parecen "hombres anuncio", tanto la ATP (Asociación de Tenistas profesionales) como la WTA (Asociación de jugadoras profesionales) han desarrollado un estricto reglamento en el que se regulan las medidas máximas que puede tener la publicidad en la ropa y equipo de los jugadores. Por su parte la Federación Internacional de Tenis (ITF) establece medidas máximas y normas para la colocación de la publicidad en las vallas de la pista donde se van a disputar las eliminatorias de Copa Davis y de Copa Federación.

d) De equipos de juniors o jóvenes promesas.

Es otra forma que tienen las empresas de patrocinar en el mundo del tenis. Por ejemplo, el "boom" del tenis sueco tuvo mucho que ver con una empresa de dicho país (Ramlösa) que patrocinó a un equipo de jugadores juniors entre los que se encontraban Mats Wilander, Hans Simonsson y Joachim Nystrom, los cuales llegaron a ser grandes figuras.

Con la fundación formada por la Federación Internacional de Tenis se está patrocinando a varios equipos formados por jugadores de distintos países del Tercer Mundo cuyas federaciones nacionales no disponen de los medios suficientes para ayudar a estas promesas. Estos equipos se denominan ITF Junior Team y de ellos se esperan grandes resultados en el futuro.

Con el mismo propósito, la Real Federación Española de Tenis gracias al patrocinio de la firma BIMBO creó un grupo de competición en el que se encontraban los mejores jugadores juniors de nuestro país y que comenzaron a obtener buenos resultados en competiciones internacionales. Lo mismo ocurre con otros grupos de tenistas, como el que patrocina el Grupo Amaya que también cuenta con jugadores de todas las edades.

e) De profesionales de la enseñanza del tenis

Tal vez sea este un tipo de patrocinio que se observa menos por parte del gran público aficionado al tenis pero que es muy habitual y efectiva en el ámbito de la práctica cotidiana del tenis y de su iniciación.

La explicación reside en el hecho de que el profesor de tenis es considerado como modelo de aprendizaje por parte del jugador que se inicia en el deporte y más aún si se trata de un niño. De ahí que, dentro de las misiones del profesor se incluyan, además de la enseñanza del tenis, la de aconsejar sobre el tipo de raquetas, pelotas, zapatillas, cordajes, etc que es más conveniente utilizar. Incluso, sin hacerlo de forma explícita, no es raro observar como, transcurridas algunas semanas desde el inicio de la "escuela de tenis", algunos de los alumnos suelen llevar el mismo modelo de raqueta, de zapatillas o de camisa que lleva el profesor. Se trata de un fenómeno muy habitual y eminentemente lógico del que tratan de sacar partido los patrocinadores de las distintas empresas.

En este caso son las firmas comerciales de ropa, calzado y material deportivo o las mismas tiendas de deporte las que contratan a los profesores para que vistan o utilicen sus productos a cambio de que estos lleven a cabo una promoción de los mismos entre sus alumnos.

c) Conclusiones

En esta reflexión se ha tratado de analizar las características especiales del patrocinio en el tenis y los tipos más habituales de patrocinio. Como puede deducirse se trata de una actividad muy variada que supera el ámbito de lo meramente deportivo para adentrarse plenamente en el mundo del patrocinio y del marketing.

Como afirma Dailor (op.cit.) citando fuentes de la empresa automovilística Volvo, el tenis se ha mostrado un deporte muy rentable desde el punto de vista del patrocinio y de la publicidad. Una explicación de este hecho puede encontrarse en todos los aspectos que hemos tratado a lo largo de nuestro breve trabajo.

De todas formas, lo verdaderamente importante es que el tenis siga teniendo esa imagen de deporte altamente eficaz para el patrocinio de todo tipo de empresas y para ello las instituciones, los organizadores de torneos, los jugadores y los propios practicantes deben hacer de este deporte algo realmente atractivo y asequible para toda la población.

3. CONCLUSIONES

El objetivo del presente trabajo ha sido realizar una aportación al conocimiento del papel que pueden tener la gestión y el marketing en el mundo del tenis.

Tras haber recopilado información proveniente de muy diversas fuentes y haberla contrastado con las experiencias propias como subdirector de la Escuela Nacional de Maestría de Tenis de la Real Federación Española de Tenis, secretario técnico de una federación territorial y director de

escuelas de club y municipales, cargos en los que el trabajo en pista era prácticamente inexistente y la actividad directiva y de promoción era la principal, se puede llegar a la conclusión de que aspectos como la gestión y el marketing tienen una gran importancia en el trabajo del profesional del tenis en la actualidad.

