

Proceso de Análisis y Formulación de la Estrategia para un Instituto de Enseñanza Secundaria

Albert Suñé Torrents¹, Daniel Madurga Díez²

¹ Departament d'Organització d'Empreses. Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Terrassa. Universitat Politècnica de Catalunya. C. Colom, 11. 08222 Terrassa. albert.sune@upc.edu

² Alumne de l'Escola Tècnica Superior d'Enginyeria Industrial de Terrassa. Universitat Politècnica de Catalunya. C. Colom, 11. 08222 Terrassa. Basat en el PFC "Análisis y diseño de la estrategia competitiva en un instituto de enseñanza secundaria de Terrassa" de la titulació "Enginyeria en Organització Industrial" que ha estat dirigit pel professor Albert Suñé del Departament d'Organització d'Empreses

Resumen

El presente documento interno de trabajo incluye un plan estratégico completo para el IES Terrassa, donde se detalla la delimitación del entorno sectorial, un análisis externo desarrollado por el modelo de las 5 fuerzas competitivas, un análisis interno desarrollado por el enfoque de recursos y capacidades y, finalmente, la propuesta para el diseño de la estrategia del centro.

Palabras clave: Plan estratégico, formalización de la estrategia, enseñanza secundaria

1. ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN	1
2.- OBJETIVO	2
3.- DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO	3
3.1 La estrategia en un instituto de enseñanza secundaria	3
3.2 Estrategias genéricas competitivas	5
4.- DELIMITACIÓN DEL ENTORNO COMPETITIVO	7
5.- ANÁLISIS EXTERNO	10
5.1 Rivalidad en el sector	10
5.2 Amenaza de sustitución	20
5.3 Poder de negociación de los compradores	27
5.4 Poder de negociación de los proveedores	32
5.5 Amenaza de nuevos ingresos	33
6.- ANÁLISIS INTERNO	36
6.1 Análisis de recursos	38
6.1.1 Recursos tangibles	39
6.1.1 Recursos intangibles	45
6.1.2 Recursos humanos	47
6.2 Análisis de capacidades o competencias	53
6.2.1 Identificación de las capacidades existentes	54
6.2.2 Valoración de las capacidades esenciales existentes	56
7.- RESULTADOS: DISEÑO DE LA ESTRATÉGIA	58
7.1 Capacidad de mantener la principal competencia esencial	64
7.1.1 Desarrollar las materias por grupos de expertos	64
7.1.2 Uso de las tecnologías de la información y comunicación	64

7.1.3	Incorporar en la estructura del centro un sistema cooperativo por departamentos	65
7.2	Alternativas formativas para alumnado con dificultades educativas	66
7.2.1	Uso de las instalaciones del centro para formación no reglada	66
7.2.2	Dar solución a la diversidad de la ESO	67
7.3	Adaptar la oferta educativa a las necesidades del mercado laboral	67
7.3.1	Mejorar los vínculos entre el instituto y otras organizaciones a nivel municipal y comarcal	68
7.3.2	Incentivar al profesorado en la formación continua orientada al ajuste entre oferta y demanda	68
7.4	Hacer perceptible el valor añadido que aporta el instituto a los clientes	68
7.4.1	Trabajar en estrategias de reputación de centro	69
7.4.2	Dar a conocer al IES Terrassa en su entorno competitivo	69
7.4.3	Implementación de la calidad	70
7.5	Dinamizar la estructura organizativa del centro	70
7.5.1	Desarrollar y poner al alcance de la comunidad docente toda la información relativa al centro	71
7.6	Desarrollar estrategias metodológicas	71
7.6.1	Potenciar la biblioteca como lugar docente y de búsqueda de información	71
8.-	BIBLIOGRAFÍA	72

1. Introducción

Cualquier organización que quiera posicionarse de la mejor manera posible dentro de su sector, independientemente de que su naturaleza sea lucrativa o no, requiere de un pensamiento estratégico.

