

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DE UNA FEDERACIÓN DEPORTIVA INTERNACIONAL: EL EJEMPLO DE LA FEDERACIÓN INTERNACIONAL DE TENIS

(Ponencia Presentada al I Congreso de Gestión del Deporte, Valencia, Noviembre, 2002)



Por Dr. Miguel Crespo

Departamento de Desarrollo, Federación Internacional de Tenis

dualde@xpress.es

Palabras clave: Gestión, tenis, federación internacional

1. INTRODUCCIÓN

El propósito de la ponencia es presentar las estrategias de gestión de una federación deportiva internacional poniendo como ejemplo las que lleva a cabo la Federación Internacional de Tenis (ITF). Para ello se hace un repaso de la estructura del tenis en el mundo, de las áreas de responsabilidad de la ITF, así como de sus características generales, estructura y funcionamiento, y sus recursos materiales, humanos y financieros.

Las estrategias de gestión de la ITF se dividen en estrategias para el tenis profesional, para el desarrollo del tenis y para el tenis y las nuevas tecnologías. Finalmente se trata el importante tema del marketing del tenis a nivel internacional, que en la actualidad es uno de los proyectos más importantes de la ITF.



1.1. Estructura del tenis en el mundo

Aunque cada país es diferente, se puede afirmar que existe una estructura similar del tenis la cual puede aplicarse a todo el mundo.

La base de la estructura del tenis en el mundo la constituyen los **colegios** y los **clubs** (públicos o privados) pues en ellos es donde la mayoría de los jugadores empiezan a jugar al tenis. Los clubs y los colegios son el “motor” del tenis y constituyen la “base” del tenis. Es importante que, cuando los jugadores empiecen a jugar y competir en el club o en

el colegio, se cree un ambiente positivo que les permita disfrutar y pasarlo bien jugando al tenis.

Los clubs y los colegios están a menudo afiliados a federaciones / asociaciones provinciales, locales o comarcales, las cuales son responsables del desarrollo del tenis en su área de responsabilidad. Estos organismos tenísticos generalmente disponen de sus propios programas de entrenamiento y competición.

Estas federaciones / asociaciones están generalmente afiliadas a la Federación / Asociación **nacional**, la cual es el organismo que gestiona el tenis en el conjunto del país. La Federación Nacional es la responsable del desarrollo del tenis a nivel nacional. Generalmente organizan torneos nacionales e internacionales y son responsables de la

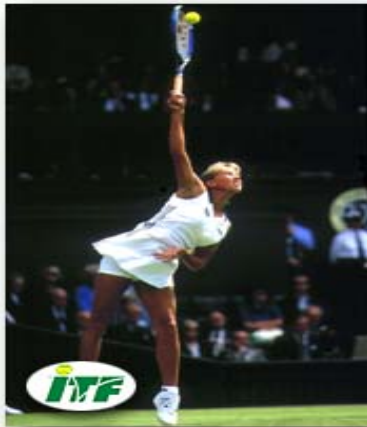
selección de los equipos nacionales y de los programas de entrenamiento de alto nivel en todas las categorías y niveles de juego.

Las Federaciones o Asociaciones Nacionales están generalmente afiliadas a Asociaciones o Confederaciones **Regionales**, las cuales representan a cada continente, y también están afiliadas a la **Federación Internacional de Tenis**.

En cuanto al tenis profesional, que es probablemente el más conocido por los aficionados, la organización la llevan a cabo las asociaciones profesionales de jugadores y jugadoras.

La **Asociación de Tenistas Profesionales (ATP)** organiza un circuito para jugadores profesionales que abarca más de 80 torneos de una semana de duración en casi 40 países. Los torneos ofrecen un mínimo de 25.000 dólares en premios en metálico. Las categorías de los torneos son: Challenger, de 25.000 a 125.000 dólares, World Series, de 125.000 a 1,375.000 dólares, Championship Series, de 625.000 a 1,500.000 dólares, y Torneos Super 9, de 2,250.000 a 3,300.000 dólares. La Copa de Maestros de Tenis, organizada conjuntamente por la ITF y la ATP y que se celebra al final de cada año, reúne a los jugadores clasificados en los ocho primeros lugares de la clasificación mundial y a los ganadores de los Grand Slam. A finales del año, la ATP también organiza unos campeonatos mundiales de dobles para las 8 mejores parejas de dobles del mundo.

La **Asociación de Mujeres Tenistas (WTA)** organiza un circuito para jugadoras profesionales, el Sanex WTA Tour que está formado por casi 60 torneos que se disputan en 27 países de cuatro continentes. Más de 1000 jugadoras están clasificadas en la clasificación. El circuito culmina con los Campeonatos del WTA Tour que se organizan en Nueva York. Los torneos se organizan según los premios en metálico: Tier I: torneos con un mínimo de 1,050,000 dólares en premios en metálico, Tier II (520,000 dólares), Tier III (180,000 dólares), Tier IV A (142,500 dólares), y Tier IV B 112,500 dólares).



1.2. La Federación Internacional de Tenis

La **Federación Internacional de Tenis** es el órgano que administra el juego del tenis a escala mundial y organiza y supervisa torneos de jugadores profesionales, juniors, seniors, veteranos y de tenis en silla de ruedas en todo el mundo. Sus áreas de responsabilidad son las siguientes:

a) Administración y regulación del tenis:

- Cuenta con alrededor de 200 naciones miembro afiliadas junto a 6 asociaciones regionales (continentales): Tenis Europa, Federación Asiática de Tenis, Confederación Africana de Tenis, Confederación Sudamericana de Tenis, Confederación de Tenis de Centro América y el Caribe, y Tenis Oceanía.
- Es la organización responsable de la elaboración y la aplicación coherente de las Reglas del Tenis, incluyendo las especificaciones técnicas para las pistas y el material de tenis.

b) Organización de competiciones internacionales:

