

Editorial

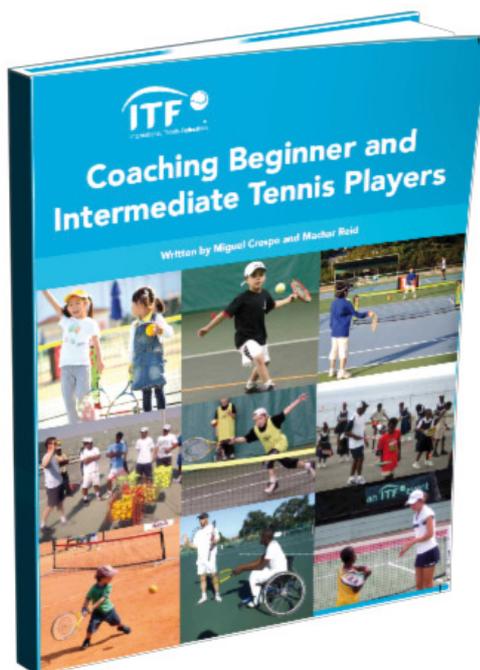
Esta edición de la Revista de Entrenamiento y Ciencias del Deporte de la ITF es una edición monográfica dedicada al "Negocio del tenis". Para preparar este número hemos recopilado artículos de expertos y emprendedores que se encuentran a la vanguardia del marketing relacionado con el tenis y presentan las mejores prácticas utilizadas por el tenis en el mundo entero. Entre los artículos se incluyen "Los fundamentos del patrocinio en el tenis", por el departamento comercial de la ITF, "Marketing para las generaciones de hoy", por Travis Atkinson de Tenis Australia y "Como operar un negocio de tenis rentable" por Mark Tennant y Richard Marklow. Son todos ellos artículos excelentes para ayudar al entrenador o a la asociación a promocionar el tenis, mejorar su negocio y aumentar la participación en dicho deporte.

Continúan los preparativos para la 16ª Conferencia Mundial para Entrenadores de la ITF que se llevará a cabo en el Velódromo Lluís Puig, de Valencia, España entre el viernes 30 de octubre y el martes 3 de noviembre. Albert Costa, Francis Roig y Eric Winogradsky ya han confirmado su presencia como ponentes. La inscripción continúa abierta y hay lugares disponibles; para mayor información visitar el sitio oficial de la conferencia www.itfcoachesconference.com en el cual se pueden encontrar los detalles de los hoteles, las biografías de los ponentes, un programa provisional y mucho más.

Durante la reciente Asamblea General anual de la ITF en Madrid, el Departamento de desarrollo lanzó "Tenis 10's", el formato recomendado de competencias de tenis para los menores de 10 años. Según esta nueva iniciativa, toda competencia para esta categoría se deberá jugar con pelotas más lentas rojas, naranja o verdes en la cancha de tamaño apropiado.

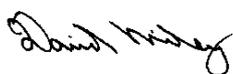
El Departamento de Entrenamiento de la ITF tiene el placer de anunciar la publicación de su nuevo libro, El Manual de la ITF para el entrenamiento de tenistas principiantes e intermedios. Escrito por Miguel Crespo y Machar Reid es uno de los pocos recursos para tenis que proporciona información exhaustiva tanto práctica como científica sobre todos los elementos del juego en lo que respecta a entrenamiento de jugadores de estos niveles. El libro estará a la venta antes de fin de año. Para mayor información sobre ésta o cualquier otra publicación de la ITF, por favor visitar: <https://store.itftennis.com/>.

Finalmente, esperamos que sigan beneficiándose con éste y con otros recursos que se ofrecen en la sección de entrenamiento del sitio de Internet (<http://www.itftennis.com/coaching/>) y que disfruten esta edición número 48 de la Revista de Entrenamiento y Ciencias del Deporte de la ITF.

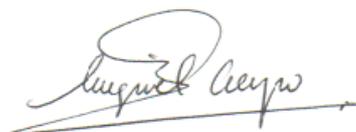


Contenidos

LA IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO EN EL TENIS.....	2
Olli Mäenpää, Jonathan Jobson y Carola Löffler (Tennis Europe)	
MARKETING PARA LAS GENERACIONES DE HOY	5
Travis Atkinson (AUS)	
COMO OPERAR UN NEGOCIO DE TENIS RENTABLE	7
Mark Tennant y Richard Marklow (GBR)	
FUNDAMENTOS DEL PATROCINIO EN EL TENIS	8
Departamento Comercial de la ITF	
EL NEGOCIO DEL TENIS	12
Janita Van Wyk (SA) y Karl Davies (ITF)	
EL NEGOCIO DEL TENIS: APLICACIÓN PRÁCTICA.....	13
Karl Davies (ITF) y Janita Van Wyk (SA)	
CREACIÓN Y DESARROLLO DE UNA ACADEMIA CONSIDERACIONES PARA EL MARKETING	15
Benny Lin (HK)	
GESTIÓN DE EMPRESAS DE TENIS EN TIEMPOS DE CRISIS	18
Francisco Avila y David Sanz (ESP)	
REFLEXIONES SOBRE LA PROMOCIÓN DEL TENIS ...	20
Diego García (ARG)	
LIBROS Y DVDS.....	22



Dave Miley
Director Ejecutivo,
Desarrollo del Tenis



Miguel Crespo
Responsable de Investigación,
Desarrollo/Entrenamiento del
Tenis



Scott Over
Asistente de Investigación,
Desarrollo/Entrenamiento
del Tenis

La importancia de la investigación de mercado en el tenis

Olli Mäenpää, Jonathan Jobson y Carola Löffler (Tennis Europe)

ITF Coaching and Sport Science Review 2009; 16 (48): 2 - 4

RESUMEN

Este artículo resume los principales resultados de la encuesta de Tenis Europa sobre la Nueva Generación, y enfatiza los aspectos comerciales de la relación jugador –entrenador.

Palabras clave: investigación de mercado, encuesta, patrocinio, jugadores juniors.

Dirección del autor: ollim@tenniseurope.org, jonathanj@tenniseurope.org, carolal@tenniseurope.org

INTRODUCCIÓN

Desde hace unos años, Tenis Europa trabaja con una de las agencias líderes en investigación del mercado deportivo, IFM Sports Marketing Surveys (IFM Encuestas del mercado deportivo), para aumentar el conocimiento y la información disponibles sobre el mercado europeo del tenis. El trabajo llevado a cabo hasta el momento ha sido muy variado, pero una encuesta en particular, - el estudio sobre la “Nueva Generación” de jugadores europeos -, ha proporcionado una visión única del mundo del patrocinio y los aspectos comerciales desde el punto de vista del jugador junior.

Siendo la asociación regional más grande de la Federación Internacional de Tenis, gestionando y administrando más de 300 torneos juniors al año, la intención de Tenis Europa fue ofrecer a las federaciones nacionales, a los fabricantes de material e indumentaria y al sector más amplio del tenis, específicamente a los entrenadores, una valiosa visión del mundo de la próxima generación de estrellas del tenis. Con este objetivo, se invitó a los jugadores juniors de elite a participar en una encuesta diseñada con IFM Sports Marketing Surveys. Se realizó entre fines de 2007 y principios de 2008, e identificó determinadas áreas clave, como el uso y las percepciones de la marca tenis, la conciencia de los patrocinadores para los jugadores de elite y la incidencia de estos factores en sus elecciones de marcas. La encuesta también incluyó información adicional sobre los jugadores de tenis, sus objetivos y métodos de entrenamiento, el rol del entrenador y su influencia sobre sus carreras.

La gran pregunta es “¿cómo puede la investigación de mercado sobre el tenis ayudarte en tu rol como entrenador, y cómo afecta tu rol a los resultados de la investigación?”

La respuesta es múltiple. Los estudios demuestran que la lealtad a la marca se forma a una edad temprana. Como entrenador, tienes una gran incidencia sobre las decisiones que toman los jugadores juniors. Entre ellas están sus primeras decisiones como consumidor de marcas de material tenístico. Si están satisfechos o tienen una buena experiencia con esos productos, muy probablemente, las marcas que elijan serán a las que permanecerán leales durante muchos años. Con respecto a los jugadores juniors, en particular, el rol del entrenador es generalmente formativo aconsejando sobre las raquetas, cuerdas, calzado e indumentaria apropiada al igual que sobre temas técnicos en la cancha.

Para poder saber y actuar, estos datos proporcionan más posibilidades de trabajar tanto con los fabricantes como con los jugadores. Los resultados de la encuesta pueden ayudar a entrenadores y jugadores a saber más sobre los roles de los diferentes actores que toman parte en su desarrollo e informar a los entrenadores, quienes son generalmente el vínculo entre los jugadores y las marcas de tenis, en términos de patrocinio. Además, se analizan y examinan los roles de los distintos actores involucrados en el desarrollo general comercial y técnico del tenista junior de elite.

Mediante la encuesta, se pudo obtener una imagen completa de la importancia del patrocinador para los jugadores juniors. La encuesta contempla los estilos de vida y las presiones que sufren estos jugadores y cómo enfrentan sus vidas en general.

Se obtuvieron unas 790 entrevistas provenientes de un amplio rango de países europeos. Todos los encuestados eran jugadores clasificados entre los 300 mejores de sus respectivos países (78% de ellos figuraban entre los 50 mejores del país), entre los 15 y 18 años de edad.

En el informe, los resultados se analizan por “países emergentes” versus “países establecidos”, por posición en la clasificación nacional (los clasificados hasta el puesto 50 vs. los clasificados entre el 51 y 300) y también por género.

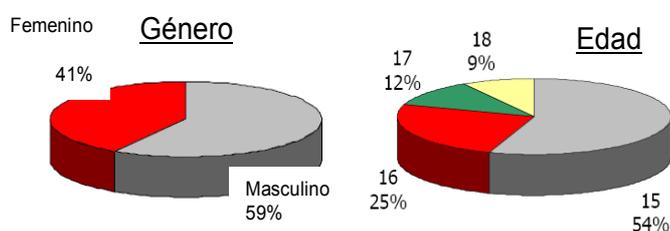


Figura 1. Género y Edad

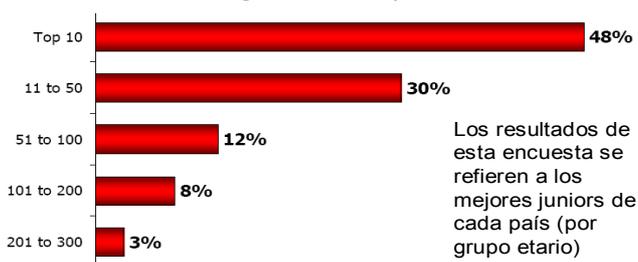


Figura 2. Clasificac. Nacional

El informe completo tiene más de 200 páginas. Los siguientes extractos resumen temas de especial interés para los entrenadores y permiten analizar el trabajo con los jugadores en general y, específicamente, con los aspectos comerciales de la relación jugador –entrenador.

Objetivos en el tenis

Antes de tratar los temas comerciales, una pregunta fundamental para tenistas juniors de elite se refiere a sus intenciones a largo plazo: ¿durante cuánto tiempo y a qué nivel esperan jugar?

La meta más común entre los tenistas europeos juniors de elite es ser profesionales del tenis. El 60% tiene esas intenciones mientras que otro 16% planea lograr una beca de tenis. El mayor nivel y potencial de los jugadores juniors actualmente ubicados entre los 50 mejores de sus países, les hace planificar una carrera completa en el tenis después de los 18 años, más que a aquellos que están en puestos inferiores a los 50 primeros. La mayoría del resto piensa dedicarse a ser entrenador, jugador a tiempo parcial o aficionado.

Este resultado valida claramente el objetivo de saber más sobre los hábitos de estos jugadores. Para los fabricantes de material, seguramente, estos serán los grandes consumidores de sus productos durante los próximos años.

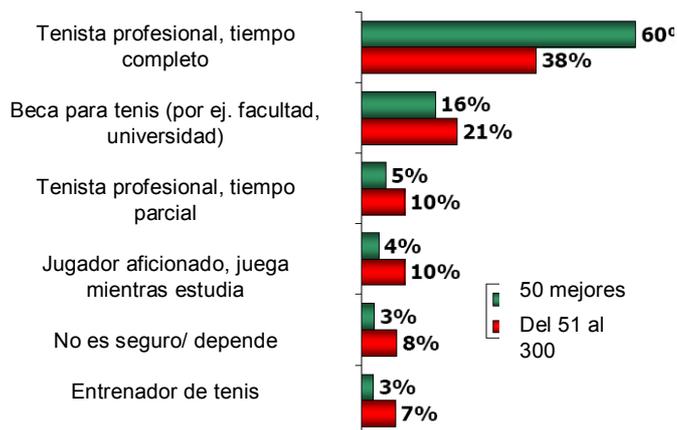


Figura 3. Rol futuro en el tenis después de los 18 años.

Entrenamiento

El estudio analiza el área vital del entrenamiento. Los resultados ayudan a comprender las diferentes relaciones que mantienen los jugadores con sus entrenadores, bien familiares, profesionales o comerciales.

Los juniors tienen en cuenta diversas fuentes para buscar consejo sobre entrenamiento y preparación. La familia, tan importante para alentar la participación inicial, continúa jugando un papel preponderante para su desarrollo dentro del tenis. En los países emergentes, los miembros de la familia tienden a tener el rol de entrenador, pues más de un tercio de los entrenadores es un pariente. Esta cifra desciende al 13% en los países establecidos.

Los clubes de tenis y los entrenadores independientes también son importantes, mientras que algunos jugadores de elite reciben el entrenamiento de academias de tenis (esto es más probable en el caso de los jugadores mejor clasificados y en los países establecidos). Los que están entre el 51-300 de su país, es muy probable que no reciban ningún entrenamiento ni preparación física formal. Existe poca diferencia entre la ayuda que reciben los juniors de elite varones y mujeres en cuanto a preparación y entrenamiento.

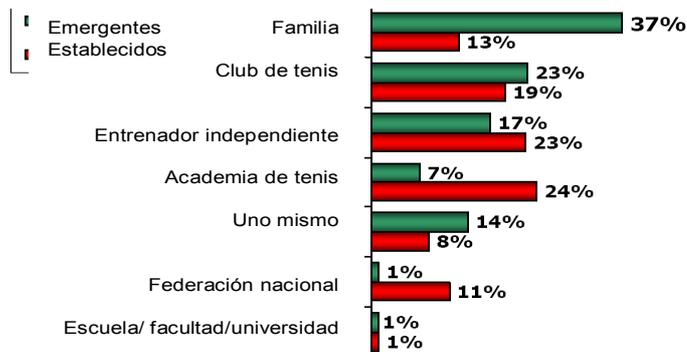


Figura 4. Quién es responsable de tu entrenamiento y tu entrenador?