Por esta razón, el objetivo final de este estudio es desarrollar una estrategia adecuada para un instituto público de enseñanza secundaria de Terrassa, el IES Terrassa, que le permita situarse de la manera más ventajosa dentro de su entorno competitivo en el sector educativo.

Previo a cualquier estrategia es el análisis externo a la organización, que le permite conocer las variables que condicionan su estrategia. De la misma manera, es necesario realizar un análisis interno para reconocer recursos y capacidades propios que se disponen para ejecutar la estrategia.

Se utilizarán modelos y técnicas existentes en la gestión de empresas para desarrollar el análisis externo e interno aunque adaptados para el caso de un centro educativo.

Entre ellos, el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter será el utilizado para el análisis sectorial externo. Para el análisis interno nos centraremos en las capacidades organizativas que se apoyan principalmente sobre los recursos intangibles y humanos. En este caso nos basaremos en las experiencias de *Gary Hamel* y *C.K. Prahalad*.

Puesto que el futuro siempre tiene un grado de incertidumbre, reconocer cuál es su grado, permite optar entre las diferentes posibilidades por el camino más ventajoso y seguro para la organización.

Gracias a toda la información referente al análisis interno y externo de la organización se desarrolla una estrategia óptima que permita al IES Terrassa mantener e incrementar la ventaja en el entorno donde compete.

2. OBJETIVO

Este estudio trata sobre el análisis y diseño de una estrategia competitiva para el IES Terrassa, que es un instituto de educación secundaria obligatoria y postobligatoria -bachillerato y ciclos formativos- ubicado en el municipio de Terrassa.

El objetivo de este estudio se desglosa en cuatro partes:

- Delimitación del entorno competitivo
- Análisis externo del sector educativo
- Análisis interno del IES Terrassa
- Desarrollo estratégico

Al localizar el entorno competitivo se reduce el marco de análisis a unas dimensiones adecuadas se elimina el trabajo innecesario, se concentran los esfuerzos y se consigue un resultado fiable.

A través del análisis externo del sector educativo se determina y valora las fuerzas que influyen sobre el IES Terrassa. Para este caso se utiliza el modelo de las cinco fuerzas de Porter que analiza el entorno competitivo.

El análisis interno por el que se conocen los recursos y capacidades del IES Terrassa es de gran importancia para el resultado final del plan estratégico. Los recursos y las capacidades son la fuente de las estrategias genéricas.

Para identificar y valorar los recursos se utiliza las indicaciones sobre el tema de en el libro de *Robert Grant*, “*Dirección estratégica: conceptos técnicas y aplicaciones*”.

Siguiendo el modelo de Grant para los recursos, éstos se clasificaran en recursos tangibles, intangibles y humanos.

Para identificar y valorar las capacidades del IES Terrassa se utiliza las indicaciones y experiencias que se reflejan en el libro de *Gary Hamel* y *C.K. Prahalad* (1995), “*Compitiendo por el futuro*”.

El desarrollo estratégico es un plan de competencias esenciales ordenado para alcanzar un mayor valor añadido en la organización e incrementar así el nivel de competitividad que se tiene respecto a los otros competidores.

Como guía en este último punto y al igual que en el análisis interno de competencias, se ha utilizado del libro de *Hamel y Prahalad (1995)*, referente en este caso al desarrollo estratégico.

3. Descripción del caso de estudio

3.1 La estrategia de un instituto de enseñanza secundaria

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en las cuales compite.