- Es la organización responsable de los siguientes torneos y campeonatos por equipos: La Copa Davis (para hombres), la Fed Cup (para mujeres), la Copa Hopman (equipos mixtos), la Copa ITF Sunshine y la Copa ITF Conolly Continental (para chicos y chicas de hasta 18 años), la Copa Mundial Juvenil NEC “World Youth Cup” (para chicos y chicas de hasta 16 años), la World Junior Tennis (para chicos y chicas de hasta 14 años), la Copa Italia (para jugadores de la categoría de 35 años), la Copa Dubler (para jugadores de la categoría de 45 años), la Copa Austria (para jugadores de la categoría de 55 años), la Copa Von Cramm (para jugadores de la categoría de 60 años), la Copa Britannia (para jugadores de la categoría de 65 años), la Copa Crawford (para jugadores de la categoría de 70 años), la Copa Young (para jugadoras de la categoría de 40 años), la Copa Bueno (para jugadoras de la categoría de 50 años), la Copa Alice Marble (para jugadoras de la categoría de 60 años) y los Campeonatos Mundiales Individuales de Veteranos de la ITF.
- La ITF organiza el evento de tenis en los **Juegos Olímpicos** de Verano. El tenis regresó a los Juegos Olímpicos, en tanto que disciplina plenamente olímpica a efectos de la obtención de medallas, en Seúl en 1988, tras una ausencia de 64 años. El tenis figuraba entre los deportes iniciales de la primera Olimpiada de la era moderna celebrada en Atenas en 1896, y estuvo incluido en todos los Juegos Olímpicos hasta los disputados en París en 1924.

c) Estructuración del tenis:

- Es la entidad encargada de organizar un circuito anual femenino y otro masculino de torneos profesionales para promesas y jóvenes profesionales.
- Reconoce los siguientes campeonatos: Los cuatro torneos del Gran Slam: El Abierto de Australia, Roland Garros, los Campeonatos de Wimbledon y el Abierto de Estados Unidos. La ITF también supervisa la Copa de Maestros de Tenis conjuntamente con la ATP. El Abierto de Japón, los Campeonatos de Italia, los Campeonatos Internacionales de España, el Abierto de Suiza y el Abierto de Alemania.



d) Desarrollo del tenis:

- La ITF está también comprometida con el fomento del tenis de base para que lo practique el mayor número de personas posible mediante su Programa de Desarrollo Mundial.
- Fundamentalmente, el Departamento de Desarrollo del tenis de la ITF se centra en la colaboración con las naciones en vías de desarrollo tenístico con el fin de ayudarlas a que sean capaces de crear estructuras organizativas y programas que tengan como objetivo producir más y mejores jugadores que popularicen el juego del tenis en sus países.
- Los programas de desarrollo del tenis que lleva a cabo la ITF se exponen más adelante en el texto de la presente ponencia.

e) Promoción del tenis:

- La ITF promociona el tenis mediante la televisión, la gestión de eventos, el patrocinio y las relaciones públicas.
- La ITF organiza más de 1350 semanas de tenis al año en los 5 continentes.
- Los eventos organizados por la ITF comprenden todo el público potencial: mujeres y hombres, jóvenes, adultos y veteranos, personas capacitadas y discapacitadas, tenis a nivel amateur y de alto rendimiento, etc.

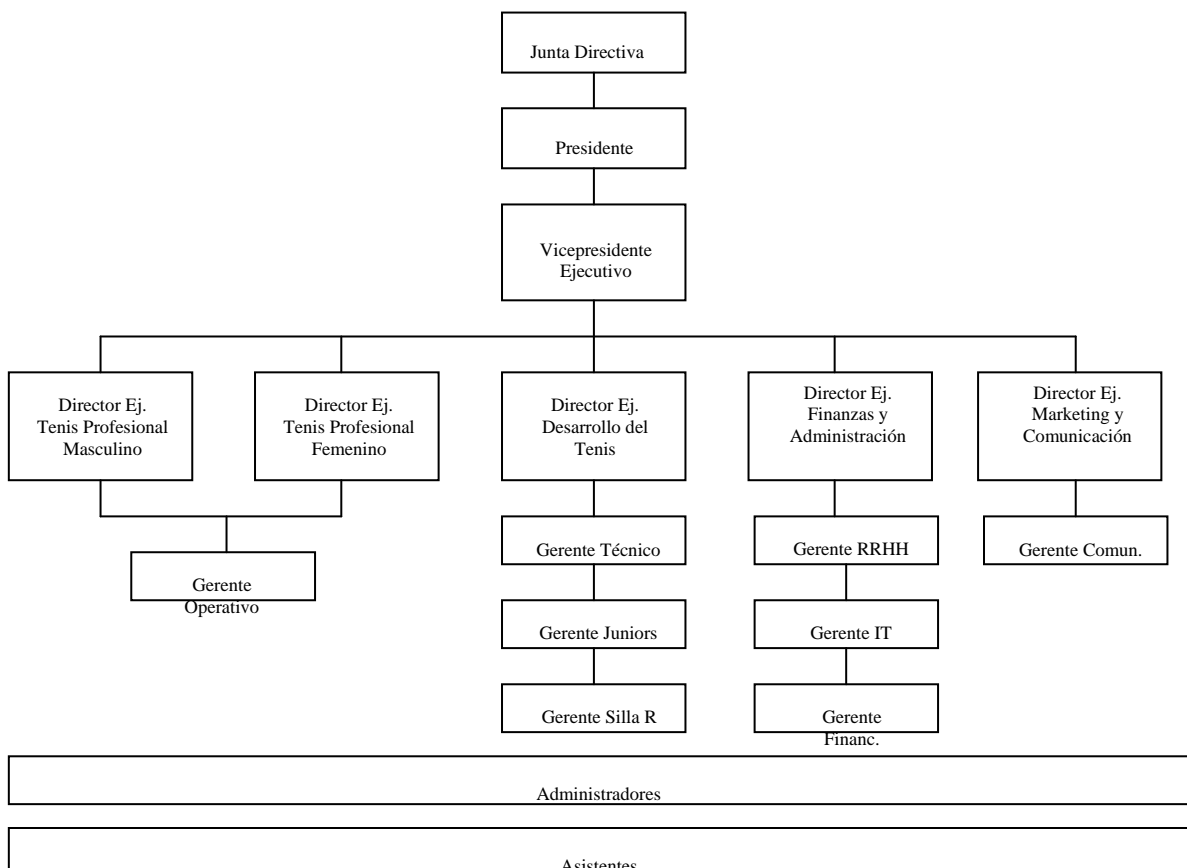
2. CARACTERÍSTICAS GENERALES

2.1. Estructura y funcionamiento

a) Estructura: En 1999, la ITF llevó a cabo una reestructuración de sus departamentos y de su personal. Las razones fundamentales de esta reestructuración fueron: Operativas, financieras, comerciales y culturales.