Patrocinadores en general

La encuesta contempla la percepción del patrocinio en el tenis.

Más de la mitad de los juniors de elite tienen un patrocinador de raqueta, sólo una cuarta parte tiene patrocinador de ropa y calzado. El patrocinio de raqueta para los jugadores juniors generalmente se da en forma de grandes descuentos para la compra de raquetas, es decir que la generación próxima de jugadores de elite – y sus entrenadores – constituyen un gran objetivo para los fabricantes de artículos de tenis.



Más de la mitad de los jugadores junior de elite (los 300 mejor clasificados de sus países) tienen patrocinio de raqueta, sólo un cuarto tiene de vestimenta o calzado).

Figura 5. Jugadores con patrocinador.

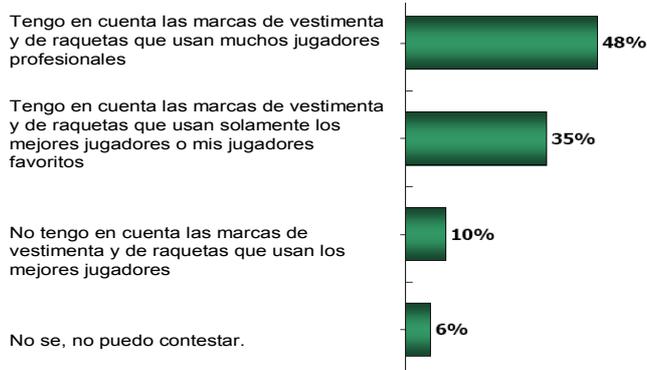


Figura 6. Opinión del jugador sobre el patrocinio.

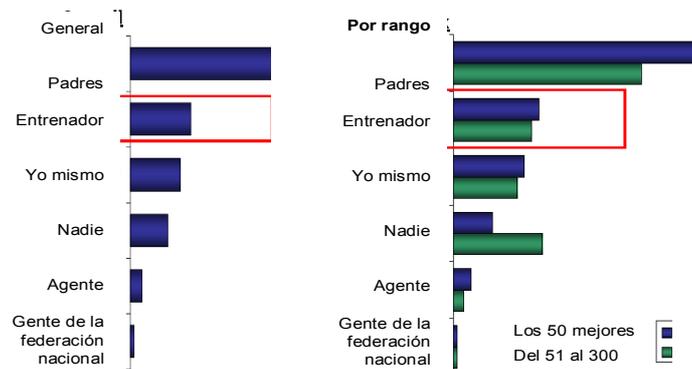


Figura 7. Quién maneja los temas de patrocinio/gestión?

En general, tres cuartas partes de los juniors de elite confían en la ayuda de sus padres y entrenadores para el trato con los patrocinadores y agentes, particularmente los clasificados en los 50 primeros puestos. Esto subraya nuevamente el rol fundamental que juegan los padres y entrenadores en las primeras etapas de la carrera de un jugador.

Raquetas

La importancia del entrenador surge de nuevo en el aspecto fundamental de la compra de la raqueta. Casi la mitad de los jugadores varones y mujeres deciden según la recomendación de su entrenador. La respuesta principal, que utilizan la raqueta "más adecuada para" su juego, también es evidente, pues invariablemente es el entrenador quien ofrece ese tipo de consejos.

Una combinación de estos dos factores, sumado a que al 75% de los jugadores les gusta probar la raqueta antes de comprarla, implica que no es sorprendente que los fabricantes piensen cada vez más en los entrenadores, como agentes influyentes clave para promocionar, vender e influir en las elecciones de sus jugadores.



Figura 8. Consideraciones por género para compra de raquetas.

El patrocinio es algo más importante para los juniors varones a la hora de elegir una raqueta. El precio y la utilización por parte de los mejores jugadores son más importantes para las mujeres que para los varones.

Lo interesante, es que una tercera parte adicional de los juniors de elite, especialmente los varones, también dice elegir las raquetas según los patrocinadores existentes.

RESUMEN

Según estos pocos ejemplos mencionados, queda claro que el rol del entrenador no se limita meramente a la enseñanza del tenis, por el contrario, los entrenadores toman cada vez más el rol de consultor y consejero en lo que se refiere a temas de material y patrocinio. En un momento en el cual se presta mucha atención a atraer y retener jugadores, los resultados de la encuesta sobre la Nueva Generación constituyen una herramienta clave para que todas las partes involucradas con los jugadores juniors – padres, federaciones nacionales, fabricantes y, como hemos visto, entrenadores – comprendan y atiendan mejor las necesidades y aspiraciones de los jugadores, mejorando las posibilidades de que disfruten del deporte y facilitando una futura carrera en el tenis.

Para mayor información sobre esta encuesta, por favor contacten con Carola Löffler, carolal@tenniseurope.org, los informes están a la venta.

Referencias

Sports Marketing Surveys & Tennis Europe (2008), Next Generation Survey – Industry Edition

Sports Marketing Surveys & Tennis Europe (2008), Next Generation Survey – Federation Edition

Marketing para las generaciones de hoy

Travis Atkinson (Gerente de Desarrollo de Entrenadores, Tennis Australia)

ITF Coaching and Sport Science Review 2009; 16 (48): 5 - 6

RESUMEN

Este artículo identifica algunas características clave relacionadas con las personas (o generaciones de personas) nacidas antes y después de 1980. Señala algunos aspectos que deben considerarse al comercializar el tenis entre estas generaciones que pueden o no jugar tenis. Igualmente, los mismos principios son pertinentes para las federaciones de tenis que intentan atraer gente a sus cursos de entrenamiento.

Palabras clave: Marketing del tenis, brechas generacionales, generación Y, comportamiento del consumidor, productos para tenis.

Dirección del autor: tatkinson@tennis.com.au

INTRODUCCIÓN

El marketing nos rodea y forma parte de nuestras vidas diarias. En cualquier empresa un programa de marketing sólido provee “un proceso social y gerencial por el cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y quieren, creando e intercambiando productos y valores con otros.” (1)

Como ejemplo, nos podemos despertar con un radio despertador Sony, afeitarse con productos orgánicos, disfrutar de una marca de cereal que estaba en oferta en el supermercado, ir al gimnasio antes de trabajar, almorzamos sushi y compramos en línea un regalo para el cumpleaños de un amigo, y para terminar el día jugamos un torneo de tenis nocturno en el club local. ¿Por qué un despertador Sony? ¿Por qué comprar el cereal de oferta? ¿Por qué ir al gimnasio antes del trabajo y después comprar en línea? Estas actividades son productos y presentan un rango de variables todas contenidas en un programa de marketing. Uno de los aspectos clave de un programa de marketing es la atención que se presta a las necesidades del cliente así como las intervenciones subsiguientes que terminan en un proceso de intercambio de dinero por un producto o servicio. Este intercambio está impulsado por los principios de comportamiento del consumidor.

La caja negra

Los principios de comportamiento del consumidor se representan muy bien con la teoría de la caja negra. La ilustración que sigue (2) muestra los estímulos como aportes que se pueden crear, manipular y dirigir a un consumidor quien procesará luego dichos estímulos en una caja negra logrando el resultado deseado a favor de la compra de un producto tenístico que ofrecemos.

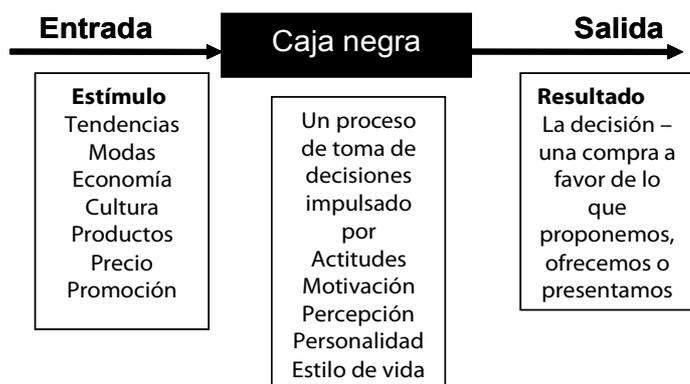


Figura 1. Caja Negra

Generaciones

A medida que cambia nuestro entorno, es importante re-evaluar la forma de comercializar el tenis entre los consumidores y satisfacer la variación entre las distintas generaciones. Una generación se define como “el intervalo de tiempo promedio entre el nacimiento de los padres y el nacimiento de su hijo” (3) y son estos intervalos los que reconfiguran los elementos cruciales de un programa de marketing. Las personas y los entornos cambian constantemente. La tecnología

se inventa y luego se completa con nuevas tendencias formando una sociedad que prolifera con nuevas preferencias. Las diferencias generacionales obligan a las empresas a reconsiderar la manera de ejercer influencia sobre el comportamiento del consumidor.

La necesidad de responder al cambio nunca ha sido más pertinente. El deporte existe en la industria del tiempo libre que está marcada por una plétora de elecciones. El tenis es lo que ofrecemos y la gente puede elegir entre jugar o no. Igualmente, quien elige una carrera, (o un cambio), puede tener la visión de ser entrenador de tenis. Independientemente de que seas un entrenador que busca más clientes o una federación nacional de tenis que ofrecen la formación de entrenador como carrera, es esencial atraer al consumidor de la nueva generación o prepararse para enfrentar el gran desafío de no tener trabajo para nada.

En base a esto, ¿cómo afecta el cambio generacional a lo que creamos y ofrecemos a los consumidores? La tabla siguiente identifica algunos aspectos clave para tener en cuenta al considerar las diferencias generacionales. Identifica características de los nacidos antes de 1980 (en este caso los baby boomers (N. Del T. Baby boomers: Personas nacidas durante la explosión de la natalidad después de la Segunda Guerra Mundial) y la generación X) versus los nacidos después de 1980 (comúnmente conocidos como generación Y o quizás Z).

Tabla 1. Comparación de generaciones

CARACTERÍSTICAS	Año de nacimiento anterior a 1980 (Baby boomers y generación X)	Año de nacimiento a partir de 1980 (Generación Y o Z)
GENERAL		
Edad	Es un número	Es un modo de pensar
Comunicación	Más orientada a contar El cara a cara y el teléfono son dominantes Conectada	Más orientada a vender, escuchar y preguntar El texto y el correo electrónico son dominantes Social pero desconectada
Formación	Enseñanza a través de la transferencia de hechos con recuerdo de información Equilibrio entre cultos y no cultos – la escuela y la universidad son dominantes	La formación surge de entornos de aprendizaje con participación, resolución de problemas y contribución a un resultado. Formados a través de varias formas – escuela, universidad, capacitación internacional, capacitación institucional y cursos cortos.
Tecnología	Inmigrantes y adaptados digitales ⁴ Los celulares y pc se usan para fines laborales.	Digitales nativos Celulares, pc, teléfonos inteligentes, video juegos, internet, ipods, twitter, facebook se utilizan en la vida diaria cada vez con mayor foco en el retorno social desde la tecnología
Tiempo libre	Más	Menos, para asignar a más opciones
Impulsado por...	Tareas	Valores
Enfoque hacia la vida	Trabajar más duro Etapas secuenciales ⁵ Trabajar duro para la recompensa El trabajo se trata de dinero y aumentar el salario	Trabajar más inteligentemente Roles entrelazados, fases y carreras marcadas por conexión social, diversión, cuidado del medio ambiente, salud personal, variedad y flexibilidad.

	Se sigue el ciclo -trabajo/ vacación/ trabajo.	Las recompensas fueron otorgadas por la generación previa – sienten que merecen lo mejor No orientados al salario El ciclo trabajo /vida está entrecruzado con límites borrosos
Ingresos disponibles	Menos opciones –productos simples Gastan en lujo	Más controlados para gastar en más opciones Gastan en necesidades con una visión más lujosa de lo que son tales necesidades
Financiero	Equilibrio banco /vida	Equilibrio vida
Información	Se envía por medios lentos y puede estar desactualizada al llegar Folletos escritos, cartas y documentos para leer	Se busca por medios rápidos – la información es vieja en pocos días La información puede circular rápidamente, generalmente no es boca a boca, más bien correos virales o videos
El "entorno"	Interesado, puede no actuar	Interesado por actuar
Influencias clave ⁶	Profesional	Pares
Elección	Sobre productos y servicios	Sobre productos, servicios, experiencias y opciones de vida
ESPECÍFICO DE ENTRENAMIENTO		
Jugar tenis por...	Disfrute, motivación para jugar basada en el ejercicio	Interacción como atracción para un estilo de vida beneficioso
Foco del entrenamiento	El proceso conduce al resultado	Resultados a corto plazo a través de una serie definida de objetivos claros
Establecer metas	Metas a corto, mediano y largo plazo	Usar metas a corto plazo para construir resultados a largo plazo, todos con propiedad compartida
Creencia	Cree que el entrenador le señalará el camino correcto Decir qué hacer	Cuestiona caminos y direcciones Es inquisidor - ¿por qué tengo que hacer esto?
Foco de la preparación ⁶	Más práctico y racional	Más emocional
Período de atención	Puede mantener la atención	Se aburre fácilmente, se debe estimular y comprometer de entrada
Modo de aprendizaje preferido	Auditivo /Visual	Visual/ cinético

Si bien siempre habrá excepciones y algunas personas mostrarán características inter-generacionales, es importante considerar las variables en juego.

CUATRO CLAVES PARA EL MARKETING DEL TENIS DIRIGIDO A LAS NUEVAS GENERACIONES

Utilizar la tecnología

- Utilizar diferentes opciones tecnológicas y estar preparado para hacerlo en cualquier momento en cualquier lugar (de manera remota).
- Promocionar los productos utilizando el teléfono, correos electrónicos, SMS, podcasts, vínculos web, you tube, vimeo, twitter, facebook.
- Intentar captar consumidores utilizando videos cortos y concisos, por ej.: los videos de 2-3 minutos lograrán comprometer al consumidor.
- Desafiar a los consumidores y evaluar su competencia utilizando la tecnología, por ej.: Dartfish.
- Comunicarse con los consumidores utilizando tecnología buscando la respuesta mediante esa misma tecnología, por ej.: un mensaje SMS global que diga "no responder a este mensaje" no es lo ideal.