Dicha situación personal, que paulatinamente se ha ido extendiendo a muchos otros compañeros, ha provocado un cambio en el papel que debe desempeñar el profesor de tenis y, a su labor técnica se le han añadido las de gerente, relaciones públicas, empresario, etc.

Debido a esto el profesor de tenis ha de tratar en su trabajo diario con profesionales preparados provenientes de distintos ámbitos ante los que hay que actuar con eficacia y profesionalidad.

Espero y deseo que este trabajo pueda ayudar, aunque sea sólo parcialmente, a solucionar algunas de las nuevas situaciones que se han de afrontar y que, en mi opinión, van a hacer del tenis una actividad con un gran futuro.

4. BIBLIOGRAFIA

- AAVV (1984) **Enciclopedia de la dirección y administración de la empresa**. Tomos 1 al 8. Ed. Orbis, Barcelona.
- AAVV (1991) **Curso de gestión deportiva**, Centro de estudios deportivos BRAFA, Barcelona.
- Alonso, J. y Martín, I. (1986) **El marketing y el método científico**. ESIC. Madrid.
- Applewaithe, C. y Fraayenhoven, F (1991) **1992. Perspectivas de futuro en la CEE**. Simposium de Tennis Europe (Norwich).
- Argenti, J. (1969) **Técnicas de gestión**. Ed.Orbis, Barcelona.
- ATP Tour (1992) **Official Rulebook**.
- Bower, M. (1980) **La voluntad directiva**. Ed.Orbis, Barcelona.
- Brech, E.F.L. (1967) **Gestión: su naturaleza y significado**. Ed.Orbis, Barcelona.
- Cordoba, J.L. y Torres, J.M.(1983) **Principios y objetivos del marketing**. Ed.Deusto, Bilbao.
- Dailor, Robert, D. (1989) **Marcas y deportes**, MK, nº 25, pp.13-16. Abril.
- Federacion de Tenis de la Comunidad Valenciana (1989) **Informe sobre actividad deportiva**. Valencia.
- Federacion Internacional de Tenis (1991) **Reglas del tenis**.
- Federacion Internacional de Tenis. (1991) **Reglamento de Copa Davis**.
- García Ferrando, M. (1981) **Deporte y sociedad**. Mº de Cultura. Madrid.
- García Ferrando, M. (1986) **Hábitos deportivos de los españoles**. ICEFYD. Madrid.
- Goosens, F. (1981) **Técnicas de discusión y negociación**. Ed. NH. Pamplona.
- Kotler, P. (1980) **The major task of marketing gestión**. Journal of marketing, nº 37.
- Kotler, P. (1985) **Dirección de mercadotecnia: análisis, planificación y control**. Ed. Diana. México.
- Lambin, J.J. (1987) **Marketing estratégico**. Ed. McGraw-Hill. Madrid.
- Lenk, H. et al (1974) **Deporte y filosofía** en Ommo Gruppe et al. (Eds.) El deporte a la luz de la ciencia, INEF, Madrid.
- Quintanilla, I. (1991) **Concepto y dimensiones del marketing moderno**. Valencia.
- Real Federacion Española de Tenis (1992) **Memoria deportiva y económica**. Barcelona.
- Saball, M. (1993) **Gestión: la empresa americana**. Expansión, 4 de febrero.
- Schultz, S. (1991) **Principios para promocionarse mejor profesionalmente**. Simposium Internacional Tennis. USA. Madrid.
- Stanton, E. S. (1977) **Successful personnel recruiting and selection**. Amacom.
- TIC (1985) **Sistemas de dirección integrada**. Tomos 1 al 10. Ed. Deusto, Bilbao.
- USPTA (1985) **The USPTA Tennis professional business manual**. USPTA.Saddlebrook. Florida.
- USPTA (1988) **How to hire a tennis professional**. USPTA, Saddlebrook. Florida.
- USPTR (1990) **Tennis business gestión**. USPTR, H.H., S.C.
- Uyterhoeven, H. (1980) **Strategy and organization**. Ed. Orbis, Barcelona.
- Vallejo Najera, J.A. (198) **Aprender a hablar en público hoy**. Ed. Planeta, Barcelona.
- Revistas Especializadas Consultadas: **Tenis Español, Supertenis, Tennis Digest, Grand Slam, Tennis, Tennis Pro, World Tennis, Direccion Deportiva**.