- Operativas: Disponer de un equipo cohesionado y multifuncional.
- Financiera: Disponer de una organización más rentable.
- Comercial: Aumentar el equipo de ventas.
- Cultural: Enfatizar el esfuerzo en equipo y abrir líneas de comunicación.

El organigrama de la ITF en la actualidad es el siguiente:



b) Funcionamiento: Todas las decisiones más relevantes de la ITF las lleva a cabo su Asamblea General Anual que elige a 12 miembros de la Junta Directiva durante 2 años y a un Presidente electo cada 4 años. De las aproximadamente 200 naciones miembro de la ITF, 130 son miembros con derecho a voto y 70 son miembros asociados.

La ITF además está estructurada funcionalmente mediante Comités (Copa Davis, Fed Cup, Finanzas, Juniors, Tenis Masculino, Olímpico, Constitucional, de Reglas del tenis, de Veteranos, Silla de ruedas, Tenis Femenino y Desarrollo) y Comisiones (Entrenadores, Prensa, Médica y Técnica).

2.2. Recursos

a) Materiales

La ITF tiene su sede en el Bank of England Club situado en Roehampton, Londres. Dispone de un edificio de cuatro plantas en el que se encuentran las oficinas de los distintos departamentos en que se halla estructurada la organización.

b) Humanos

La ITF cuenta con alrededor de 80 empleados en su sede de Roehampton. Además hay unas 20 personas entre oficiales de desarrollo, árbitros internacionales profesionales y entrenadores de equipos que no trabajan directamente en la sede.



c) Financieros

Las fuentes de financiación de la ITF son variadas. Podemos destacar las siguientes:

Patrocinadores

La ITF cuenta con diversos patrocinadores para la organización de sus eventos más importantes. Los patrocinadores más destacados son BNP Paribas, Adecco, Hugo Boss, Ajilon, Wilson, Asics, NEC, Camozzi, Heineken e Invacare.

El Departamento de Marketing y Comunicación de la ITF intenta dialogar constantemente con todos los patrocinadores de la ITF con el fin de proporcionarles todas las posibilidades para que sus productos y sus marcas se promocionen de la mejor manera posible en los eventos de la ITF.

La naturaleza del juego del tenis, con los descansos durante los cambios de lado y a final de los sets, proporciona muchas oportunidades para anunciar una gran diversidad de productos. Además, la colocación de pancartas en los lados de la pista y de la red refuerzan el concepto de marca y hacen visible el logotipo a una audiencia mayor.

Este departamento proporciona mucho más que pancartas y banderas, ya que se elaboran detallados paquetes de patrocinio adaptados a la filosofía, criterios, intereses, necesidades y posibilidades de los posibles patrocinadores. El principio fundamental es ofrecer al

patrocinador unos derechos de explotación que le ayuden a transmitir su mensaje a la audiencia a la que se dirige, de una manera clara y libre de posibles competidores. De esta forma, los productos de la ITF lograrán satisfacer las exigencias de los patrocinadores.



El tenis tiene un perfil demográfico muy atractivo para patrocinadores de todos los tipos ya que es uno de los deportes de mayor impacto en el mundo. El tenis es uno de los deportes que puede ser practicado de los 3 a los 103 años por todos los miembros de la familia y por la familia en conjunto al mismo tiempo. Las investigaciones llevadas a cabo han demostrado que el tenis se encuentra entre los tres deportes favoritos por la población general. Este amplio espectro de aficionados de todos los grupos de edad y clases sociales se complementa con el hecho de que se practica casi al igual por hombres y mujeres. Todos estos factores permiten a los patrocinadores dirigirse a prácticamente todos los sectores sociales.

Derechos de televisión y otras fuentes de ingresos

El Departamento de Marketing y Comunicación de la ITF vende los derechos televisivos tanto de la Copa Davis como de la Fed Cup y contacta con las cadenas nacionales e internacionales para asegurarse de que los eventos son accesibles a los aficionados y a los patrocinadores en todo el mundo.

A diferencia de otras organizaciones deportivas internacionales, todos los aspectos relacionados con el marketing, la televisión y las relaciones con los medios de comunicación se llevan a cabo directamente en las oficinas centrales. Esto garantiza a los patrocinadores y socios en los distintos proyectos que cualquiera que sea el evento o actividad organizado, el equipo de marketing y comunicación de la ITF trabaja para satisfacer sus necesidades totalmente.

Tras los problemas surgidos por la quiebra de la empresa de marketing deportivo ISL y los recientes acontecimientos en la escena internacional, las cadenas de televisión son más reacias a aumentar sus aportaciones para la retransmisión de eventos deportivos en general.

Debido a la recesión, probablemente esta situación se mantenga durante algunos años y, es posible, que esta tendencia tenga repercusiones importantes en los deportes más minoritarios y las federaciones nacionales e internacionales, y los clubs que tengan menos recursos para hacer frente a los acontecimientos.

Además, el departamento de marketing y comunicación de la ITF es el encargado de gestionar los servicios y la información a los medios de comunicación, la publicidad, las publicaciones oficiales, los patrocinios, los programas de promoción y la organización de los eventos.

La ITF también dispone de un programa de merchandising mediante el que se licencia el uso de la marca de Copa Davis a nivel global a distintas casas comerciales fabricantes de ropa y calzado de tenis o pelotas.



El programa del Fondo del Grand Slam para el Desarrollo

El Fondo del Grand Slam para el Desarrollo fue creado en 1985. Está compuesto por representantes de la ITF y de los comités organizadores de los cuatro torneos del Grand Slam.

El Fondo tiene como objetivo primordial fomentar el desarrollo del tenis de competición a escala mundial. Los proyectos financiados por el Fondo revisten muchas formas distintas, como, por ejemplo, el aporte de contribuciones iniciales para la organización de torneos masculinos y femeninos para jugadores profesionales "neófitos", la organización de circuitos y equipos juniors internacionales y la concesión de bolsas de viaje para "jóvenes promesas". La financiación de cada uno de dichos proyectos es estrictamente supervisada por el Comité del Fondo y por los Asesores de Desarrollo de la FIT, conjuntamente con las Asociaciones Regionales correspondientes.