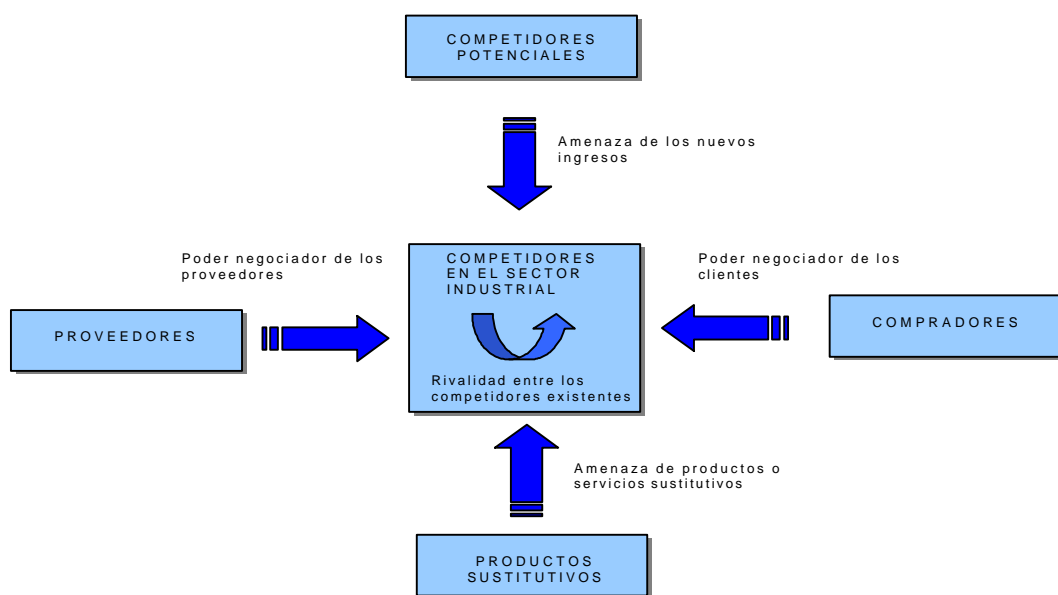


Figura 1. Modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, que se muestran en la figura 1. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo plazo del capital invertido.

Las fuerzas competitivas se relacionan con la identificación de las características estructurales clave de los sectores industriales, que determinan lo intenso de las fuerzas en competencia y de ahí la rentabilidad del sector industrial.

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en su sector industrial, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia, sea como oportunidades o como amenazas.

La estrategia es una de las tareas más importantes de toda organización. De ella depende su supervivencia en un entorno competitivo.

Un instituto público de enseñanza secundaria no escapa a esta consideración. En nuestro caso el nivel de supervivencia del IES Terrassa, como cualquier instituto público catalán de enseñanza secundaria, depende del *Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya*, y está en función del número de personas que demanden los estudios que se imparten en el centro.

La enseñanza también experimenta la competencia. En este sector, los institutos públicos, concertados y privados compiten todos contra todos por conseguir el mayor número de alumnos.

Un instituto público no puede basar su estrategia en la cantidad recursos. Cualquier centro público cuenta con unos recursos mínimos que provienen de la Administración Pública Catalana que son limitados como cualquier recurso y homogéneos puesto son iguales para todos los centros públicos.

Los centros públicos reciben una cantidad monetaria que se recibe anualmente a principios del ciclo académico y su cuantía es proporcional al número de alumnos matriculados.

Los centros concertados, es decir, aquellos que reciben parte de su financiación de fondos públicos y parte de aportaciones privadas, también cuentan con recursos escasos. Aquellos centros concertados cuyo nivel de subvención es mayor tienen impuesto un límite en la adquisición de fondos privados más limitado que proviene de la cuota pagada por los alumnos.

Los centros totalmente privados pueden competir en recursos puesto que la cuota que se exige por alumno es muy superior a los anteriormente mencionados ya que el público objetivo al que se dirige es de nivel adquisitivo medio-alto y alto, cuya demanda es considerada inelástica.

La formulación estratégica que se va a plantear en este estudio se va a sustentar sobre otros pilares, que no son exclusivamente los recursos, dando mayor importancia a los valores, objetivos, capacidades, estructura y estilo del IES Terrassa que se fundamentan en el análisis interno y externo que afecta a la organización. Las herramientas de análisis sobre las que se sustentará la estrategia son el estudio de recursos y competencias básicas, que se basan en las aportaciones de G. Hamel y C.K. Prahalad para el análisis interno, y el modelo de las cinco

fuerzas de Porter mencionado inicialmente para el análisis externo del entorno competitivo de nuestra organización.