Crear una comunidad

- Diseñar sesiones que impliquen trabajo de grupo, colaboración y cooperación, por ej.: la próxima tarea de entrenamiento es mejorar la consistencia – en equipos encontrar la mejor manera de "no fallar".
- Establecer desafíos en los cuales los alumnos sientan y realicen la acción (cinéticos). Evitar largas explicaciones – aprender haciendo.
- Permitir que los alumnos solucionen los problemas con los otros y desarrollen una actividad ellos mismos, por ej.: pedir a un alumno

durante el entrenamiento que diseñe su propia actividad y luego, como entrenador, cambiarla/ mejorarla. Este procedimiento confiere poder al alumno. Si se ha alejado de la senda, alinearlos. Las Federaciones pueden hacer exactamente lo mismo en los cursos de entrenadores – facilitar hitos para lograr un resultado.

- Hacer venta cruzada de productos que podrían atraer a una generación en particular, por ej.: las competiciones sociales de dobles de los martes a la noche, se pueden publicitar via SMS, competiciones escalera para equipos publicadas en la página de internet, consejos para dobles en video enviados a todos los equipos y beneficios para el estilo de vida presentados en correos electrónicos. Estos mismos competidores sociales podrían preferir una bebida energética natural en vez de una bebida deportiva o el alcohol.

Comunicar para aprender- no me digas que "aprenda a comunicar"

- Presentar a los alumnos desafíos /problemas y discutir cómo solucionarlos en vez de buscar una respuesta / solución final.
- Utilizar la charla de ida y vuelta 50/50 – predicar menos.
- Dedicar tiempo a la comunicación y a los mensajes en vez de ceñirse a los hechos.
- Responder rápidamente a la comunicación.
- No dar por sentado que el cara a cara siempre es una buena forma de comunicación.

¡Estimúlame!

- Permitir que los consumidores accedan a distintos productos de diferentes maneras – reservar una cancha en la tienda del club cara a cara o mediante la tecnología (SMS o en línea).
- Maximizar el comportamiento en base a la tarea – "Lograr un comportamiento basado en la tarea no solo significa que los alumnos estarán activos y participando, también implica tenerlos significativamente involucrados en el proceso de aprendizaje." 7
- Mostrar interés sincero en la opinión, enfoque y visión del consumidor. Permitir la auto- revisión de los alumnos (clases o participantes del curso de entrenamiento).
- Apelar a las emociones – destacar el éxito, describir las mejoras, lo que se logró, comentar hitos, ofrecer una recompensa pertinente.
- Diseñar actividades de entrenamiento con muchas "micro" progresiones.
- Solicitar a los jugadores que reflexionen sobre el rendimiento de forma que los compañeros votarán al mejor jugador o al que más ha mejorado (sistema de votación en línea)

CONCLUSIÓN

Uno de los puntos más importantes del marketing dirigido a una generación diferente consiste en apartarse de lo que nos enseñaron y de lo que recibimos desde el marketing. En su lugar, hemos de considerar que consumidor ha cambiado y crear entornos de aprendizaje que sean de su propiedad, facilitar experiencias profesionales y utilizar la tecnología de vanguardia para comprometer y retener a los consumidores.

Referencias

1. Kotler P., Chandler P., McColl R., 1989, Marketing in Australia (2nd Ed.), p 5, Prentice Hall, New Jersey.
2. Adapted from Wikipedia, Black Box, accessed 22 June 2009, from http://en.wikipedia.org/wiki/Black_box, using Wikipedia, Consumer Behaviour, accessed 22 June 2009, from http://en.wikipedia.org/wiki/Consumer_behaviour#Black_box_model>
3. www.dictionary.com
4. McCrindle M., 2006, Seriously Cool, p 20, McCrindle Research, Sydney, Australia.
5. McCrindle M., 2006, New Generation s at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y, p 7, McCrindle Research, Sydney, Australia.
6. McCrindle M., 2006, New Generation s at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y, p 11, McCrindle Research, Sydney, Australia.
7. Hewitt M., 2007, Tennis Australia Learner Guide - 1. Coaching, p 40, Tennis Australia, Melbourne.

Como operar un negocio de tenis rentable

Mark Tennant y Richard Marklow (inspire2coach)

ITF Coaching and Sport Science Review 2009; 16 (48): 7

RESUMEN

Con el objetivo de desarrollar el juego a nivel mundial, el entrenamiento de tenis y la gestión de los programas de tenis deben considerarse como un negocio serio y profesional. Esto significa que los entrenadores deben trabajar y pensar de manera profesional para desarrollar una empresa exitosa y rentable. Para poder operar tales negocios exitosamente no es esencial una mentalidad empresarial siempre que se sigan ciertas reglas simples. Este artículo intenta brindar simples ideas que garantizan ser una ayuda para el desarrollo de tu negocio de tenis.

Palabras clave: Negocio de tenis, gestión de los programas.

Dirección del autor: mark@mttennis.co.uk

PLANIFICAR EL PROGRAMA

Es más fácil organizar las finanzas del programa de tenis si se planifica con antelación. Esto significa que el programa aparece en un folleto que muestra el tipo, costo y calidad de las sesiones disponibles para las diferentes edades y niveles de jugadores. Esta es una manera sencilla pero efectiva de comercializar el programa del club, que probablemente redunde en mayores ventas entre los socios y la comunidad local. Dependiendo del tamaño del programa, sería aconsejable diseñar folletos separados para los programas de adultos y juveniles.

Consejo: Exhibir todo el programa de una vez

- Se estimulan mayores ventas si los clientes potenciales pueden ver lo que se está ofreciendo, incrementando así los ingresos
- Administración reducida – un solo folleto en vez de folletos separados para cada actividad

Aprender a trabajar de manera efectiva con grupos de jugadores

Se pueden incluir más jugadores en un programa si las actividades se ofrecen a grupos de jugadores. Esto podría incluir entrenamiento grupal, competición y actividades de grupo como cardio tenis. Trabajar con grupos ofrece un mayor potencial de rentabilidad, manteniendo los costos bajos para los jugadores, con un uso más eficiente de la cancha y del tiempo.

Consejo: Mayor potencial de ganancia con los grupos (6 jugadores pagando \$8 por hora es más lucrativo que 1 pagando \$40!)

- Diversión y clima ameno entre los miembros del grupo
- Más divertido para el entrenador
- Más jugadores en el programa
- Uso más eficiente de la cancha

Cómo calcular el punto de equilibrio

Calcular la cifra llamada punto de equilibrio es fundamental para un negocio rentable. Significa calcular todos los costos asociados con una clase, lo que a su vez ayuda a identificar el monto a cobrar y el número de jugadores necesarios para cubrir los costos u obtener una rentabilidad. Calcular el punto de equilibrio te puede ayudar a saber cuántas personas necesitas para obtener una utilidad, o a calcular cuánto debes cobrar para tener una utilidad si sabes cuántas personas asistirán.

Cálculo del punto de equilibrio – ejemplo 6 semanas de entrenamiento grupal con un máximo de 12 personas

Costos: 2 canchas @ \$5 por hora = \$10, Honorarios por hora = \$30, Pelotas (\$50 dividido por 6 semanas)= \$8.33, Total: \$48.33 por semana x 6 semanas = \$289.98,

Ingreso: (Calculando una asistencia del 75%), 100% = \$289.98 / 12 = \$28.99 por persona, 75% = \$289.98 / \$35 = 8.2, Honorarios del curso = \$35 por persona, Punto de equilibrio = 9 personas.

Incrementar tu reputación para incrementar tus ingresos

Siempre recuerda que la gente elige acercarse a ti por su tenis, por lo tanto deben ser tratados como clientes. Los entrenadores exitosos obtienen gran parte de sus ingresos (y por lo tanto rentabilidad) de los clientes regulares. Retener a los jugadores existentes es hasta 10 veces más barato y mucho más fácil, que atraer nuevos jugadores. Incrementa tu reputación concentrándote en el cliente, - tus clientes te están comprando a ti!

Consejo: Contesta los correos electrónicos y las llamadas y lleva una agenda

- Conoce bien a tus clientes y ofréceles la oportunidad de jugar más

Minimizar los costos

Una de las reglas más básicas de un negocio consiste en administrar los costos para maximizar las utilidades. Hay muchas maneras de mantener los costos al mínimo sin comprometer ni la calidad ni el rango de los servicios ofrecidos.

Consejo: Busca patrocinadores locales para compensar los costos. Los patrocinadores no suelen entregar efectivo, pero sí estarán dispuestos a pagar la impresión de tu publicidad o a darte pelotas o premios para un torneo a cambio de que pongas su logo en el folleto o en el sitio de internet de tu club

- Compra a granel y compara precios. Podrás asegurar mejores precios en artículos como las pelotas, por ejemplo, si las compras al por mayor, y comparas precios en internet
- Controla tu punto de equilibrio. Realiza un simple ejercicio de costos para cada actividad que realices y pronto identificarás cuáles son tus actividades más lucrativas.

Desarrollar una base de datos

La tecnología moderna nos demuestra que mantener el contacto con los clientes es más fácil y más barato que nunca. Simples formularios de solicitud que se completarán con información importante como el nombre, la dirección de correo electrónico, el número de teléfono celular y una descripción del nivel de juego podrán ingresarse en una simple base de datos.

Consejo: Haz la publicidad más eficiente segmentando el mercado. Selecciona jugadores de tu base de datos, y anuncia las actividades y cursos especialmente dirigidos a sus niveles y características (por ejemplo un torneo para menores de 10 años o un nuevo curso para adultos).

- La publicidad se puede hacer rápidamente y a bajo costo por correo electrónico o marketing por mensaje de texto
- Ofrece a los clientes lo que ellos quieren, con promociones y ofertas especiales.
- Registra sus cumpleaños y envíales una tarjeta electrónica. ¡Realmente lo valorarán!

Siguiendo estos simples pasos, tu negocio se tornará más focalizado en el cliente y será más rentable.

Fundamentos del patrocinio en el tenis

Departamento Comercial de la ITF

ITF Coaching and Sport Science Review 2009; 16 (48): 8 - 11

RESUMEN

Una de las funciones primordiales de la ITF es trabajar con sus casi 200 países miembros para mejorar nuestro deporte a nivel mundial. Las actividades, aún los pequeños proyectos, requieren financiación, y todos sabemos cuán difícil es conseguir y mantener patrocinadores. Si bien puede aplicarse a todos los países, este artículo se centra en aquellos países y entrenadores con recursos limitados para conseguir patrocinio para sus programas. Se ofrecen además sugerencias prácticas para planificar la estrategia de patrocinio para las Asociaciones Nacionales.

Palabras clave: Patrocinio, marketing, Asociaciones Nacionales.

Dirección del autor: commercial@itftennis.com

¿QUÉ ES PATROCINIO? ¿Y POR QUÉ PATROCINAN LAS EMPRESAS?

Patrocinio es la asociación de una empresa o producto con un individuo, organización o evento, como resultado de una inversión de dinero, servicios o bienes a cambio de la exposición pública.

Entes deportivos como la ITF y las Asociaciones Nacionales buscan patrocinio para incrementar sus recursos financieros para poder mejorar el nivel de sus jugadores o en un evento como la Copa Davis o la Copa Federación, mejorar la administración y promoción del tenis, o para pagar otras actividades.

Hay diferentes razones por las cuales una empresa patrocina el tenis, dependiendo del tipo de empresa y la naturaleza de exposición que esté buscando.

- Ventas, publicidad y conciencia del consumidor: la mayoría de las empresas fundamentalmente buscan impulsar las ventas o hacer más conocidos sus productos y servicios. El patrocinio puede considerarse como una extensión de la publicidad convencional y las actividades de comercialización de una empresa. Actualmente, las empresas quieren algo más que los derechos de un evento o la titularidad de un equipo, entradas y carteles en la cancha. Hay muchas otras áreas en las cuales concentrarse, por ejemplo, la oportunidad de involucrar a jugadores y entrenadores en clínicas y hospitalidad corporativa.

- Relaciones públicas y participación de la comunidad: a las empresas de éxito les gusta ser vistas como miembros de la comunidad que se preocupan y quieren "devolver algo". Un ejemplo de ello es el compromiso de NEC con el circuito de tenis en silla de ruedas y con la Final del Torneo de maestros de fin de año.

- Imagen corporativa: Muchas empresas tratan de proyectar una buena imagen de sí mismas tanto ante sus consumidores como ante sus empleados. El tenis, que representa velocidad, fuerza y destreza, proporciona una imagen de salud, juventud y dinamismo con la cual les gusta identificarse.

- Lealtad del consumidor: El patrocinio ofrece oportunidades de construir lealtad con sus clientes, quienes disfrutan o están expuestos a una actividad y la asocian con el patrocinador. Quienes ya compran un cierto producto y les gusta el tenis van a tender a seguir comprando ese producto si la empresa también patrocina el tenis. Las empresas pueden combinar el patrocinio de su evento con la oportunidad de regalar entradas a sus clientes leales para eventos de tenis locales o internacionales.

- Hospitalidad del cliente: Los eventos patrocinados son muy comunes para agasajar a los clientes, socios comerciales, los medios u otras personas con quienes la empresa desea compartir un tiempo de calidad en un entorno de entretenimiento deportivo.

- Patrocinio formativo: Las empresas patrocinan eventos escolares o estudiantiles para causar una impresión favorable en los alumnos (y sus padres y maestros) y esperan que desarrollen una afinidad de por vida

con la empresa o sus productos. La Iniciativa de tenis escolar de la ITF es un programa que se puede ofrecer para que patrocinen las empresas.

¿CÓMO FUNCIONA EL PATROCINIO?

Los patrocinadores compran, por un período específico, los derechos que son propiedad de la organización que va a ser patrocinada. Por ejemplo, el uso de la designación "Patrocinador oficial de la Copa Davis" es un derecho que posee la Federación Internacional de Tenis. Puede otorgar el uso de la designación por uno o más años a cambio de unos honorarios acordados. El patrocinador puede utilizar el nombre y el logo en su publicidad, en el envase de su producto o de otras maneras.

Cualquier cosa que cumpla con las necesidades del patrocinador se puede definir como un derecho. Los derechos se pueden asociar con la asociación misma, sus equipos, sus eventos, como los campeonatos nacionales, o con otras actividades, como los programas de desarrollo juvenil. Es fundamental que la asociación registre y proteja legalmente su nombre, marcas y símbolos ya que ellos establecen su titularidad de varios derechos.