Desde 1990, los cuatro torneos del Grand Slam, gracias a la Copa Grand Slam, y a través del Fondo del Grand Slam para el Desarrollo han donado más de 17 millones de dólares de EEUU, los cuales son administrados por la ITF. A esta cantidad hay que añadir la contribución anual de la ITF para el desarrollo del tenis en todo el mundo que asciende a 2.5 millones de dólares de EEUU.

Como resultado de esto, cada año se dispone de más de 4 millones de dólares de EEUU para proyectos de desarrollo en el ámbito nacional e internacional, que abarcan desde ayudas para torneos profesionales masculinos y femeninos con premios en metálico, pasando por torneos junior internacionales, equipos, becas de viaje para jugadores y programas de promoción del tenis de base y de formación de entrenadores.

La Fundación de la ITF

La Fundación de la ITF es un organismo formado por más de 30 empresas de todas las áreas de la industria del tenis que colabora con la ITF en su labor de desarrollar y promocionar el tenis en todo el mundo.

Es la encargada de proporcionar el apoyo financiero necesario proveniente de la industria del tenis para llevar a cabo estudios de mercado sobre las actitudes de las personas hacia el tenis.

Es la institución que mantiene el contacto entre la ITF y las industrias relacionadas con el mundo del tenis tales como fabricantes de raquetas, pelotas, cuerdas, pistas de tenis, ropa y calzado deportivo, instalaciones afines, etc.

Los miembros de la Fundación son de dos tipos:

- **Patrocinadores:** Adidas, California Products, Dunlop-Slazier Group, Head, Penn, Prince, Tennis Industry Association, Reebok, Tretorn, Profesional Tennis Registry USA, Wilson y Xsports.

- **Miembros Generales:** Asics, Babolat, Desso, Diadora, Donnay, Fisher, Gosen, GreenSet, Lacoste, Major Sports, Milliken, Nassau, Nova Sports USA, Pro Mark Sports, Sergio Tacchini, Sanghai Tennis Ball Factory, Sports and Play Contractors Association, Tex-Tech, Van der Meer Tennis University, Volk, y US Court and Track Builders Association.

Aportación de las Federaciones Nacionales afiliadas a la ITF

Las Federaciones Nacionales afiliadas a la ITF pagan una cuota anual en concepto de afiliación.

Por su parte, la ITF ofrece una serie de recursos a las Federaciones Nacionales afiliadas mediante los proyectos elaborados por los distintos departamentos. Aunque es cierto que se han registrado grandes progresos en materias de gestión del tenis profesional, administración a nivel nacional, programas de desarrollo, comunicación y marketing,



parece obvio que la responsabilidad fundamental incumbe primordialmente a los dirigentes y gerentes de las respectivas Federaciones Nacionales. La Federación Internacional de Tenis puede guiar, asistir, asesorar y escuchar, pero la norma fundamental de la ITF se basa en ayudar y asistir a aquellos que se ayudan a sí mismos.

Aportación de Solidaridad Olímpica



La ITF trabaja con Solidaridad Olímpica, la organización dependiente del Comité Olímpico Internacional, de forma muy estrecha en ciertos programas como en formación de entrenadores. Por ejemplo, de los 52 cursos de entrenadores impartidos en el 2000, 39 fueron organizados conjuntamente con Solidaridad Olímpica. Así mismo, 15 jugadores juniors recibieron la beca de Atletas Olímpicos con una suma de 14,400 \$ anuales.

Este mecanismo de financiación dependiente del Comité Olímpico Internacional, sufraga anualmente centenares de cursillos para entrenadores de todas las disciplinas olímpicas. Las Federaciones Nacionales que deseen organizar un Cursillo de Solidaridad Olímpica para entrenadores de tenis deben ponerse al habla con su Comité Olímpico Nacional respectivo y presentar la solicitud correspondiente. Una vez obtenida la aprobación, la ITF puede confeccionar el programa del cursillo y designar a un experto para que lo imparta.

En 2001 se inauguró en Barcelona un Centro de Entrenamiento de la ITF y la Federación Española de tenis, con el apoyo de Solidaridad Olímpica para ofrecer a aquellos jugadores destacados de naciones miembro de la ITF, la posibilidad de entrenar a media o a jornada completa.

3. ESTRATEGIAS DE GESTIÓN

Toda la actividad de la ITF se centra en ofrecer sus servicios a aquellas instituciones o personas relacionadas con el tenis, entre otros, tales como:

- Las naciones miembro de la ITF.

- Los jugadores de tenis de todos los niveles y edades.
- Las empresas relacionadas con el sector (fabricantes, de servicios, etc.).
- Los medios de comunicación.
- Los aficionados y simpatizantes.

Dichos servicios se llevan a cabo mediante programas realizados por los distintos departamentos de la ITF. Dichos programas pueden resumirse en las siguientes estrategias de gestión.



3.1. Estrategias de gestión del tenis profesional

a) El ejemplo de la Copa Davis: La Copa Davis es la mayor competición deportiva anual por equipos y en 1999 cumplió 100 años de existencia. La más prestigiosa prueba internacional por equipos ofrece a los jugadores la posibilidad de representar a su país y, al mismo tiempo, exige calidades excepcionales de los que competidores que participan en ella. En un deporte que es esencialmente individualista, el éxito en Copa Davis se basa en la participación de equipo e incluso los jugadores más famosos deben renunciar a

cualquier sentimiento de egoísmo.

En los últimos años, la ITF ha diseñado un nuevo sistema de Pago de la Publicidad, el cual se espera que ayude a las naciones miembro en sus esfuerzos por mejorar la calidad de esta gran competición.



b) El ejemplo de la Fed Cup: La Fed Cup es el Torneo de Tenis por Equipos Femenino más importante del mundo. Un número récord de 100 países se ha inscrito a la edición de la Fed Cup de 1998. La Fed Cup ya ha atraído a las mejores jugadoras del mundo, desde Billie Jean King, Virginia Wade, Chris Evert, Martina Navratilova hasta Steffi Graf, Martina Hingis, Jana Novotna, Arantxa Sánchez

Vicario, Monica Seles, Mary Pierce, Mary Joe Fernández, Conchita Martínez, Lindsay Davenport, Justine Henin, Kim Clijsters y las hermanas Williams que han representado continuamente a sus países en dicha competición.