3.2 Estrategias genéricas competitivas

La estrategia competitiva es una fórmula para emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial (*figura 2*):

OBJETIVO ESTRATÉGICO	VENTAJA ESTRATÉGICA	
	<i>Exclusividad percibida Por el cliente</i>	<i>Posición de bajo coste</i>
<i>Todo un sector industrial</i>	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO GENERAL EN COSTES
<i>Sólo un segmento en particular</i>	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	

Figura 2. Las tres estrategias genéricas

La implantación efectiva de una de estas estrategias genéricas requiere por lo general de un compromiso total y del apoyo de todos los elementos organizacionales que estarían diluidos si existiera más de un objetivo principal.

El liderazgo total en costes en un sector industrial se consigue mediante un conjunto de políticas costes bajos de manera que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio a pesar de una intensa competencia.

El liderazgo en costes requiere de economías de escala, grandes volúmenes de producción de forma eficiente utilizando la experiencia, y de minimizar costes en áreas como I y D, servicio, fuerza de ventas, publicidad, sin llegar al extremo de ser ignoradas.

Su posición en costes da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores existentes y sustitutivos, por su mejor relación utilidad/coste. Además, se defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios al nivel del competidor que le sigue en eficiencia y también proporciona defensas contra de los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costes de los insumos.

La segunda estrategia genérica consiste en que el producto o servicio sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: el diseño, la imagen de marca y la tecnología pero sin llegar a ignorar los costes.

La diferenciación es una estrategia para conseguir rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas.

La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante por su mayor utilidad, lo que mitiga el poder del comprador y evita la necesidad de una posición de costo bajo.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. Si bien, los clientes reconocen en el sector la superioridad de la empresa, no todos estarán dispuestos a pagar los precios necesariamente más elevados

La última estrategia genérica, enfoque o alta segmentación, consiste en orientarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico.

Aun cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado alcanzando rendimientos mayores al promedio de su sector industrial.

La estrategia de enfoque siempre implica ciertas limitaciones en cuanto a la participación total del mercado por alcanzar. Es un trueque entre lo rentable y el volumen de ventas. Puede utilizarse para seleccionar objetivos menos vulnerables a los posibles sustitutos, o cuando los competidores son los más débiles.

En el IES Terrassa, los “clientes” o personas beneficiarias del servicio no pagan directamente, ya que nuestra organización es un centro de enseñanza público. Es evidente que nuestro servicio público siempre será más económico que cualquier otro, ya sea concertado o privado. Puesto que reducir costes no aporta un valor añadido a nuestros usuarios, descartamos esta posible estrategia.

Por lo tanto la alternativa será una estrategia basada en diferenciación o enfoque, en nuestro caso alta diferenciación sobre algún aspecto en particular.

La normativa educativa pública restringe severamente el margen de maniobra, lo que fuerza a que la estrategia que pueda ser implementada tienda a ser de enfoque en alta diferenciación.

4. Delimitación del entorno competitivo

La delimitación del entorno competitivo pretende poner unas fronteras razonables a nuestro caso de estudio.

Para ello, se debe tener en cuenta un conjunto de factores, que además de ser fuente de contenidos para el análisis del entorno competitivo, nos acercan al objetivo central de la diana que es delimitar el entorno estratégico para el centro educativo IES Terrassa.

Los factores que se utilizan para delimitar el entorno competitivo del sector educativo respecto al centro de enseñanza son tres:

- El *espacio territorial* competitivo
- La forma de *financiación*
- La *oferta* educativa

A partir de la procedencia del alumnado es posible delimitar el espacio territorial en el que se compete.