Normalmente, se crea un "paquete" compuesto por un conjunto de derechos. Mientras más paga el patrocinador, más derechos se incluyen en el paquete. Puede haber dos o tres niveles de patrocinio – cada uno con un nombre definido (Patrocinador oficial, Proveedor oficial, Socio de desarrollo, etc.) y su propio paquete de derechos. Esto protege a aquellos patrocinadores que hacen las inversiones mayores.

En principio, el paquete para cada nivel debería ser el mismo para todos los patrocinadores de dicho nivel, pues las diferencias pueden hacer peligrar las relaciones entre dichos patrocinadores y causar problemas.



Algunos de los derechos que se pueden incluir en el paquete de patrocinio de una asociación son:

- Designación como "Patrocinador oficial y /o Socio" – por ej. "Patrocinador oficial y/ o Socio de Tenis XYZ" o "Patrocinador oficial y /o Socio del equipo de Tenis XYZ".

- Uso del logo oficial u otros símbolos de la asociación.
- Identificación con el membrete de la asociación y sus publicaciones oficiales – por ej. colocar el nombre o logo del patrocinador en estos materiales.
- Identificación en conferencias de prensa oficiales de la asociación.
- Publicidad del patrocinador en las publicaciones de la asociación.
- El título de un programa – por ej. “Empresa Smith / Programa para el desarrollo juvenil de la asociación de Tenis XYZ”.

Los derechos asociados con eventos como carteles de publicidad en el estadio, anuncios en el programa del evento, etc., se pueden incluir como parte del paquete de patrocinio de la asociación o como parte del paquete de los mismos eventos. Los derechos o los paquetes de derechos se pueden vender a los patrocinadores en diferentes categorías de productos por ej. un “Hotel oficial”.

Es importante recordar, sin embargo, que los patrocinadores buscan la máxima exposición y por lo tanto quieren evitar compartir los derechos con otra compañía. Los patrocinadores exigirán “exclusividad”, es decir, no comprarán los derechos si uno de sus competidores en la categoría de producto también lo puede hacer. Aún si los otros patrocinadores son de distintas categorías, mientras más existan, menos estarán dispuestos a pagar. Por lo tanto, es mejor centrarse en un número reducido de patrocinadores que cumplan con las necesidades de la asociación

*NOTA: siempre asegúrese de que está ofreciendo derechos que cumplen con las reglamentaciones de Patrocinio y Televisión de la ITF.

¿CÓMO ENCONTRAR UN PATROCINADOR?

No se puede esperar obtener el patrocinio de una empresa con solo solicitarlo. Si bien hay gran cantidad de empresas que utilizan patrocinios deportivos como parte de sus estrategias de marketing o relaciones públicas, existe un número aún mayor de individuos y organizaciones que compiten para conseguir el apoyo disponible. Es entonces necesario planificar, perseverar y contar con un enfoque profesional.

Los siguientes principios ofrecen una guía para acercarse a los potenciales patrocinadores:

- Planificar con anticipación- La mayoría de las empresas comprometen sus presupuestos con un año o más de anticipación. Se debe calcular el tiempo necesario para hacer la tarea y proporcionar al menos 12 meses para que la empresa se prepare.



- Conocer a los patrocinadores potenciales - Analizar una lista de patrocinadores potenciales: sus productos, cómo los comercializan, cuáles son sus mercados meta, qué tipo de publicidad buscan normalmente. Buscar empresas cuyos productos o imagen se puedan asociar con el tenis o con tu asociación. No hay que olvidar las empresas que no están aún involucradas en patrocinio. Por otro lado, se pueden buscar empresas que ya estén involucradas con el tenis a nivel mundial pero que tengan oficinas en el país.

- Identificar tus metas – Se deben elegir las empresas objetivo y averiguar quién toma las decisiones sobre patrocinio. En la mayoría de los casos será el gerente de comercialización, ventas, patrocinio o relaciones públicas pero en las empresas más pequeñas puede ser el dueño. Podemos contactar directamente a quien toma las decisiones y ofrecerle una propuesta por escrito.

- Hacer tu propuesta – Las propuestas por escrito deben ir acompañadas de una carta de presentación personalizada. La carta es lo primero que se lee y es la clave del éxito. Las primeras impresiones son importantes y si se empieza incorrectamente quizás ni lean la propuesta (¡las propuestas duplicadas o cartas a múltiples destinatarios suelen ir directamente al cesto!)

Aún habiendo hecho bien la tarea y todos los preparativos, pueden rechazar la propuesta. Seamos realistas, hay mucha competencia por el patrocinio. Si tenemos un buen producto, se debe perseverar y se triunfará.

Preparación de una propuesta de patrocinio

El objetivo de una propuesta de patrocinio es asegurar una reunión para comentar los detalles de un contrato. Por ende, la propuesta debe ser breve, clara y concisa. Hay que omitir información no pertinente- una propuesta larga tiene menos probabilidades de ser leída.

Una propuesta de patrocinio debe contener los siguientes elementos:

- Apertura - Comenzar presentando una oportunidad a la empresa con una declaración positiva. Podemos demostrar cómo se beneficiaría la empresa con el patrocinio, es lo más importante de la propuesta – demostrar que el proyecto vale la pena. No debemos olvidar la fecha, de quién es la propuesta y a quién está dirigida.

- Pedido – Debemos dejar claro lo que se pretende. No hay que subestimar la suma de dinero ni el apoyo que se busca, pero al mismo tiempo, hay que ser realista. Hay que preguntar sobre sus ideas y solicitar una reunión. Hay que recordar, no se debe ser tímido, ¡Hay que pedir lo que se quiera!

- Antecedentes – Tenemos que suministrar detalles y estadísticas que puedan ser útiles – el número de jugadores y clubes, un desglose de jugadores por grupo de edad, ocupación y ubicación. También puede ser útil incluir los perfiles de las estrellas del equipo nacional o informes sobre competiciones importantes. Incluye toda la información pertinente, pero lo más concisa posible.

- Beneficios – Detallaremos con claridad lo que se hace para la empresa, los derechos que separa ofrecen. Expresaremos las ideas con respecto a la publicidad, las oportunidades para la venta de productos, posible cobertura en la TV y otros medios, etc. Debemos demostrar cómo esta asociación con los eventos de la Asociación o con el tenis podría mejorar la imagen de su empresa.

EL CONTRATO DE PATROCINIO

Quizás parezca que no es necesario un contrato detallado pero “el patrocinio es un negocio”. Es de interés para todos autoprotegerse por medio de un contrato, en el caso de que algo salga mal. Un contrato de patrocinio debe incluir:

- La titularidad que utilizará el equipo, competición o actividad.
- Las competiciones o eventos incluidos en el contrato.
- Las fechas de los eventos.
- Los términos financieros, incluyendo fechas de pago y obligaciones de IVA (o impuesto equivalente).
- Los derechos y beneficios del patrocinador.
- Los estandartes, objetos u otro material de promoción (por ej. qué cantidad, de qué tamaño, quién los fabrica, cuándo y quién paga).
- Las opciones para que el patrocinador anuncie o exhiba sus productos en los eventos.

- Los seguros – ¿qué obligaciones tiene la asociación de asegurar al patrocinador contra cancelación de un evento, daño o lesión?
- Las cláusulas de finalización - asegurar que exista una cláusula de finalización en caso de problema con la organización de un evento, o si el patrocinador no cumpliera con sus obligaciones de parte.

Es importante aconsejar al patrocinador que considere dejar cierto dinero para su propia promoción del patrocinio. Es fundamental que el patrocinador también se preocupe por lograr los resultados del patrocinio. Normalmente, las empresas presupuestan al menos una suma equivalente a la del patrocinio. Sin esta inversión, el patrocinador puede quedar insatisfecho con el patrocinio y no renovará el contrato.

TRABAJAR CON CONSULTORES DE PATROCINIO Y / O PROMOTORES

En la mayoría de los casos los consultores de patrocinio y/ o promotores desean encontrar patrocinadores en nombre de una asociación o evento (a cambio de unos honorarios). Si encuentran un patrocinador esperarán cobrar una comisión que podría ascender hasta un 30% del valor del patrocinio. O bien, la empresa patrocinadora comprará los derechos comerciales de una asociación o evento y luego los revenderá.

Al trabajar con una consultora de patrocinio es importante tener un contrato que especifique las obligaciones de cada parte y los detalles financieros. Si se necesita asesoría para preparar los contratos, se puede contactar con la ITF.

La experiencia con eventos como la Copa Davis demuestra que los contratos “ronda-por-ronda” o “evento-por-evento” pueden funcionar muy bien. El peligro de un contrato por varios años es que la Asociación puede perder el control de su propiedad.

En algunos casos las empresas le pedirán al consultor de patrocinio asesoramiento sobre el deporte o el evento ideal para sus necesidades. Además, es positivo estar en contacto con los consultores para asegurarse de que están al tanto de los valores y oportunidades que brinda el tenis.

Las Asociaciones Nacionales deben asegurarse de que se cumplan las reglas y reglamentos de las competiciones a la hora de firmar el contrato entre el país sede y el promotor/ consultor.

ATENDER AL PATROCINADOR

Una vez firmado el contrato de patrocinio hay que hacer todo lo posible para asegurar el cumplimiento de todas las obligaciones y la satisfacción del patrocinador. La tarea es demostrar al patrocinador que nos estamos esforzando por promocionar el nombre de la empresa, mejorar su imagen e incrementar las ventas de su producto. Según el número de socios, normalmente se asigna una persona o equipo exclusivamente para esta tarea.

Estas ideas pueden ser útiles para mantener satisfechos a los patrocinadores:

- Organizar un lanzamiento oficial del patrocinio invitando al Director Ejecutivo o Director General de la empresa patrocinadora, a los jugadores y/ o entrenadores de alto nivel y a otras personalidades.
- Conocer bien al personal de la empresa involucrado con el patrocinio. Nada trae mayor éxito que las buenas relaciones personales. Hay que pedirles consejo y cuando corresponda hacer que participen de la planificación. Se debe enviar notas de agradecimiento y cartas personales informando sobre actividades o eventos interesantes de la asociación y del deporte. Hay que hacer que se vean bien en la organización.
- Debemos enviar copias de la memoria y balance, novedades y otras publicaciones
- Hay que comprobar que el patrocinador tenga entradas e invitaciones

para todas las actividades de la asociación - no solo para aquellas que son parte del contrato.

- Nos aseguraremos de que los comunicados de prensa e informes mencionen al patrocinador(es) por su nombre. No deben incluirse fotos en una publicación de la asociación ni enviarse a los medios a menos que el logo del patrocinador esté visible.

- Hemos de ofrecer las actividades promocionales del patrocinador a los jugadores de mayor nivel, a los entrenadores y a otros miembros del equipo.

- Hay que ofrecer a los jugadores de mayor nivel, a los entrenadores y a otros miembros del equipo y sus familias la posibilidad de obtener autógrafos y oportunidades de fotografiarse con el personal del patrocinador.

- Debemos enviar al patrocinador copia de todos los artículos de prensa y material de promoción y no hay que dejar de destacar cualquier mención del patrocinador. Es conveniente preparar dos álbumes con todo este material – uno para entregar al patrocinador al final del contrato y otro para mostrar a potenciales patrocinadores en el futuro.

- Hay que invitar a las autoridades de la empresa patrocinadora a entregar los premios en los eventos.

- Es necesario ayudar al patrocinador a evaluar el resultado de su patrocinio. De ser posible, se solicitará una encuesta de mercado para medir la cantidad de personas que conectan el deporte o el evento con el patrocinador. Si los patrocinadores ven que las cifras mejoran durante el período del patrocinio estarán satisfechos.

¿CUÁLES SON LOS DERECHOS DE TELEVISIÓN?

En la mayoría de las jurisdicciones, los derechos de transmisión de un evento se basan en el control del acceso al lugar de juego y el control de cualquier material de transmisión que se produzca.

El dueño / organizador del evento posee los derechos de televisión (con algunas excepciones según se detalla en las reglas y regulaciones).

La Federación Internacional de Tenis posee todos los derechos de los medios en lo que atañe a sus competiciones, sin embargo la ITF otorga a las Asociaciones Nacionales que no pertenecen al Grupo Mundial de Copa Davis, el permiso de explotar ciertos derechos domésticos, como el derecho a explotar los derechos de televisión a las emisoras dentro del territorio. La ITF mantiene el control de todos los derechos de la Copa Federación.

Si se tiene alguna pregunta con respecto a la titularidad de los derechos de los medios para los eventos de la ITF, se puede contactar con el Departamento de Televisión de la ITF.

CÓMO EXPLOTAR LOS DERECHOS DE TELEVISIÓN Y ENCONTRAR UNA EMISORA

Definir los objetivos- Para explotar los derechos de televisión lo primero que necesitas es tener objetivos claros es decir, saber qué es lo importante para ti al elegir un socio para la transmisión.

La cobertura total en vivo es, obviamente, el primer objetivo cuando se contacta con los canales de televisión, pero, el ingreso es también un factor de influencia. Es importante que todos los eventos tenísticos estén disponibles para el público general, por televisión y por radio, ya que esto ayudará a incrementar el interés por el juego. La cobertura televisiva también es muy importante para los patrocinadores locales, internacionales y potenciales.

Estudiar el mercado- Hay que estudiar todos los canales dentro del territorio donde se intenta vender para saber cuáles son los que cumplen mejor con los objetivos. Hay diferentes tipos de transmisoras:

- Terrestre /gratis por aire – canales de televisión que pueden ser recibidos por la mayor parte de la población con una televisión y antena estándar.
- Cable/ Satélite – canales de televisión solamente recibidos por quienes tienen discos de satélite o decodificadores para cable.

- Canales de televisión de interés especial- canales de televisión como redes especializadas en deportes -
- TV de pago (Pay TV) - canales de televisión por los cuales hay que pagar especialmente.

Una emisora terrestre gratuita ofrecerá definitivamente mejor cobertura que una emisora de cable/ satélite debido a la cantidad de hogares que alcanzan. Pero una emisora de cable/satélite puede estar dispuesta a pagar una suma mayor, y suelen tener más tiempo de transmisión disponible porque poseen más canales, por lo tanto, deben tenerse en cuenta si las emisoras terrestres no pueden transmitir el evento.



Contactar con las emisoras elegidas – Tras estudiar todos las emisoras de la zona hay que contactar a aquellas que se considere pueden cumplir con los objetivos. Es necesario averiguar quién es responsable de la adquisición y producción de los eventos en vivo, ambas serán importantes para vender los derechos y asegurar el emisor local.

Cuando hayan mostrado interés inicial en tu producto, se debe solicitar una reunión para presentarse personalmente junto con la compañía y tu evento.