3.2. Estrategias de gestión del tenis en países en vías de desarrollo: Desarrollo del tenis

La Federación Internacional de Tenis empezó a participar activamente en el desarrollo del tenis a partir de los años 70. Fue entonces cuando, por encargo del Comité para el Desarrollo de Jugadores Juniors, el técnico francés Gil de Kermadec, visitó más de veinte países africanos. Sus sugerencias tuvieron como resultado la organización de numerosos seminarios para entrenadores, cursillos de formación para jugadores, así como la creación de los Campeonatos de África Occidental para Jugadores Juniors, oficialmente reconocidos por la ITF. Actividades semejantes empezaron también a realizarse en otras regiones.

Dichos esfuerzos continuaron durante diez años. A finales de 1984 fue creado en la ITF un Departamento de Desarrollo, exclusivamente dedicado a las actividades de promoción. A raíz de ello, se intensificaron los esfuerzos y se asignaron más recursos, gracias, en particular, al apoyo financiero recibido del Fondo del Grand Slam para el Desarrollo.

En la actualidad la ITF tiene un Programa de Desarrollo que es considerado por el Comité Olímpico Internacional uno de los dos mejores programas de desarrollo realizados por federaciones olímpicas internacionales. El programa de Desarrollo de la ITF gestiona alrededor de 4.36 millones de dólares USA anuales y se centra en la ayuda a naciones en vías de desarrollo de manera que, de las 200 naciones miembro de la ITF, beneficia a unas 160-170 naciones. Las líneas generales de gestión de este programa de desarrollo son las siguientes:

a) Promoción del tenis junior: Una de las mayores prioridades del Programa de Desarrollo de la ITF es conseguir que los tenistas junior de las naciones en vías de desarrollo tengan más oportunidades de participar en competiciones. Anualmente se celebran más de 170 pruebas en más de 90 países incluidas en el Calendario Junior de la ITF. En el año 2000, el gasto fue de 1,16 millones de dólares USA en becas de viaje, circuitos juniors y equipos, el mayor componente del programa del Fondo del Grand Slam para el Desarrollo. Esto se consigue:

- a) Ayudando a las Asociaciones Nacionales a que planifiquen adecuadamente el calendario de torneos nacionales, especialmente para la categoría de hasta 14 años.
- b) Colaborando con la organización y celebración de torneos y circuitos internacionales junior en esas regiones. Estos eventos pueden actuar como medios para la identificación de talentos y para la selección de jugadores para los equipos junior de la ITF.
- c) Cooperando en el aumento de número y nivel de los torneos de la Clasificación Mundial Junior de la ITF Junior en esas regiones. Estos torneos proporcionan a los jugadores juniors la oportunidad de competir internacionalmente y de ganar puntos para la Clasificación Mundial Junior. Los torneos de la Clasificación Mundial Junior generalmente incluyen alojamiento y manutención tanto para entrenadores como para jugadores.



b) Torneos, bolsas de viaje y equipos: Anualmente la ITF selecciona a los mejores juniors de los países en vías de desarrollo para que formen parte de los equipos de la ITF que toman parte en torneos que se disputan fuera de la región de origen del jugador acompañados por un entrenador de la ITF. La ITF organiza equipos internacionales así como equipos regionales de África, Asia, el Caribe / Centro América,

Oceanía y el Pacífico, Europa Oriental y Sudamérica. En 2000 compitieron 170 jugadores de 26 países. Las bolsas de viaje se conceden mediante solicitud a jugadores con posibilidades de los países en vías de desarrollo para que compitan en el extranjero. Los jugadores que destacan en juniors y comienzan el circuito profesional acceden a bolsas de viaje con carácter excepcional. La ITF tuvo equipos de jugadores profesionales hasta 1998. En la actualidad, la ITF cuenta con 20 equipos internacionales compuestos por 227 jugadores de 76 países.

c) Ayudas para instalaciones y organización de actividades: El Fondo del Grand Slam para el Desarrollo aprueba ayudas para construir o reformar las instalaciones de tenis bajo el control o propiedad de las Federaciones Nacionales. Por ejemplo, en el 2001, las siguientes Federaciones Nacionales dispusieron de ayudas: Argelia, Bolivia, Venezuela, Yemen, Burundi, Cuba, Islas Norfolk, Peru, Ghana, Liberia, St Kitts, Sri Lanka, Maldivas, Mali, Sudan, y Uganda. Las becas para instalaciones son abonadas en tres plazos, inicial, medio y final, al término del Proyecto. Desde 1990, más de 50 Asociaciones Nacionales se han beneficiado de este programa.

d) Apoyo a los circuitos profesionales: El Fondo del Grand Slam para el Desarrollo dispone de ayudas para los premios en metálico de torneos con el fin de ayudar a las naciones en vías de desarrollo a que organicen Circuitos Satélites Masculinos y Circuitos Femeninos. También se dispone de ayudas a las Asociaciones Nacionales para incrementar la dotación de premios en metálico de torneos del Circuito Femenino ya existentes. En el 2000, el Fondo del Grand Slam para el Desarrollo apoyó con dinero en metálico los siguientes torneos:

- 58 semanas de torneos profesionales masculinos (incluyendo Circuitos Satélite de 10.000 \$ y 15.000 \$ para Futures).
- 28 semanas para torneos femeninos profesionales de 10.000 \$ y 5 para torneos de 25.000 \$.



e) Tenis en el Colegio: Actualmente hay 80 países participando en el programa de la ITF del Tenis en la Escuela y se calcula que unos 700,000 niños fueron iniciados en tenis mediante este programa en el año 2000. El principal objetivo del programa es introducir el mini-tenis en edades de 6 a 12 años junto con la Federación Nacional, para incluir la asignatura en el curriculum educativo nacional. La ITF apoya el proyecto:

- a) Suministrando material y equipo.
- b) Identificando los entrenadores locales adecuados para la realización y la supervisión de los programas nacionales para la promoción del tenis en las escuelas.
- c) Colaborando en la capacitación de los maestros y el personal docente de los centros escolares.
- d) Facilitando un programa estructurado de materias y actividades para la promoción del tenis en las escuelas.
- e) Aportando consejos y orientaciones para la buena marcha del programa, mediante las visitas regulares de un Responsable de Desarrollo de la ITF.