Por el instituto IES Terrassa, centro de enseñanza secundaria de la ciudad de Terrassa, han pasado 8291 estudiantes durante los ocho años de su funcionamiento. La distribución de las tasas de origen en toda la historia del instituto se muestra en el siguiente gráfico por sectores:

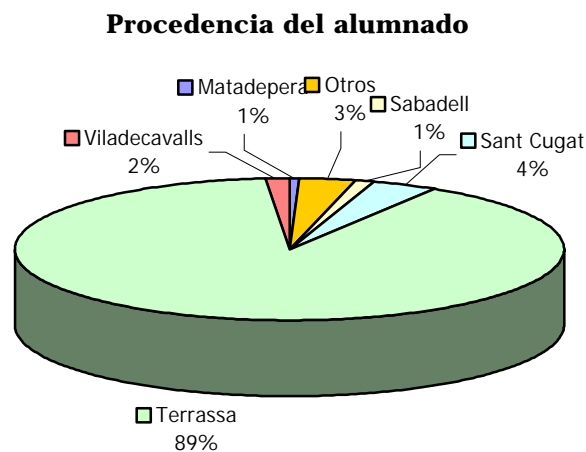


Figura 3. Secretaría del IES Terrassa

Se observa claramente que la procedencia del alumnado es de la ciudad de Terrassa (89,5 %). Por lo tanto, se puede afirmar que el IES Terrassa compete dentro del espacio territorial de la ciudad de Terrassa.

Municipios cercanos como Matadepera, Viladecavalls, Sabadell y Sant Cugat tienen una representación histórica dentro del centro de un 1 % aproximadamente. Estos no son

representativos ni tampoco el 3 % que representa el alumnado procedente de diversos municipios que de manera individual no suponen ni un 0,5 %.

La proximidad al centro de estudios también es un factor de influencia para delimitar aún más el espacio físico competitivo.

La figura 4 indica la procedencia del alumnado de la ciudad de Terrassa por códigos postales.

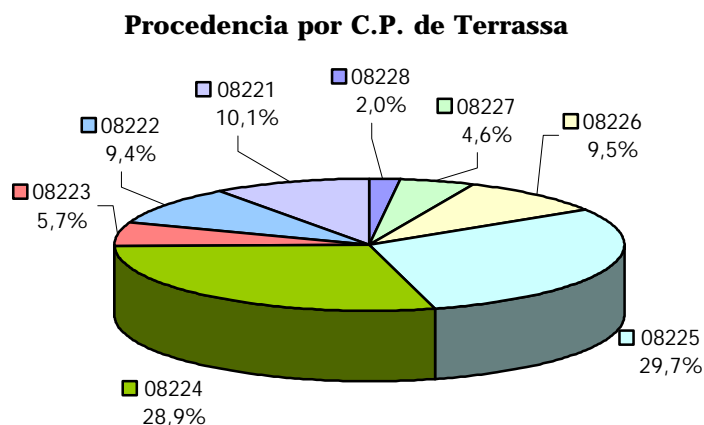


Figura 4. Secretaría del IES Terrassa

El código postal del IES Terrassa, que está en el distrito municipal 4, es el 08224 con una representación de alumnado en el centro del 28,9 % sobre el total. Los alumnos cuyo código postal de residencia es el 08224 y 08225 pertenecen al distrito municipal 4 y 5 respectivamente y representan el 58,6 %, es decir, una mayoría. Los códigos postales restantes pertenecen a otros distritos municipales y no superan el 10 % cada uno municipios.

Se confirma la alta correlación entre proximidad y elección de centro de estudios. La intensidad competitiva aumenta a medida que los centros educativos están más próximos pues tienen que disputarse los alumnos.

La necesidad de una estrategia viene determinada por la intensidad competitiva del IES Terrassa cuya área de influencia se localiza en las proximidades y es la zona la que debe tenerse en mayor consideración en el momento de desarrollar una estrategia competitiva.