Preparar una propuesta para los derechos de televisión

Si una emisora muestra interés en la transmisión de tu evento, se debe redactar una propuesta detallando los objetivos:

- Los derechos específicos que se ofrecen (por ej. solamente los derechos exclusivos de televisión abierta).
- Los requisitos - financieros, comerciales y técnicos (por ej. pago de una licencia si fuese aplicable, restricciones del patrocinador, material de programación internacional total con gráficos básicos de puntaje para poner a disposición de la ITF en cada ronda y un conjunto de grabaciones de partidos de calidad "limpios" de promoción comercial).

Pueden ocurrir tres situaciones diferentes:

1. El transmisor paga la licencia y actúa como transmisor sede.
2. El transmisor no paga la licencia, pero acuerda ser el transmisor sede.
3. El transmisor actúa como transmisor sede pero a cambio de una contribución para sus costos.

Honorario por los derechos – se podrá obtener un honorario por los derechos – en este caso, hay que considerar varios factores:

- El ingreso per cápita de los habitantes del país.
- El número de televisores en la zona.
- Si la emisora tiene forma de financiar la adquisición de los derechos (es decir si las emisoras comerciales tienen permitido el patrocinio).
- Cuán bien están jugando los jugadores del país.
- Cuán popular es el deporte en el momento de la propuesta.
- En algunos lugares, la situación política puede ser un factor importante en el momento de la negociación.

Presentar la oferta- Presentaremos la propuesta destacando los beneficios a la emisora, los requisitos y los de la ITF (como se detallan

en el manual de operaciones adecuado). Explicaremos que estamos abiertos al diálogo sobre la propuesta para evitar que sientan que la misma puede ser inalcanzable en algún punto. Hay que responder a todas las preguntas con honestidad.

Negociación – Algunas veces la emisora de televisión no aceptará la primera propuesta. Es importante ser flexible pero sin conceder ninguno de los objetivos primordiales.

Información técnica - Es importante que la emisora reciba información detallada de los requerimientos técnicos durante la ronda. Se debe adjuntar al contrato que se firme, un manual detallando todo lo necesario para lograr una transmisión exitosa (el manual de la emisora local de la Copa Davis se puede adaptar fácilmente para incorporar los requerimientos para otros eventos). Debemos estar seguros de que la emisora conoce todas las restricciones comerciales (es decir restricciones en el patrocinio del programa y de identificación en la pantalla).

Conclusión – Apenas realizado el acuerdo con la emisora de televisión, se debe formalizar mediante un contrato legalmente vinculante. En el mismo estarán incluidos por escrito todos los derechos que estás otorgando y las obligaciones de parte de la emisora. Si se necesita asesoramiento al respecto, el Departamento de TV de la ITF puede facilitar contratos de muestra y ¡siempre estarán listos y deseosos de ayudarte!

Tiempo previo

Se debe mantener contacto con la emisora sede en el tiempo anterior a la ronda, hay que informarles sobre posibles cambios o novedades y ayudarles con cualquier requerimiento de su parte.

Es conveniente asistir a las visitas al lugar con los representantes de la emisora y, antes de sacar las entradas a la venta, se debe verificar que los horarios de inicio sean aceptables para la emisora y que haya áreas reservadas para todo el equipamiento técnico (cámaras, cabinas de transmisión, camiones, etc).

Hay que invitar a los representantes de la alta gerencia de la empresa de televisión al evento, ¡esto facilitará mucho la venta del evento para la próxima ronda!

Durante el evento

Se debe comprobar que la emisora tenga todo lo necesario para una adecuada producción de televisión – es decir, energía, iluminación, etc.

Después del evento

Hay que asegurarse de que no haya problemas y que la emisora esté satisfecha con el servicio recibido. **DEBEMOS RECORDAR QUE ESTE ES EL MOMENTO DE COMENTAR EVENTOS FUTUROS.**

Se solicitará a la emisora de televisión toda la información posible: cifras de audiencia, registros, etc. Debemos simplificarles todo lo posible entregándoles un formulario para completar (se puede obtener del Departamento de TV de la ITF). Este formulario completo debe también incluirse en el contrato como requerimiento.

En resumen

- Estudiar cuidadosamente el mercado.
- Tener objetivos claros.
- Establecer y mantener buenas relaciones laborales con todas las emisoras de la zona.
- Si se tiene alguna duda, llamar al Departamento de TV de la ITF – ¡estamos siempre listos para ayudar!

El negocio del tenis: Promoción de programas de tenis

Janita Van Wyk (Universidad de Pretoria) y Karl Davies (Federación Internacional de Tenis)

ITF Coaching and Sport Science Review 2009; 16 (48): 12

RESUMEN

El negocio del tenis implica comprender ciertos componentes del negocio y, una vez comprendidos, se los puede adaptar al juego de tenis. El objetivo principal de los clubes y federaciones es la promoción general del tenis. Para el club y la federación es un incentivo comercial hacer que más gente juegue. Los principios que se cubren son el AIDA y las 4 P's del marketing mix.

Palabras Clave: Clubes, federación, promoción, negocio, mezcla de mercadotecnia (marketing mix).

Dirección del autor: jvanwyk@sport.up.ac.za

INTRODUCCIÓN

Cuando contemplamos el tenis desde la perspectiva de los negocios, comprendemos que el objetivo de cualquier institución que opera en la industria del tenis debe ser sobrevivir, crecer y ser rentable. Esto se mantiene constante en todos los programas ofrecidos por los clubes y federaciones, independientemente del nivel de los jugadores que reciben. Esto es particularmente cierto en las empresas con fines de lucro, pero una empresa sin fines de lucro dejará de existir si no crece al ritmo de las necesidades del sector y de los consumidores, y si no trata de mantener sus costos en un punto de equilibrio. Todo esto se logra con planificación efectiva, organizando, liderando y entregando el control de la empresa a un gerente conocedor.

Esto nos lleva a los programas de promoción. La promoción es el proceso por el cual los consumidores existentes en primer lugar, pero especialmente los no consumidores, toman conciencia de los programas que ofrece tu club/ federación. De este modo, el promotor o gerente debe aplicar el concepto AIDA: Atraer atención, crear Interés, crear un Deseo de participar, y Acción por parte del consumidor, en otras palabras involucrarse con el programa. Sin embargo, hay que tener en cuenta que la promoción de un producto /servicio /programa es el elemento final del marketing mix (4Ps), y que para promover efectivamente un programa, hay que considerar antes otros elementos.

Marketing Mix

El marketing mix (4Ps) significa: Producto, Precio, Plaza y Promoción, y estos se desarrollan y son determinantes en ese orden. El primer aspecto a considerar es el segmento del mercado en el que nos concentraremos, es decir, identificar el mercado y el grupo que es el objetivo. Es muy importante, como se verá más adelante en las aplicaciones prácticas, el enfoque con el cual el club debe promover programas diferentes para jugadores principiantes, intermedios o avanzados, también las federaciones deben promover estos tres niveles de diferente manera. Es decir que los programas ofrecidos deben cubrir las necesidades específicas y deseos de cada tipo particular de consumidor o cliente (grupo objetivo).

Todo gerente de la industria del tenis debe recordar que el monto con el cual un individuo comienza a involucrarse en su programa deportivo se llama ingreso disponible. Es el dinero remanente después de haber cubierto todas sus necesidades (alimento, vestimenta, hogar, etc.). Por lo tanto, y particularmente en un entorno mundial como el actual, este ingreso disponible es bastante pequeño y muy valioso para el individuo. La tarea del gerente de tenis, es, por ello, ofrecer lo que el cliente necesita y desea con la seguridad de que el cliente está dispuesto a cambiar este valioso ingreso disponible por algo que percibe agregará valor a su vida. La primera P, entonces se centra en la creación de un programa de tenis para satisfacer las necesidades del cliente tenista.

Una vez desarrollado el programa apropiado, es necesario prestar atención a las características y necesidades del grupo objetivo, para determinar el precio que se cobre, la plaza que se ofrece o el método aplicado en el programa. Finalmente, el sistema de promoción que se

utilice debe ser adecuado para el programa, su precio y la plaza o canal/ método de distribución. Surge entonces la pregunta ¿qué significa todo esto?

Un club de tenis que ofrece programas específicamente diseñados y desarrollados para satisfacer las necesidades de tenistas principiantes juveniles en una comunidad de ingresos medios o altos, debe fijar un precio que no sea igual al más bajo en los programas similares existentes en el sector, y así asegurará una cierta rentabilidad al club. Los programas se deben ofrecer donde se encuentren estos clientes, que son quienes más probablemente estarán dispuestos a pagar un precio superior por la comodidad de tener el servicio a su alcance (por ejemplo en la escuela de sus hijos).

Los niños tenistas principiantes quieren que se les explique por qué tienen que jugar tenis, y como son niños, una de las mejores herramientas de promoción es hacer que un tenista conocido les cuente lo divertido que es y lo que les puede proporcionar a sus vidas un deporte como el tenis. Pero, debemos recordar que son los padres quienes pagan las clases, por lo cual, la promoción les debe asegurar que su hijo también adquirirá hábitos deportivos y destrezas para toda la vida como destrezas con la pelota, destrezas de coordinación manos-ojos, disciplina, motivación y al mismo tiempo la oportunidad de socializar con otros niños en un entorno saludable y seguro.

Es muy importante reconocer que para que un gerente promueva con éxito cualquier programa y para que cree el deseo de participar en el mismo, debe especificar los beneficios de dicha participación para que sean el incentivo que actuará sobre el deseo. Otras herramientas de comunicación como panfletos, folletos y avisos en los periódicos deben también utilizarse. Si bien los anuncios en televisión, radio e internet son una forma efectiva de comunicación o promoción, quizás no sean lo más conveniente para este grupo de usuarios en particular.

Por otro lado, este enfoque antes mencionado quizás no tenga éxito para una federación de tenis que intenta atraer jugadores avanzados o de elite. En este caso, el objetivo para garantizar la participación de los jugadores en el programa, debe ser contar con instalaciones de gran calidad y un programa de entrenamiento y/o servicios adicionales de alto nivel que ofrezca la federación, comparados con cualquier otra alternativa disponible. Los jugadores participarán al saberse el centro del programa y con la seguridad de que su carrera como tenista profesional será la prioridad del mismo.

CONCLUSIÓN

Cuando se consideran los principios teóricos aquí expresados y se contempla al club de tenis o federación desde la perspectiva del negocio, la atención debe centrarse primero en la identificación de las brechas en el mercado de tenis y luego en la constante satisfacción de las necesidades de un mercado específico que ofrezca programas de tenis de calidad.

El negocio del tenis: Aplicación práctica

Karl Davies (Federación Internacional de Tenis) y Janita Van Wyk (Universidad de Pretoria)

ITF Coaching and Sport Science Review 2009; 16 (48): 13-14

RESUMEN

La promoción del tenis como negocio implica tener en cuenta los principios adecuados del mundo de los negocios e implementarlos en una situación práctica. El club y la federación participan de la promoción del negocio del tenis. Se mencionan ejemplos prácticos que ayudarán a ambas entidades para la promoción del tenis.

Palabras clave: Clubes, federaciones, promoción, ejemplos prácticos.

Dirección del autor: karl@vodamail.co.za

INTRODUCCIÓN

El aspecto teórico del negocio de tenis se ha explicado en detalle en la primera parte de este artículo y a continuación pensamos que sería útil presentar ejemplos prácticos. Nos hemos centrado fundamentalmente en dos entidades: clubes y federaciones, y por tanto, los ejemplos serán relativos a ellas. Por favor, no olviden planificar, liderar, organizar y controlar cada caso para asegurar el éxito de cada proyecto. Suponemos que la información suministrada ha servido para completar el proceso de planificación y ahora ya se puede encarar el proceso de implementación.

CLUB

Todos los clubes desean aumentar sus socios en todos los niveles de jugadores. Mientras más jugadores tengan, más dinero ganarán. Por tanto, nos gustaría subdividir esta sección en tres partes: jugadores principiantes, intermedios y avanzados.

Principiantes:

Los jugadores de tenis principiantes pueden tener diferentes edades. Cada persona tiene sus propias razones/motivaciones para jugar/comenzar con el tenis. Si estás tratando de aumentar el número de juveniles, el mejor lugar para comenzar son los colegios. Es allí donde se puede comercializar y promocionar ante una gran cantidad de futuros clientes de una sola vez. Si el colegio tiene sus propias canchas de tenis sería conveniente asignar a uno de los entrenadores de tu club al colegio. Esto ayudará a que tu programa crezca y los padres sólo tengan que buscar a sus hijos después de su práctica de tenis, a la que asistirían después de las clases del colegio. Para identificar los colegios que deben contactarse, se recomienda elegir aquellos que están próximos a tu club para facilitar el transporte de los niños del colegio al club. Si el club tiene acceso a un mini-bus se podría ofrecer el servicio para asegurar la asistencia a las clases de tenis. Sin embargo, asegúrate de tener la aprobación de los padres (por escrito y firmado) y un seguro adecuado en caso de accidente. La mejor manera de promocionar el club es contactar primero al director/coordinador de deportes del colegio. Organiza una reunión para presentar los antecedentes de tu club y tus intenciones. Pide permiso al director para dar una pequeña charla en una de sus reuniones. Idealmente, el director de tenis y tu mejor jugador hablarán en la reunión no sólo mencionando el club sino los beneficios de jugar al tenis. A la salida de la sala de reuniones se deben entregar folletos a todos los alumnos con información concisa sobre el club y los programas disponibles. Además de la charla durante la reunión, se debe promocionar el tenis durante uno de los recreos escolares. Si el colegio no posee canchas de tenis, esta promoción se puede realizar en cualquier superficie plana. Otra opción es promocionar el programa de entrenamiento o el club en el boletín de novedades de los colegios o en sus sitios de internet.

Con la actual promoción de la Campaña Play and Stay, un club tiene las herramientas técnicas para trabajar con principiantes/iniciantes adultos. Esto también se puede realizar mediante el boletín de novedades/sitios de internet ya que todos los padres reciben esta correspondencia. Las empresas locales también pueden promocionar los aspectos saludables

del tenis y facilitar el acceso al equipamiento para aprender es decir, el concepto "Juegue tenis". También, se pueden poner carteles o material de promoción en las carteleras de los centros de compras, almacenes e iglesias u otras áreas de congregación de adultos.