Para poder participar en el Programa, las Federaciones Nacionales interesadas deben recabar el respaldo y la colaboración de los organismos oficiales pertinentes de sus respectivos países.

f) Programa de tenis de competición: Es un programa piloto para crear oportunidades de competición y de entrenamiento para jugadores menores de 14 años. Los países que participan en el mismo son: Cuba, República Dominicana, El Salvador, Fiji, Guatemala, Islas Salomón, Vanuatu, Myanmar y Sri Lanka. Este programa proporciona incentivos (incluyendo raquetas, pelotas, cursos de formación, material didáctico y libros) a las

naciones para organizar nuevos torneos nacionales o programas nacionales de entrenamiento para jugadores de hasta 14 años (es decir, menores de 14, de 12 y de 10 años). El programa sirve como seguimiento de la Iniciativa del Tenis en las Escuelas y supone un lazo de unión con los circuitos regionales para jugadores de hasta 14 años.

g) Oficiales de Desarrollo: La ITF emplea actualmente a 8 expertos como oficiales de Desarrollo en las distintas regiones del mundo: Nicolas Ayeboua (África), Karl Davies (África del Sur), Prince Madema (África del Este), Dan O'Connell (Oceanía), Gustavo Granito (América Central y el Caribe), Miguel Miranda (Sudamérica), Suresh Menon (Asia) y Luca Santilli (Europa). Los gastos de este personal corren a cargo de la ITF excepto cuando se encuentran de viaje en un país.

Las responsabilidades de los Oficiales de Desarrollo son, entre otras, las siguientes:

- a) Asesorar a las Asociaciones Nacionales sobre la puesta en funcionamiento de los distintos programas de Desarrollo.
- b) Supervisar la evolución y los resultados de dichos programas.
- c) Colaborar en la formación de entrenadores y en el entrenamiento de jugadores.
- d) Aumentar y mejorar las oportunidades de entrenamiento y competición en su área.
- e) Dirigir los cursos para los dirigentes y administradores de las Asociaciones Nacionales.
- f) Coordinarse con las Asociaciones Regionales de la manera adecuada.

h) Centros de Entrenamiento: La ITF tiene 3 centros de entrenamiento: en Lautoka, Fiji (11 jugadores a tiempo completo), Pretoria, en Sudáfrica (183 jugadores a tiempo parcial) y Florida (25 jugadores a tiempo completo).



i) Formación de entrenadores: La formación de entrenadores es vital para la promoción y el desarrollo del tenis. Todos los años, son más de 80 los países de todo el mundo que participan en el programa de formación de entrenadores organizando cursos. La ITF puede contribuir a la capacitación de entrenadores mediante diversos tipos de actividades como la organización de cursos para entrenadores en aquellos

países que no tienen un sistema para titular a sus propios entrenadores. Países como Laos, Surinam, Zimbabwe, Ecuador, Chipre y Venezuela se han beneficiado de dicha iniciativa durante el pasado año. La ITF facilita el programa, los expertos encargados de impartir el curso y el material didáctico necesario. Además, países como Australia, Brasil, Republica Checa, España, Estados Unidos e Italia, han adoptado los algunos de los contenidos de los cursos de la ITF en sus programas de entrenadores.

El Departamento de Desarrollo de la ITF también organiza cada dos años, jornadas de entrenadores en las diferentes regiones. Las jornadas duran una semana y tienen una gran variedad de contenidos expuestos por expertos en formación de entrenadores y en entrenamiento a todos los niveles. En estas jornadas participan en total unos 600 entrenadores de más de 80 países.

Además, el Seminario Mundial para Entrenadores se celebra cada dos años y permite a entrenadores de todo el mundo intercambiar opiniones y presentar los resultados de sus labores e investigaciones más recientes. En este importante foro pedagógico participan más de 100 países.

La Comisión de Entrenadores de la ITF se reúne dos veces al año para tratar y aconsejar a la ITF en temas relacionados con el entrenamiento. La Comisión de Entrenadores ayuda a la ITF en la elaboración de sus materiales educativos y fue decisiva para la elaboración del Código Ético de la ITF para Entrenadores.

j) Publicaciones: La ITF publica regularmente en sus tres idiomas oficiales, inglés, español y francés, material didáctico y educativo (libros, videos, folletos y revistas) destinado a fomentar el desarrollo del tenis y a ayudar a entrenadores, gerentes, directivos y organizadores a aumentar la participación y el nivel de los jugadores, la eficiencia en la gestión y la organización de eventos. Cabe destacar la revista cuatrimestral ITF Coaching and Sport Science Review que es la publicación oficial de la ITF sobre entrenamiento y ciencias del deporte, la cual está disponible y puede consultarse vía Internet, intranet y por correo.



k) Programa de Distribución de material: Es un programa de la ITF mediante el que se distribuye material (raquetas, pelotas, cuerdas) para planes de desarrollo y que se gestiona mediante un sistema de créditos por el que los países dentro del programa solicitan aquel material que quieren recibir dentro del crédito estimado. Mediante este programa, se distribuye anualmente material por valor de 1 millón de dólares USA. Las solicitudes enviadas por las Asociaciones Nacionales se evalúan teniendo en cuenta la viabilidad de los programas propuestos y las condiciones económicas del país. Es necesario justificar de forma regular el uso apropiado del material.

l) Programa de Compras de Material: Se trata de un programa de la ITF que permite a las naciones miembro adquirir material a precio de costo y recibirlo en sus países para que sea utilizado en sus programas de desarrollo. Muchas naciones tienen problemas en adquirir materiales para la práctica del tenis debido al alto costo de los mismos en sus países. La ITF ha alcanzado un acuerdo con las industrias manufactureras para que respeten este programa ya que se trata de material con la marca propia ITF que sirve para fomentar la práctica del tenis y, por ende, a aumentar la compra de material de marca.