Centro	Dirección	C.P.	Teléfono
IES Montserrat Roig	C/ Cervantes, 46	08221	93 733 65 80
IES Nicolau Copèrnic	Grups Can Boada, 13	08225	93 780 75 17
Cultura Pràctica	C/ Sant Pere, 36-38	08221	93 783 25 88
El Cim	C/ Frederic Soler, 22	08224	93 733 06 30

Figura 5. Cuadro de institutos cercanos al IES Terrassa

Si aceptamos que el servicio educativo entre centros de diferente financiación (públicos, concertados y privados) tiene una relación valor/coste bastante diferente podemos suponer que son productos diferentes ya que requieren de formas competitivas diferentes.

Por la razón anterior, la competencia tiene su origen en los institutos públicos próximos al IES Terrassa en color verde, es decir, el IES Montserrat Roig y el IES Nicolau Copèrnic.

La utilidad de la estrategia es ganar competitividad en primer lugar sobre “productos iguales”, y como se ha justificado anteriormente estará orientada principalmente sobre centros de titularidad pública.

La oferta educativa de los centros públicos deriva directamente de la asignación que hace *el Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya* en función de la demanda histórica. Puesto que se aplican criterios para que la oferta educativa esté distribuida de manera uniforme, siempre y cuando sea posible, es difícil encontrar algún municipio con institutos cercanos que tengan una oferta educativa similar.

Por esta razón, consideraremos igual oferta educativa a las diferentes líneas básicas de enseñanza ESO, Bachillerato y Ciclos Formativos (antigua Formación Profesional). Los institutos públicos IES Montserrat Roig y el IES Nicolau Copèrnic ofrecen la misma oferta educativa que el IES Terrassa, siendo esta la ESO, Bachillerato y Ciclos Formativos.

La intensidad de la competencia se incrementa si se ofrece exactamente la misma oferta educativa. La ESO (Educación Secundaria Obligatoria) es común en todos los centros pero el Bachillerato presenta cuatro modalidades (Ciencias de la Naturaleza y la Salud, Humanidades y Ciencias Sociales, Tecnología y Artes) de las cuales el IES Terrassa, IES Montserrat Roig y el IES Nicolau Copèrnic ofrecen las tres primeras. La única diferencia entre la oferta educativa de los anteriores centros educativos son los Ciclos Formativos, tanto de Grado Medio como de Grado Superior, que en todos ellos ofrecen modalidades diferentes.

En conclusión, el entorno competitivo se cierne sobre los centros públicos de la ciudad de Terrassa próximos al IES Terrassa y concretamente sobre los institutos públicos IES Montserrat Roig y IES Nicolau Copèrnic, que ofrecen una oferta educativa similar. Puesto que el entorno competitivo es similar, la estrategia puede ser el factor clave que incline la balanza a favor del centro estudiado.

5. Análisis externo

En este apartado lo que se pretende es crear un nexo de unión entre la organización educativa IES Terrassa y su entorno.

Este nexo de unión se llevará a cabo por medio de una herramienta de análisis sectorial, que es modelo de las cinco fuerzas de Porter. En los siguientes puntos se desgranarán cada una de estas fuerzas aplicadas en nuestro sector y entorno.

El análisis externo debe permitir formular una estrategia lo más beneficiosa para una organización, puesto que del análisis se identifican:

- Las principales *características estructurales* del sector que influyen en el comportamiento competitivo y en la rentabilidad y analizar las relaciones entre estructura del sector, competencia y el nivel de rentabilidad.
- El *atractivo del sector* en términos de su potencial para generar rendimientos por encima o por debajo del promedio.
- Datos sobre *tendencias estructurales* en los sectores para predecir cambios en la rentabilidad del sector.
- Analizar la competencia y las necesidades de los consumidores del sector para identificar los *factores clave de éxito* - oportunidades de conseguir ventaja competitiva en el sector -.

5.1 Rivalidad en el sector

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición, utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía.

La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes.