Otra opción es alquilar un local en tu centro de compras local. Esto puede funcionar de dos maneras en términos de la promoción de tu club y tus programas, se puede utilizar como guardería donde a cambio de un pago, los niños pueden jugar tenis (usando pelotas y raquetas rojas) mientras los padres realizan las compras.

Jugadores intermedios:

Para los jugadores intermedios se pueden utilizar las mismas estrategias que con los principiantes. También se puede recurrir a otros medios promocionando todos los formatos de competición: todos los torneos escolares, nacionales/provinciales, y de las ligas. Naturalmente, todos los jugadores intermedios esperarán participar en alguna forma de competición. La mejor manera de promocionar tu club es ser sede de alguna de ellas. Así, el futuro cliente tendrá una buena impresión de tu club. Para ayudar a este tipo de cliente, sería sensato colocar un boletín de novedades en un lugar visible del club y también para que los jugadores reciban más información. Para crear más conciencia del club en el momento de ser sede de la competición, la inscripción al torneo se podría hacer solamente a través del sitio de internet del club. De este modo, cada participante, si está interesado, podrá obtener mayor información sobre el club y los programas que éste ofrece.

Jugadores avanzados:

Desde el punto de vista del negocio, trabajar con jugadores avanzados no es tan rentable pues la mayoría de ellos solicita un descuento a cambio de la promoción del club en el que juegan. Como ya se dijo antes, los contratos con los mejores jugadores pueden ayudar a promocionar el club en los colegios y en las competiciones locales. Con los jugadores avanzados el mejor modo de maximizar la exposición es por medio del uso de los logos del club en su ropa cuando juegan competiciones fuera del mismo. También podría existir un sistema de incentivos con el cual mientras más jugadores vengan al club mayores serán los descuentos y beneficios en el entrenamiento y patrocinio al momento de jugar los torneos de más categoría.

FEDERACIÓN

Al igual que con el club, dividiremos nuestros consejos según el nivel de los jugadores. La federación debería actuar como organización sin fines de lucro, sin embargo cuando funciona como negocio agrega mucho profesionalismo y genera más fondos para mejorar los programas actuales o para comenzar otros nuevos.

Jugadores principiantes:

Es interés de la federación tener un programa de participación que trate de atraer más niños al juego de tenis. Esto se puede lograr con estructuras adecuadas. La federación se puede beneficiar del programa de participación de dos maneras. La primera es incrementando la cantidad de niños a quienes la federación puede cobrar una cuota de

socio/licencia. Esta cuota es una fuente de ingresos para la federación que podrá expandir el programa, o canalizarlo hacia diferentes direcciones. Los jugadores a cambio, obtendrían descuentos en las tiendas de tenis, suscripciones gratuitas al boletín de la federación y podrían jugar los torneos de la federación. La otra posibilidad es crear bases de datos de todos los jugadores que podrían ser valiosas para ciertas empresas (por ejemplo los bancos). Patrocinando el programa, la empresa obtendría exposición y disponibilidad de una base de datos para publicitar /promocionar su producto.

Jugadores intermedios/ avanzados:

Hemos combinado los jugadores intermedios y avanzados en esta sección pues ambos son similares. Idealmente, este colectivo del desarrollo de los jugadores debería estar a cargo de los clubes y academias. Si la federación desea participar, debería orientarse más hacia el alto rendimiento sobre todo si además cuenta con canchas. De ser así, la federación querrá generar mayores ingresos para cubrir los gastos de mantenimiento y proveer recursos para los proyectos de la federación. Esto se puede lograr ofreciendo programas de entrenamiento y por sistema de socios. Como se ya dijo, la federación puede obtener fondos a través de un sistema de licencias; por medio del pago de una cuota, la federación puede ofrecer un servicio a cambio, descuentos en las tiendas de tenis, jugar los torneos organizados por la federación, etc. El programa de entrenamiento se puede comercializar del mismo modo que el programa del club, sus programas y objetivos son muy similares.

Formación de los entrenadores:

Cada federación debería contar con un programa de formación para entrenadores a fin de asegurar el desarrollo y la calidad de los entrenadores de tenis de su país. Lo mismo que con el sistema de licencias para jugadores, la federación puede generar fondos con un sistema de licencia para entrenadores. A cambio del pago de una cierta cuota, el entrenador se beneficiaría con su titularidad como entrenador de tenis, descuentos para los fabricantes de productos para tenis, boletines de novedades con las actualizaciones de los eventos y material de formación para entrenadores. Otra fuente de ingreso es la organización de cursos con y sin certificación.



CONCLUSIÓN

Para concluir, esperamos que esta información resulte valiosa y sirva para aumentar el negocio del tenis. Como se dijo antes, es imprescindible planificar primero pues ayudará a implementar mejor los programas y facilitará el éxito del marketing y la promoción del tenis. Mucha suerte.

Creación y desarrollo de una Academia: Consideraciones para el marketing

Benny Lin (Director de la Academia Internacional de Tenis de Hong Kong)

ITF Coaching and Sport Science Review 2009; 16 (48): 15 - 17

RESUMEN

Este artículo describe los obstáculos y decisiones típicas que debe tomar un entrenador al crear una academia. Está basado en el desarrollo de la Academia Internacional de Tenis de Hong Kong (HKITA), y en los problemas que normalmente se presentan en cada etapa tanto en esta academia como en otra similar a medida que se incrementa el número de jugadores y de programas.

Palabras clave: Academia, negocio, desarrollo de programa, marketing.

Dirección del autor: benny.lin@hkita.com

INTRODUCCIÓN

La Academia Internacional de Tenis de Hong Kong (HKITA) se estableció en 2007 después de muchos años de exitosa práctica por parte de los ex Profesionales del Circuito de la ATP y Entrenadores Jefes de las Asociaciones Nacionales y equipos nacionales. Actualmente la HKITA consta de 3 centros de entrenamiento, 8 programas diferentes, 160 niños y un equipo de 6 entrenadores a tiempo completo y 4 a tiempo parcial.

ESTUDIO DE CASO

La academia comenzó en unas instalaciones públicas que no contaban con un programa organizado para juniors. En Hong Kong, con mucha suerte, se consiguen 3 canchas simultáneamente para un programa. Es difícil conseguir canchas por la escasez de terrenos, problema que existe en cualquier área urbana del mundo.

En los inicios, el personal constaba solamente de uno o dos entrenadores quienes trabajaban en varios clubes. En HKITA un entrenador trabajaba en el club con los jugadores elite, mientras otro trabajaba en unas instalaciones públicas con los jugadores más jóvenes. No es muy fácil pasar de un trabajo de entrenador a tiempo completo o de un trabajo de día entero a ser entrenador en instalaciones públicas donde todo es muy lento y muy exigente tanto física como mentalmente. Puede ser una ardua tarea pero con una rápida adaptación se puede ejecutar tanto el plan como el programa deseado.

En sus inicios, la academia comenzó con 4 niños con un entrenador y 5 niños con un entrenador adjunto. En 6 meses, la academia pasó de 9 a más de 40 niños. Con 40 niños y en expansión fue necesario contar con múltiples centros de entrenamiento y hasta 8 diferentes programas dirigidos a diferentes necesidades, niveles y edades.

MÉTODOS

A continuación se detallan las etapas por las cuales pasó la academia y las tareas que fueron necesarias para ayudar a la participación creciente y al desarrollo de programas durante esa etapa. Para cada etapa se adjudica un objetivo de tiempo y un número aproximado de entrenadores para alcanzar el nivel siguiente.

1. Para comenzar (de 4 a 40 jugadores)

Objetivo- 4 meses. Manejable con 1- 2 entrenadores a tiempo completo

Elegir un nombre atractivo para la academia.

Algunos entrenadores prefieren dar su propio nombre a la academia. Si no se ha sido uno de los 100 mejores del mundo y no se es conocido por todos, es preferible elegir el nombre de una ciudad, estado o país. En mi caso, pude haberlas llamado Academias Benny Lin International Tenis, pero sentí que el nombre Academia Internacional de Tenis de Hong Kong sonaría más prestigioso y más comercializable.

Hacer el análisis FODA de la academia.

¿Cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de entrenamiento bueno y con experiencia • Contactos en línea con muchos colegas de la industria del tenis de los EEUU • Traer expertos en tenis de los países que los producen • Entrenamiento sistemático y programas de torneos • Grupo de jugadores clasificados • Personal amigable, buen servicio • Buenas ubicaciones 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de canchas • No hay alojamiento • Falta de buenos entrenadores locales • Falta de promoción y marketing en los medios • Falta de torneos en Hong Kong y en la academia • No hay sistema de formación en las academias • No hay apoyo para las ciencias del deporte
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Muchos niños juegan tenis en Hong Kong • No existen otras academias de tenis bien organizadas en Hong Kong • Mala calidad de entrenamiento en Hong Kong • El tenis está creciendo rápidamente en Asia • Patrocinio de empresas deportivas/ de gestión multinacionales • Economía creciente en Asia • Mercado intacto de China • Franquicia para otros lugares • Expansiones comerciales (eventos gerenciales, jugadores, clubes, etc.) • Muchos niños de 2 – 6 años buscan actividades deportivas 	<ul style="list-style-type: none"> • No conseguir suficientes canchas • Falta de progresión y resultados por parte de los jugadores • Estancamiento debido a la falta de instalaciones, recursos financieros y /o recursos humanos • Entrenadores no motivados • Conflictos entre la administración de los clubes y la academia • Políticas y burocracia

Figura 1. Análisis FODA

Obviamente, tu FODA no será totalmente igual, pero la figura 1 te proporciona un ejemplo de lo que hace falta para cada campo y te permitirá preparar un plan inicial para una academia (Figura 2).

PRIMEROS PASOS INICIALES
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar dos ubicaciones adecuadas; una en New Territories y una en Kowloon • Encontrar un tercer lugar en la isla de Hong Kong si crece el negocio • Diseñar programas intensivos para el desarrollo de los juniors • Reclutar los mejores jugadores de Hong Kong y los nuevos talentos • Reclutar entrenadores con experiencia de los países que productores de tenistas • Alentar las relaciones con la Asociación de Tenis de HK, la ITF y los clubes de tenis • Crear un sitio de internet impresionante • Adquirir equipamiento creativo • Crear contactos, alentar la relación con los entrenadores de las universidades y visitar sus escuelas

Figura 2. Pasos iniciales

Tener una página de internet atractiva

Esto es imprescindible. Una página de internet que capture el interés de los clientes potenciales y que refleje la imagen de la academia producirá una buena primera impresión. Hay que ser estricto con la imagen y la reputación de la academia y reflejar esto en el diseño del sitio. Tener información informativa, práctica y útil, consejos y novedades en una programación atractiva y tentadora. Cuando la gente abre una página de internet de baja calidad, muy probablemente dudará antes de continuar y esto implicará pérdida de clientes.

Buscar unas instalaciones adecuadas.

En Hong Kong es muy difícil encontrar un lugar adecuado y si lo hay, la disponibilidad de canchas es muy limitada y se restringe a solamente 2 a 4 canchas como mucho. A la hora de elegir un lugar, hay que asegurarse de que la ubicación sea buena. Aún teniendo un buen programa, si el lugar es de difícil acceso, o está muy alejado, será muy ardua la tarea de retener o conseguir nuevos clientes.



Otro aspecto importante es el porcentaje que hay que entregar al club. Hay que tener un presupuesto preliminar y una predicción del estado de pérdidas y ganancias. Es necesario verificar si después de descontar las comisiones, sueldos del personal, pelotas, etc., queda alguna rentabilidad y si el esfuerzo realmente vale la pena. Muchos

entrenadores se ven obligados a rechazar proyectos de entrenamiento debido a las comisiones excesivamente altas que exigen algunos clubes.

Contratar entrenadores competentes y calificados que sientan una verdadera pasión por la enseñanza del tenis y por la formación de niños.

Reclutar y visitar colegios.

Visitar algunos colegios y hablar con sus directores a fin de ayudar para que comiencen con un programa de tenis. También se puede sugerir hacer una presentación o una demostración gratuita en el mismo colegio o en las instalaciones del club. En los colegios puedes reclutar más niños para tus academias y para varios programas.

EXPANSIÓN (DE 40 A 100)

Objetivo - 6 Meses (10 meses en total). Se puede organizar con 3-4 entrenadores a tiempo completo.

Organizar múltiples programas.

Para crecer más necesitamos realizar distintos tipos de programas para atender a jugadores de varios niveles. En HKITA comenzamos con sólo 3 grupos - Elite, Junior Elite A, y Junior Elite B todos divididos por niveles de juego. Antes de crear un nuevo programa hay que verificar si existe demanda para el mismo en el mercado. Uno de los entrenadores de HKITA fue reclutado de Japón pues la academia de Hong Kong estaba situada muy cerca de una comunidad japonesa. Cuando comenzó no tenía ningún alumno, pero actualmente, gracias a su idioma, está entrenando a más de 60 jugadores al mes. Algunos de los programas actuales incluyen Monstruos del tenis (Edades 3-6), Futuras estrellas (Edades 8-10), Junior Elite, Elite, Desarrollo, Clínicas para Adultos, Campamentos de verano y circuitos al exterior (China, Estados Unidos, Europa, Tailandia). Todos estos programas están dirigidos a distintos grupos de personas con diferentes necesidades y niveles de juego.



Crear boletines de noticias y actualizaciones.

Esto es muy importante para sostener el negocio y lograr nuevos clientes. Una vez por mes HKITA envía un boletín con las novedades a todos los clientes y siempre actualiza su página de internet. Se debe actualizar con informes sobre el circuito al exterior, fotos o noticias sobre sus jugadores, academias, etc. Además, cada trimestre se entrega un informe de la progresión de cada jugador y se organiza un plan anual aunque sea tentativo.

Prestar atención a la gestión de tu personal.

Otorga poder a los entrenadores contratados. Han sido contratados por su experiencia, conocimiento, creatividad y su interés por marcar una diferencia en la vida de un niño. Cada entrenador debe conocer su tarea y tener un programa, del cual estará a cargo y será responsable. Cuando un entrenador recibe la oferta de contrato, algunas academias

le entregan los valores principales de la academia para que los lean cuidadosamente y los tenga en consideración. Los valores principales detallan qué es lo que se espera y lo que la academia considera lo mejor para operar y funcionar de manera eficiente. Los entrenadores y el personal deben comprender primero los valores principales antes de comenzar con el programa para entender mejor lo que se espera de ellos.

Administración.