l) Ayuda en Proyectos Administrativos o de Gestión: Las consultas ofrecidas a las Federaciones Nacionales se realizan en forma de visitas de expertos de la ITF. Generalmente, durante la visita se efectúa un examen completo de las actividades de la Federación Nacional, se analiza la situación del tenis en el país, se observa el funcionamiento de los programas de tenis en la práctica, y se aconseja sobre aspectos relacionados con la organización, la planificación y la programación de las actividades. También se organizan seminarios para los responsables administrativos de las federaciones de una misma región geográfica, en conjunción con la celebración de torneos homologados por la ITF. Estos Seminarios son impartidos de manera periódica por expertos de la ITF, tienen una duración de cinco días, y son reuniones interactivas que cubren temas tales como liderazgo, planificación, gestión del tiempo, marketing y el papel de la Asociación Nacional. Además se aprueban ayudas para sufragar los gastos administrativos de proyectos que ayuden a las Federaciones a gestionar con mayor eficacia las actividades relacionadas con el tenis. Generalmente, se trata de ayudas a fondo perdido, con carácter único, destinadas a ayudar a las Federaciones Nacionales a edificar, reformar o actualizar sus sedes administrativas. También se conceden ayudas para costear las actividades de formación de los gerentes de tenis.

m) Proyectos especiales - El proyecto ITF para China: Es un proyecto especial establecido entre la Federación China de Tenis (CTA) y la ITF, para cinco años. Dicho proyecto, ha fomentado el crecimiento del tenis combinando la formación de entrenadores y con el aumento de las oportunidades de competición en la categoría junior.

Desde 1998 la ITF ha venido organizando cursos de formación de entrenadores chinos utilizando la metodología moderna de enseñanza. Se espera que la CTA sea autosuficiente y pueda organizar sus propios cursos en breve.

Durante el año pasado, alrededor de 40,000 niños jugaron al mini-tenis con 435 entrenadores a su cargo. En 1998, sólo existían 4 torneos para jugadores menores de 14 años en toda China. En 1999, la ITF financió un nuevo torneo, el Campeonato de ITF / China para Infantiles. Los 8 mejores chicos y chicas son seleccionados para formar parte del Equipo Chino de la ITF de Infantiles que viaja al extranjero para participar en competiciones.



n) El tenis en silla de ruedas: Desde su creación en 1976, el tenis en silla de ruedas ha sido el deporte de más rápido auge, y probablemente el que entraña una mayor "reto", de todos los que pueden practicarse sobre una silla de ruedas. En 1988 fue fundada la Federación Internacional de Tenis sobre Silla de Ruedas (IWTF), y años más tarde ésta se unió a la ITF como organismo internacional responsable de las actividades relacionadas con el tenis sobre

silla de ruedas. La ITF cuenta con patrocinadores especiales para el tenis en silla de ruedas. Actualmente organiza más de 200 torneos en todo el mundo. La ITF fomenta el desarrollo del tenis sobre silla de ruedas a escala mundial mediante el trabajo de un oficial de desarrollo del tenis en silla de ruedas, sesiones de promoción, torneos y exhibiciones.

3.3. Estrategias de gestión del tenis y las nuevas tecnologías

La ITF tiene un Departamento de Información y Tecnología que es el encargado de llevar a cabo los siguientes proyectos:

- Creación y mantenimiento de la página de internet de la ITF.
- Creación y mantenimiento de la página de intranet de la ITF.
- Asistencia a las Federaciones Nacionales en cuanto a redes informáticas, programas de gestión, etc.
- Provisión a las Federaciones Nacionales de equipos informáticos para mejorar su gestión y comunicación con la ITF.

Además, la ITF también cuenta con un Departamento Técnico que dispone de un laboratorio equipado con la tecnología más avanzada para llevar a cabo los distintos proyectos.

a) **Objetivos:** Los objetivos fundamentales son:



- Aumentar la consideración hacia los aspectos técnicos y científicos y hacer que el tenis sea el deporte líder en la comprensión de las implicaciones creadas por los cambios tecnológicos.
 - Consolidar el Centro Técnico de la ITF como un centro internacional de referencia en todos los aspectos relacionados con la tecnología del tenis y, en particular, en la interacción entre el material y el jugador.
 - Investigar y conseguir métodos de evaluación y especificaciones más eficaces que logren definir, medir, mejorar y controlar el juego del tenis.
 - Establecer relaciones de trabajo más estables con las empresas fabricantes de material y las organizaciones industriales.
- Fomentar en los contextos adecuados la imagen del tenis como un deporte que proporciona oportunidades de investigación y desarrollo.
 - Forjar buenas relaciones con los responsables técnicos de las asociaciones nacionales y, en aquellos casos que sea posible, coordinar programas de investigación conjuntos.
 - Llevar a cabo programas de investigación diseñados para proporcionar datos a las asociaciones nacionales con los que se puedan definir estrategias comerciales y de desarrollo para el crecimiento del tenis.
 - Mejorar la diseminación de información a las personas y organizaciones interesadas y acercar el mundo científico y el industrial para que comprendan el tenis más.

Los proyectos de investigación más importantes son los siguientes:

- **La pelota:** Dos nuevos tipos de pelotas reglamentarias (Tipo 1 y Tipo 2), Programa de Aprobación de la ITF (161 pelotas aprobadas para 2002), evaluación de mercado para

establecer la calidad del producto. Características aerodinámicas utilizando el túnel de viento de la ITF.

- **La raqueta:** Cambios a la Regla 4 (las fuentes de energía son ahora ilegales), proyecto para estudiar la potencia de la raqueta con el fin de establecer los requisitos mínimos del rendimiento de la raqueta.
- **Superficie de la pista:** Esquema de Clasificación (lenta, media, rápida), Desarrollo del Péndulo Haines de la ITF como predictor de la velocidad a un precio razonable.
- **El Tenis Más Allá del 2000:** Estudio de mercado sobre la implantación del tenis en distintos países: 2001 –Brasil, Rusia, Argentina, Canadá, Chile, República Checa, Holanda, España. 2002 – EEUU, Gran Bretaña, Italia y Suecia.
- **Guía de Instalaciones:** El objetivo es proporcionar criterios para las naciones en vías de desarrollo para construir instalaciones adecuadas. Diseños de instalaciones, dimensiones, orientación, etc. Guía técnica sobre superficies de pistas, alumbrado, etc.
- **Otros proyectos:** Medida de la fricción dinámica sobre distintas superficies.. Efecto de la velocidad y del ángulo inicial de la pelota en la velocidad de la superficie. Interacción entre el jugador y las superficies artificiales. La fatiga del jugador cuando utiliza la pelota de tipo 3. Medida precisa del tiempo de contacto pelota-raqueta y su relación con la “sensación”.