Puedes ser el mejor entrenador del mundo, pero si deseas abrir o expandir una academia de tenis es necesario hacer el trabajo administrativo. Si no puedes, o no tienes el tiempo para ello, debes contratar a alguien. También puedes solicitar ayuda de algún conocido. Es indispensable ocuparse de la actualización de los boletines de noticias, sitios de internet, y del correo electrónico. El trabajo administrativo es vital y hará que las academias sean más profesionales y prestigiosas.

Crear un calendario de torneos.

La participación en los torneos es una parte importante para el desarrollo de los jugadores y por lo tanto para las academias de tenis. Hay que organizar un programa de torneos al comienzo de la temporada sugiriendo a los jugadores aquellos torneos en los que deben participar y las metas a lograr en cada uno de ellos. Así, los jugadores tendrán en qué focalizarse y metas para lograr, que aumentarán su motivación y compromiso con el entrenamiento.

Hacer que los jugadores jueguen en ligas.

Los entrenadores pueden no tener demasiado tiempo libre para capitanear un equipo de una liga pero pueden recurrir a los padres. Generalmente la respuesta suele ser buena ya que a muchos padres les gusta ser voluntarios. Ingresando en una liga, los jugadores no solo juegan y compiten, sienten que son parte del equipo aún más que antes y a la vez se acercan más a la academia.

Invertir en un preparador físico.

Nosotros, como entrenadores de tenis, no solemos saber tanto como los entrenadores especializados. Al contratar un preparador físico, la academia será más profesional. Por supuesto, al comenzar con una academia es mejor comenzar con un entrenador de tenis, pero, si las cosas funcionan bien, y es financieramente posible, se debe invertir en preparadores físicos que diversificarán tu programa y lograrán jugadores más fuertes y saludables.

DESARROLLO (150 NIÑOS O MÁS)

Objetivo – 18 meses (2 años 4 meses en total) Manejable con 4-6 entrenadores a tiempo completo

Organizar circuitos al exterior para tus jugadores.

Los circuitos de tenis al exterior no son difíciles de organizar pero requieren planificación y preparación. Son una herramienta perfecta para agregar brillo a tu programa general. HKITA organiza varios viajes de tenis al año, incluyendo nuestro Circuito de verano a Estados Unidos, el circuito de Navidad a Taiwán y el de Pascua a Tailandia. También atendemos a jugadores de nivel ITF y los llevamos a los torneos de la ITF y a exhibiciones de la universidad. Durante el circuito, se debe enviar un informe diario con fotos a los padres de los niños que han viajado. Si es un circuito importante, y quieres que todos estén al tanto, se puede mandar el informe a todos los integrantes de la academia.

Comercializar la academia utilizando a jugadores anteriores y actuales.

Asegurarse siempre de monitorear la progresión de los ex jugadores y jugadores actuales. Por ejemplo si has tenido un jugador que viajó a estudiar a la universidad en los Estados Unidos y acaba de ganar el premio al debutante del año (Rookie of the Year), debes incluirlo en el boletín mensual y tratar de que los periódicos y revistas locales también lo publiquen. Una de las formas más efectivas de lograr reconocimiento es por medio de los resultados logrados por jugadores anteriores

y actuales. Los niños querrán ser parte de aquellas academias que producen buenos jugadores.

Programa preparatorio para universidades estadounidenses.

Este programa es excelente para mantener a los adolescentes motivados y jugando tenis. Todos los años, los mejores jugadores dejan el tenis por sus obligaciones de estudio. La mayoría de los padres saben que su hijo/a no llegará a nivel profesional. Con un programa preparatorio para las universidades, las academias abrirán un nuevo capítulo en el futuro del tenis de sus jugadores y ofrecerán un nuevo camino académico. Si una academia forma un buen jugador, el mismo podrá lograr una beca de tenis para la Universidad o le facilitará el acceso a las más prestigiosas como Harvard, Yale, Cornell, Brown, Dartmouth, y Amherst, las cuales, sin el tenis pueden ser extremadamente caras o directamente inalcanzables.

Apoyo adicional al jugador

Una vez que la academia ha logrado un ingreso regular y una participación regular de más de 150 niños, se puede comenzar a ofrecer otros programas más extensos. Esto representa un paso mayor, requiere más apoyo y solo se podrá aplicar si hay demanda y si es apropiado para tus jugadores. Este apoyo mayor, que forma parte de los programas habituales puede ser de psicología, análisis del rendimiento, clínica para lesiones deportivas y fisiológicas, incluso estudios y formación. Utilizar todos estos extras para comercializar tus academias que son los puntos únicos de venta.

Becas y financiamiento para atraer talentos.

Es importante tener buenos jugadores en las academias porque serán quienes atraerán a más niños y, consecuentemente, hay que cuidarlos bien. Un descuento es algo que se puede ofrecer a cualquiera, pero una beca es un subsidio que se otorga solamente a quienes reúnen ciertas condiciones.



CONCLUSIÓN

La información provista en este artículo debería servir como plano para crear y comercializar una academia desde el primer niño. Es muy importante, sin embargo, utilizar este caso junto con visitas a otras academias para ver qué ofrecen y qué atractivos tienen. Las academias varían en tamaño, precio, ubicación y clima, instalaciones, pueden ser residenciales o escuelas, es decir que hay muchas variables a considerar en el momento de hacer la planificación a largo plazo. Todas las academias tienen ventajas y desventajas pero muchos de los pasos mencionados habrán existido en la mayoría de las academias internacionales que surgieron de la nada y hoy trabajan con grandes cantidades de niños de todo el mundo.

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

Francisco Ávila y David Sanz (RFET, España)

ITF Coaching and Sport Science Review 2009; 16 (48): 18 - 19

RESUMEN

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

Palabras clave: Gestión, crisis, economía, finanzas, club de tenis..

Dirección del autor: dsanz@rfet.es

INTRODUCCIÓN

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

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

1.- La posición económica de nuestro club.

2.- La posición financiera de nuestro club.

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

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

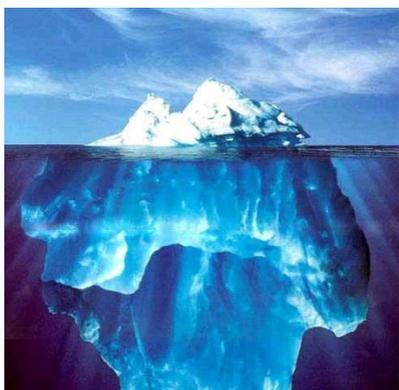


Figura 1. Reconstrucción del tamaño real de un iceberg.

MEDIDAS PARA MEJORAR LA POSICIÓN ECONÓMICA DE NUESTRA EMPRESA DE TENIS

a) Mejorar la productividad

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

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

b) Mejorar los costes de aprovisionamiento

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

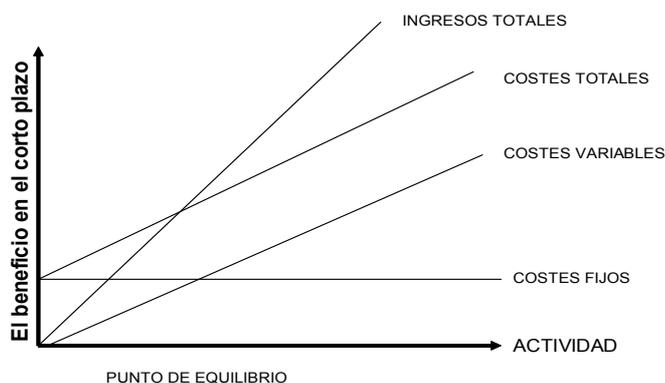


Figura 2. Acercando el punto de equilibrio.

c) Acercamiento del punto de equilibrio

Para ello debemos pasar todos los costes que se puedan de fijos a variables para mejorar nuestra posición económica. Acercando el punto de equilibrio mejoramos el beneficio y aumentamos la seguridad de la explotación. Aunque no es muy popular, la mayoría de los servicios deberían externalizarse utilizando empresas que puedan realizarlos, tanto los deportivos (escuela de tenis), como de otro tipo (restauración, mantenimiento, limpieza,...) Figura 2.

La fórmula que deberíamos utilizar sería:

Ventas en Equilibrio = Costes fijos / 1-(Costes Variables/ Ventas).

d) Analizar la eficiencia de cada familia de servicios

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

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

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

e) Cuidado con las operaciones mercantiles extraordinarias

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

Medidas para mejorar la posición financiera de nuestra empresa de tenis

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

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

1. Parámetros a corto plazo	Fórmula	Ratio razonable de seguridad
Liquidez general	Activo Circulante / Pasivo Circulante	1,2-1,3 ó ,5 y 2 (Oriol, 2008) Aseguran afrontar nuestras obligaciones de pago en un año.
Liquidez inmediata	(Activo Circulante – Almacenes y Stock) / Pasivo Circulante.	0,75 para garantizar nuestras obligaciones de pago mensualmente.

Tesorería	(Activo Circulante – Almacenes y Stock – Crédito comercial) / Pasivo Circulante	No debe ser superior al 0.15% y, normalmente debe tender a cero.
2. Parámetro general	Fórmula	Ratio razonable de seguridad
Solvencia	Activo Total / Pasivo Total	Mayor que la unidad pero menor que el de valor de mercado
3. Parámetro de control de Riesgo de la Posición Financiera	Fórmula	Ratio razonable de seguridad
Endeudamiento General	Recursos Ajenos / Recursos Propios	2,5 pero puede llegar a 7 y 8 puntos
Cobertura de la Deuda	Flujo de caja de la explotación / Flujo de caja de la deuda	1,3 a 1,5

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

CONCLUSIONES

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

Esto ha provocado una desconfianza en la concesión de créditos y una disminución del mercado inmobiliario y, por ello, la cobertura de la deuda ha caído de manera fulminante causando una gran morosidad y un cambio drástico en el escenario macroeconómico. Hoy en día, pese a que la demanda de plazas en las escuelas de tenis, al menos en España, sigue siendo elevada (probablemente como consecuencia del fenómeno Nadal y la Armada española), la crisis nos condiciona para tomar decisiones y tal y como decía nuestro ilustre escritor Francisco de Quevedo "Se necesita poseer un espíritu fuerte para conservar la moderación cuando nos va bien". Esperemos que esta situación nos sirva de experiencia y aprendamos de ella. Ahora, lo único que podemos hacer es trabajar mucho y bien, suerte.

Bibliografía

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

Reflexiones sobre la promoción del tenis

Diego García (Asociación Argentina de Tenis)

ITF Coaching and Sport Science Review 2009; 16 (48): 20 - 21

RESUMEN

Teniendo en cuenta que de un tiempo a esta parte se ha empezado a trabajar conscientemente en la posibilidad de concretar un aluvión de gente en las canchas de tenis de todo el mundo, y son muchos los componentes a pensar, cuando se trata de lograr el objetivo de diseñar programas para retener a las personas que ingresan en el tenis, la intención de este artículo es otorgar herramientas a los entrenadores para que se conviertan en verdaderos promotores del tenis en sus clubes y asociaciones.

Palabras clave: Promoción, calidad, retención, capacitación.

Dirección del autor: diegogarcia@tenisargentino.com.ar

INTRODUCCIÓN

La fórmula es:

ACCIÓN DE PROMOCIÓN DE CALIDAD + POTENCIACIÓN DE TENISTAS = RETENCIÓN

No se puede pensar en promoción sin pensar en capacitación. Se debe aprender a realizar una acción de promoción de calidad. Hay que pensar en capacitación y en promoción al mismo tiempo.

Cuando decimos pensar en capacitación, nos referimos a que las personas involucradas en la realización de esta acción de promoción deben saber lo que tienen que hacer, el rol que juegan en este partido y para ello necesitan estar entrenadas por un tutor que conozca cada uno de los componentes de una acción de promoción.

Sabemos que se puede formar a profesores para que den sus clases, pero: ¿A quienes se les da clases? ¿Hay suficiente cantidad de alumnos? ¿Tiene alumnos el club? ¿Juega mucha gente al tenis en el país?

¿Entonces?.....Hay que crear programas de promoción del tenis, con personas capacitadas en acciones de promoción con calidad.

¿Para qué hacemos promoción del tenis? ¿Obviamente para que más gente lo juegue!

¿QUÉ ES PROMOCIÓN?

Por promoción entendemos un "conjunto de acciones" de comunicación cuya utilización se sitúa en el marco de una política general de marketing (Ej. Programa General de Promoción Nacional del tenis) dirigida principalmente al desarrollo de las ventas (aumento de participantes, por Ej.: en una escuela de tenis, un país, una región) a corto o mediano plazo.

De esta definición se pueden deducir dos características:

- Una acción de promoción del tenis debe actuar en el marco de toda una política deportiva de la institución. No debe ser algo esporádico e improvisado.
- Sin embargo la promoción tiene su razón de ser a corto plazo.

El consumidor-masa se mueve por sencillas motivaciones de placer, novedad, mimetismo, etc., que es precisamente lo que le ofrecen las promociones, por lo cual hay determinar muy claramente cual es el argumento que puede persuadir verdaderamente a la gente para que compre nuestro producto: EL TENIS.

Para ello, nos podemos realizar la siguiente pregunta:

¿Qué características ha de tener una acción de promoción?

- Una acción de promoción del tenis, es un incentivo "tangible" dentro del producto- tenis.
- Si hablamos de promoción para acercar gente al tenis, debemos dejar satisfecha a esa gente que probó nuestro producto. ¡Pongamos todo!

- Una acción de promoción del tenis ha de tener publicidad. La publicidad aporta al producto un beneficio "intangibles" (psicológico, por ejemplo). La promoción aporta al producto un beneficio "tangible". Podemos decir que la publicidad informa y motiva, para ayudar a la promoción. Por el contrario la promoción impulsa la participación de modo inmediato. Es un medio de acción a corto plazo.

- La publicidad puede ser costosa a corto plazo y rentable a largo. La promoción proporciona resultados sorprendentes a corto plazo pero puede ser a la larga peligrosa.

PUBLICIDAD DE LA PROMOCIÓN

Es imprescindible también crear una publicidad de la promoción que permita hacer conocer nuestra política promocional.

En cualquier caso, el anuncio de la promoción se ha de hacer en los tres campos en que fundamentalmente se mueven las políticas de marketing: Publicidad interna, publicidad a la distribución de la información y publicidad al consumidor:

Ejemplo concreto: Si hacemos un encuentro de mini-tenis con alumnos de otras escuelas:

- Publicidad interna: El portero del club debe saber del evento y también cada persona involucrada del club.
- Publicidad a la distribución de la información: A los profesores de los clubes les debe llegar la información en tiempo y forma.
- Publicidad al consumidor: Los alumnos nuestros y de los demás profesores deben recibir la información del evento.

¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE LA PROMOCIÓN?

La mayoría de los consultados opina que el objetivo / finalidad de una promoción es: Un acercamiento del producto (tenis) al consumidor (futuro participante) o viceversa, y una expansión / aumento de la demanda a corto plazo-



Si pensamos como una empresa:

- Conseguir mayor liquidez a corto plazo (¡dinero ya!)
- Cerrar el paso a la competencia (hacerlo antes con creatividad)
- Motivar el equipo de ventas. (mis profesores pueden ganar más)
- Conseguir una mayor productividad y rentabilidad de la fábrica.

De mercado

- Introducir un nuevo producto (ej, Clases mixtas).
- Acelerar el hábito de su consumo (ej, Dos clases, la segunda al 50%).
- Incrementar la participación en el mercado de nuestra marca (ir a la clase de Jockey y hacer una clínica de tenis).
- Sugerir nuevos usos o empleos del producto (para la salud, para conseguir amigos).
- Influir en los consumidores rescatando los que nos abandonaron, asegurando los indecisos, etc.

De distribución

- Extender nuestra distribución (ej, abrir nuevas sedes de mi academia).
- Aumentar nuestra cobertura (ej, tener una mejor base de datos y llegar con información).
- Mejorar la imagen de nuestra marca ante los intermediarios, distribuidores, etc., ej., hacer acciones de ganar/ganar).
- Mejorar la exhibición en el punto de venta (ej., dar clases en la primera cancha para que vean mi trabajo en la escuela de tenis).

ALGUNOS PRINCIPIOS BÁSICOS EN LA PROMOCIÓN

Investigando un poco y haciendo alarde de un algo de sentido común podemos decir que es importante respetar algunos principios para hacer una acción de promoción de calidad.

1. La promoción debe de operar en espacios de tiempo.

Nuestra acción de promoción tiene tanto empuje y tanta temperatura de comunicación, que corremos el peligro de quemarnos y perder toda la fuerza que tiene.

2. Nuestras acciones deben diferenciarse mucho de las de la competencia (otros deportes).

Son fundamentales la originalidad y la creatividad en la aplicación de las acciones de promoción

3. El planteamiento debe ser claro y sencillo.

Si la mecánica de la acción de promoción es complicada, el consumidor la rechazará.

4. Coordinación con la publicidad.

Nuestra acción de promoción debe estar muy coordinada con la publicidad. Ésta va el abriendo camino. Nos convoca la gente para nuestra acción. Mi mucho tiempo antes, ni muy cerca de la fecha.

5. La promoción debe dirigirse concretamente a la población que queremos captar.

Una de las claves de la promoción está en la segmentación que podemos conseguir, de cara a la conquista de nuestro objetivo. Antes de lanzar una promoción debemos saber todo de nuestro consumidor.

6. Lanzamiento inmediato a su planificación.

Utilizar el factor sorpresa que produce la promoción y no perder fuerza interna.

7. Seamos honestos con los que participan.

Demos todo lo que le prometimos en la publicidad, si no queremos que se vuelva en contra.

8. Que lo que ofrecemos como acción de la promoción sea lo más atractiva posible y honesta.

Pongamos toda la creatividad posible, la gente tiene muchas ofertas y debe elegirlos.

9. Potenciemos la promoción con post acciones.

La acción promocional es como una bengala: "Da mucha luz, pero se apaga pronto". Sepamos aprovechar ese momento estelar del producto, potenciando a la promoción con otros elementos y técnicas de marketing.

10 Una acción de promoción del tenis debe reforzar la imagen del tenis en general.

Una acción de promoción, aunque ayude a vender tenis instantáneamente, no es realmente "rentable" si no ayuda a potenciar la imagen de todo el tenis

DIFERENTES ACCIONES DE PROMOCION DEL TENIS

Teniendo en cuenta la capacitación adecuada, como primera medida, y entendiendo el concepto de promoción se desprenden aquí las siguientes líneas de acción:

- Acciones de promoción focalizadas en la iniciación de personas al tenis. (Ej: tenis escolar).

- Acciones de promoción focalizadas en la potenciación de personas que ya juegan al tenis (Ej: torneos promocionales).

- Acciones de promoción que unen la potenciación con la iniciación de personas al juego. (Ej: Play+Stay; Tenis x 2, Tenis x \$1, etc.).

Cuando se piensa en promoción y retención de personas en el tenis hay que tener en cuenta a algunos de los actores que participan de este fenómeno que enumeramos seguidamente:

1- Los jugadores: Toda la gente y los chicos quieren parecerse. Por eso cuando se piensa en promoción hay que pensar que el fin último de una nación comprometida con el desarrollo del deporte es tener mejores jugadores ya que son un acelerador de estas propuestas

2- Los medios periodísticos: Cada uno de los medios informa y opina sobre los triunfos de los jugadores y las acciones que una institución realiza. Hay más espacios en los medios para que se hable de tenis... pero esto ocurre porque los jugadores ganan y los profesores hacen. La gente se entusiasma y eligen jugar al tenis.

3- Las empresas: Las empresas toman la imagen positiva que puede tener el tenis en el país o en el club y lo capitalizan. Una marca de indumentaria deportiva puede elegir poner pósters en sus vidrieras de otros deportes, pero eligen el tenis como imagen.

4- La Asociación Nacional: Una acción de promoción debe estar enmarcada dentro de una estrategia global que utilice a la AN como paraguas de protección para potenciar la promoción y el desarrollo.

5- Los clubes: Es importante que los clubes, por iniciativa de sus dirigentes y capacitación de sus profesores, tengan un programa de desarrollo basado, fundamentalmente en su escuela de tenis y sus torneos y generar la construcción de más canchas de tenis, ganándole espacios a otras alternativas.

6- Los profesores: El crecimiento de un país depende de la activa participación de los profesores de tenis.

7- Los alumnos: Ellos aman el tenis y contagian a la gente que no juega tenis y la invitan a jugar.

8- La población: La mayoría de los habitantes de cualquier país que no juegan al tenis, tiene ganas por supuesto, algunos han jugado cuando eran chicos, ¡tienen que opinar BIEN del tenis!

Hay que generar tenis. Hagamos que más gente juegue al tenis. Hagamos del tenis un deporte para toda la vida. Pongamos el tenis en la cabeza de la gente. Ubiquemos a nuestro deporte en el lugar más alto en número de participantes. ¡¡Sigamos soñando en tener la mejor Escuela de Tenis CON MÁS Y MEJOR TENIS!!

Nuevo libro ITF para Entrenadores de Jugadores Iniciantes e Intermedios

El Manual de la ITF para el ENTRENAMIENTO DE TENISTAS INICIANTES E INTERMEDIOS es uno de los pocos recursos específicos que proporciona información práctica y científica sobre todos los elementos del tenis en lo que respecta al entrenamiento de jugadores de estos niveles. Este es uno de los recursos que forma parte del Programa de Formación para Entrenadores de la ITF que se utiliza actualmente en más de 80 de los países miembros de la ITF. Con amplia cantidad de ejercicios prácticos e información teórica, esta publicación de la ITF refleja su preocupación permanente por poner a disposición de los tenistas y entrenadores de todo el mundo, la información más actualizada sobre entrenamiento específico para tenis.

“El entrenamiento de tenistas iniciantes e intermedios es otro libro esencial de la ITF. Un entrenador necesita toda la información contenida en este libro porque extrae sus raíces de la ciencia y del entrenamiento realmente experto.”

Bernard Pestre, Director de Formación de Entrenadores, Federación Francesa de Tenis.

“La biblioteca de un entrenador debería estar llena de libros como El manual de la ITF para entrenamiento de tenistas iniciantes e intermedios. Es un manual excelente para estos años importantes y fundamentales y otro gran recurso de calidad de la ITF.”

Dra. Ann Quinn, Responsable de Ciencias del Deporte e Innovación, Asociación de Tenis, Gran Bretaña.

“El libro de la ITF para entrenamiento de tenistas iniciantes e intermedios toma la investigación y las ciencias actualizadas y las adapta acercándolas a lo que quieren y realmente necesitan saber los entrenadores. Es un libro de lectura obligatoria para todo entrenador que trabaje con jugadores juveniles.”

Kirk Anderson, Director de Entrenamiento y programas recreativos, Asociación de Tenis de los Estados Unidos.

“El manual de la ITF para entrenamiento de tenistas iniciantes e intermedios es un excelente recurso para todo entrenador de tenis que quiera desarrollar jugadores comenzando desde las bases y continuar.”

Hans-Peter Born, Entrenador Jefe, Federación Alemana de Tenis.

“Comprender como entrenar en los nivel principiante e intermedio permite que los jugadores se desarrollen y aprendan de su entrenador la progresión correcta y las destrezas necesarias.”

Frank van Fraayenhoven, Director de formación para entrenadores, Asociación Holandesa de Lawn Tennis (KNLTB).

“Este manual es un documento asombroso y polifacético que permite que nuestros entrenadores mejoren y aceleren sus destrezas y habilidades de entrenamiento.”

Cesar Kist, Director de desarrollo, Confederación Brasileña de Tenis.





16th Worldwide Coaches Conference Valencia, Spain



30 October-3 November 2009
Velodrome Luis Puig



Pautas generales para presentar artículos a la Revista de Entrenamiento y Ciencia del Deporte de la ITF

EDITOR

International Tennis Federation, Ltd.
Development and Coaching Department.
Tel./Fax. 34 96 3486190
e-mail: coaching@itftennis.com
Avda. Tirso de Molina, 21, 6º - 21, 46015, Valencia (España)

EDITORES

Miguel Crespo, PhD. y Dave Miley.

EDITOR ADJUNTO

Scott Over

CONSEJO EDITORIAL

Hans-Peter Born (German Tennis Federation - DTB)
Mark Bullock (International Tennis Federation - ITF)
Miguel Crespo, PhD. (International Tennis Federation - ITF)
Bruce Elliott, PhD. (University Western Australia)
Alexander Ferrauti, PhD. (Bochum University, Germany)
Brian Hainline, M.D. (United States Tennis Association - USTA)
Paul Lubbers, PhD. (United States)
Steven Martens (Lawn Tennis Association - LTA)
Patrick McInerney (Tennis Australia - TA)
Dave Miley (International Tennis Federation - ITF)
Stuart Miller, PhD. (International Tennis Federation - ITF)
Scott Over (International Tennis Federation - ITF)
Bernard Pestre (French Tennis Federation - FFT)
Babette Pluim, M.D. PhD. (Royal Dutch Tennis Association - KNLTB)
Ann Quinn, PhD. (Lawn Tennis Association - LTA)
Machar Reid, PhD. (Tennis Australia - TA)
Alberto Riba (Real Federación Española de Tenis - RFET)
E. Paul Roetert, PhD. (United States Tennis Association - USTA)
David Sanz, PhD. (Real Federación Española de Tenis - RFET)
Frank van Fraayenhoven (Royal Dutch Tennis Association - KNLTB)
Karl Weber, M.D. (Cologne Sports University, Germany)
Tim Wood, M.D. (Tennis Australia - TA)

TEMAS

La Revista de Entrenamiento y Ciencia del Deporte de la ITF considera para su publicación, trabajos de investigación originales, trabajos de revisión, informes cortos, notas técnicas, temas de conferencias y cartas al editor sobre disciplinas como medicina, fisioterapia, antropometría, biomecánica y técnica, acondicionamiento físico, metodología, gestión y mercadeo, aprendizaje motor, nutrición, psicología, fisiología, sociología, estadística, táctica, sistemas de entrenamiento y otros temas que tengan aplicación específica y práctica con el entrenamiento de tenis.

FORMATO

Los artículos originales deben enviarse en Word, preferiblemente usando Microsoft Word, aunque también se aceptan otros formatos compatibles con Microsoft. Los artículos no deben exceder las 1500

palabras, con un máximo de 4 fotos adjuntas. El interlineado será a doble espacio y márgenes anchos para papel A4. Todas las páginas deben numerarse. Los trabajos deben ajustarse a la estructura: Resumen, introducción, cuerpo principal (métodos y procedimientos, resultados, discusión / revisión de la literatura, propuestas ejercicios), conclusiones y referencias.

Los diagramas se presentarán en Microsoft Power Point u otro programa compatible. Las tablas, figuras y fotos serán pertinentes, contendrán leyendas explicativas y se insertarán en el texto. Se incluirán de 5 a 15 referencias (autor/ año) en el texto. Al final se citarán alfabéticamente en las 'Referencias' según normas APA. Los títulos irán en negrita y mayúscula. Se reconocerá cualquier beca y subsidio. Se proporcionarán hasta cuatro palabras clave.

ESTILO E IDIOMAS PARA LA PRESENTACIÓN

La claridad de expresión es fundamental. El énfasis del trabajo es comunicarse con un gran número de lectores internacionales interesados en entrenamiento. Los trabajos pueden presentarse en inglés, francés y español.

AUTOR(ES)

Los autores indicarán su(s) nombre(s), nacionalidad(es), antecedente(s) académico(s), y representación de la institución u organización que deseen aparezca en el trabajo.

PRESENTACIÓN

Los artículos pueden presentarse en cualquier momento para su consideración y publicación. Serán enviados por correo electrónico a Miguel Crespo, Oficial de Investigación y Desarrollo de la ITF a: coaching@itftennis.com. En los números por invitación, se solicitan a los contribuyentes trabajos ajustados a las normas. Las ideas / opiniones expresadas en ellos son de los autores y no necesariamente las de los Editores.

NOTA

Los autores deben recordar que todos los artículos enviados pueden utilizarse en la página oficial de la ITF. La ITF se reserva el derecho de editarlos adecuadamente para la web. Estos artículos recibirán el mismo crédito que los publicados en la ITF CSSR.

DERECHOS DE AUTOR

Todo el material tiene derechos de autor. Al aceptar la publicación, estos derechos pasan al editor. La presentación de un texto original para publicación implica la garantía de que no ha sido ni será publicado en otro lugar. La responsabilidad de garantizarlo reside en los autores. Los autores que no la cumplan no serán podrán publicar en futuras ediciones de la ITF CSSR.



ITF Ltd, Bank Lane, Roehampton,
London Sw15 5XZ
Tel: 44 20 8878 6464
Fax: 44 20 8878 7799
E-mail: coaching@itftennis.com
Website: www.itftennis.com/coaching

ISSN: 1812-2302
FOTOS: Richard Gonzalez, Scott Over y Benny Lin