4. MARKETING DEL TENIS

4.1. El Tenis hacia el año 2000



En 1997 la ITF inició un ambicioso plan de marketing con un estudio de mercado a nivel internacional a largo plazo titulado **El Tenis hacia el año 2000**. Los objetivos de este estudio de mercado eran:

- Establecer niveles de participación en el tenis.
- Determinar el perfil de los jugadores de tenis.
- Conocer actitudes y tendencias generales hacia el juego del tenis.

Los países escogidos en este estudio de mercado fueron:

- Mercados de tenis maduros: Ej. Francia, Alemania, Japón, Holanda, España, EEUU, Gran Bretaña.
- Mercados de tenis intermedios: Ej. Australia, República Checa, Canadá, Italia, Suecia.
- Mercados de tenis emergentes: Ej. Chile, Marruecos, Argentina, Sudáfrica, Taiwán, Brasil, Rusia.

Los resultados del estudio fueron los siguientes:

- El tenis sigue creciendo en la mayoría de las naciones miembro de la ITF.

- Se observaron algunas áreas de mejora en las naciones tenísticamente más maduras en las que no se suele considerar como el deporte divertido y favorito de los practicantes y en las que éstos son, en su mayoría, personas en edad adulta.
- Las áreas satisfactorias en estos países maduros se centran en que el tenis es practicado por un amplio espectro de personas, tanto hombres como mujeres de todas las edades.
- En las naciones tenísticamente en vías de desarrollo se observó que el tenis es un deporte de gran penetración (juegan más de 4 veces por semana) pero que, en algunos países, sigue siendo algo elitista y dominado por los hombres y es

4.2. El Programa de la ITF del Marketing del Tenis- el camino hacia el crecimiento

Como continuación del estudio de mercado, en el año 2000 se creó uno de los programas más importantes para la ITF. Dicho programa, denominado “Marketing del Tenis- el camino hacia el crecimiento”, tiene como objetivo prioritario el hacer que haya más gente que juegue al tenis a todos los niveles.



Basándose en este estudio de tres años, la ITF llevó a cabo una serie de actividades que se centraron en el aumento de la participación en el tenis y en el crecimiento del juego. Estas iniciativas congregaron a ciertos colaboradores clave que influyen y contribuyen al crecimiento del juego, entre los que se encuentran:

- Asociaciones Nacionales y Regionales.
- Jugadores líderes.
- La industria del tenis.
- Expertos de marketing y de comunicación deportiva.
- Directores de desarrollo.
- Organizaciones relacionadas con el tenis.

Al finalizar el estudio se tomó la decisión de organizar una Cumbre sobre “Marketing del tenis” en Septiembre de 2000. Las naciones tenísticamente más maduras junto con la ATP y la WTA, y otras instituciones representativas del tenis, se reunieron con la ITF para compartir ideas sobre como implementar estrategias de mercadeo del tenis con éxito y incrementar la participación en el tenis, aumentando el número de:

- Jugadores que se inician en el juego.
- Espectadores y seguidores del juego.
- Compradores de material relacionado con el tenis.

Como consecuencia de la Cumbre sobre “Marketing del tenis” se decidió llevar a cabo una serie de proyectos entre los que se encontraba el desarrollo de un sistema de clasificación internacional para el tenis. El plan contempla la colaboración de las Federaciones más desarrolladas para que puedan contribuir al crecimiento del juego.

Los tres ejes de actuación son los siguientes:

- Creación de iniciativas de marketing del tenis a nivel internacional y nacional (anuncios en la TV, campañas en los medios de comunicación, etc.).
- Creación de una clasificación mundial internacional que agrupe tanto a los jugadores profesionales como a todos los jugadores que participen en alguna competición en todo el mundo.
- Creación de una página de Internet que incluya contenidos para niños en edad escolar sobre como el tenis puede relacionarse con sus actividades académicas.

Además, dentro de las actividades de Desarrollo se organizaron las Jornadas de Participación en el tenis para entrenadores en Bath, Gran Bretaña, las cuales se centraron en los programas de tenis de base en todo el mundo, con el lema “Más tenis....., más a menudo.., y más divertido.” Más de 280 entrenadores de 80 países participaron en el evento.



5. CONCLUSIÓN

La función principal de la ITF es escuchar, liderar, asesorar, ayudar y trabajar para sus naciones miembro con el objetivo de que éstas desarrollen el tenis en sus respectivos países. La filosofía fundamental de la ITF es que la ayuda sólo puede ofrecerse si existen planes de gestión adecuados y realistas.

El tenis de hoy en día ya no es un deporte simplemente para espectadores. Gracias a los nuevos métodos de enseñanza utilizados para que tanto niños como adultos aprendan a jugar, el tenis es más fácil de jugar y, por tanto, mucho más accesible a todos.

Durante los últimos años, la ITF se ha centrado en la necesidad de desarrollar el mejor plan de marketing del tenis a escala mundial posible para aumentar el número de personas que conocen y que practican el tenis.

En tanto que organismo rector del tenis a nivel mundial, la ITF ha tomado el liderazgo en este proyecto de marketing del tenis y actúa como catalizador de las distintas iniciativas que todas aquellas personas y organismos, tanto nacionales como internacionales, están llevando a cabo.

La ITF está comprometida a promocionar y hacer crecer el juego del tenis con la colaboración de todas las instituciones. Trabajando conjuntamente, se logrará el objetivo de que haya más personas y sobre todo, más niños y niñas, jugando al tenis en todos los rincones del planeta. Para ello, la ITF y todo el mundo interesado en nuestro deporte tienen que tomar ciertos riesgos cambiando y “vendiendo” el tenis de forma que sea más atractivo para el consumidor medio. La participación, por tanto, es el objetivo principal.

Bibliografía

- ITF. (2002). Las Reglas del Tenis. ITF, Ltd. Londres.
- ITF. (2001). Guide to Sponsorship and Television for Developing Tennis Nations. ITF, Ltd. London.
- ITF. (2000). Marketing the Game: The Drive for Growth. ITF, Ltd. London.
- ITF. (1998). Manual de Liderazgo, Gestión y Administración. ITF, Ltd. Londres.
- ITF. (1998). Tennis Towards 2000. ITF, Ltd. London.
- ITF. (1997). Tennis Towards 2000. ITF, Ltd. London.