La rivalidad intensa es el resultado de diferentes factores estructurales que interactúan, entre ellos:

- *Concentración*: Es un indicador del nivel de intensidad de rivalidad debido a la cantidad y distribución de los competidores.
- *Diversidad de competidores*: Entender la forma de competir de otras organizaciones ayuda a definir la propia estrategia.
- *Diferenciación del producto*: Aumentar la diferenciación del producto final disminuye el grado de rivalidad del sector.

- *Excesos de capacidad:* Obligan a aumentar la competitividad, y por lo tanto la rivalidad, para incrementar la demanda.
- *Barreras de salida:* Mantienen a los competidores en el sector y el nivel de competencia, aun cuando los rendimientos son bajos.
- *Condiciones de los costes:* Indican la forma de competir de las organizaciones.

En el sector educativo de enseñanza secundaria existen dos tipos de competidores que dependen de la titularidad del centro, pudiendo ser pública o privada, cuyas estrategias oscilan hacia una orientación de servicio público y rentabilidad respectivamente.

Consideraremos organizaciones rivales a aquellos institutos de enseñanza secundaria de la ciudad de Terrassa que sean principalmente de titularidad pública éstos están sujetos a la misma normativa, referente a estructura y organización, y al mismo sistema de financiación.

Los centros concertados, en la educación secundaria obligatoria, también pueden considerarse rivales, puesto que el producto desde un punto de vista de fondo tiende a ser el mismo, lo que incrementa la competitividad en el sector.

Aunque la titularidad es privada, están financiados en su totalidad por la administración en la cuantía que se define en los Presupuestos de la *Generalitat de Catalunya*. Por eso están sujetos estrictamente a la misma normativa al igual que en los centros públicos.

Únicamente los centros concertados pueden pedir una cuota para cubrir los costes de las actividades complementarias o extraescolares, en teoría fuera de horario lectivo, no lucrativa (ajustando la relación precio - servicio), no obligatoria y previo control del *Departament d'Ensenyament*, cosas que en la realidad no se cumplen o se cumple de manera parcial.

En la actualidad, en Catalunya y en Terrassa, la relación oferta – demanda está bastante ajustada, aunque es la ESO la que experimenta una tendencia ascendente mayor como consecuencia de la inmigración exterior.

La escuela pública tiene mayores barreras de salida, que no dependen de la amortización económica como en la privada sino del capital humano cuyo puesto de trabajo en el aproximadamente 80% de los casos es fijo y sin descartar que la escuela pública realiza un servicio que va más allá de la rentabilidad económica que es claramente deficitario.

Como herramientas de análisis para valorar la rivalidad de manera más cuantitativa en el sector educativo de Terrassa se utilizan datos basados en:

- Relación *oferta/ demanda*
- Densidad de competidores

La relación oferta y demanda que se utiliza a continuación nos indica la intensidad competitiva que cada una de las organizaciones experimenta en un espacio territorial.

El espacio territorial competitivo que se utiliza son los distritos municipales. Terrassa es una ciudad dividida políticamente por su ayuntamiento en seis distritos. (Véase la figura 6)

Por oferta se entiende aquellos institutos de enseñanza obligatoria, tanto públicos como concertados, que pueden contener o no otras alternativas educativas como Bachillerato y Ciclos Formativos en sus diferentes variantes.

Distritos	Centros Educativos
Distrito 1	IES Monserrat Roig Cultura Práctica Escola Pía Liceo Égara Petit Estel - La Nova Tecnos Vedruna
Distrito 2	Ramón Font
Distrito 3	IES Can Jofresa IES Santa Eulalia IES Egara Cingle Sagrat Cor de Jesús
Distrito 4	IES Terrassa El Cim Sant Doménech Savio
Distrito 5	IES Nicolau Copèrnic IES Torre del Palau Andersen Mare de Deu del Carme
Distrito 6	IES Investigador Blanxart IES Cavall Bernat Goya Joaquima de Vedruna Martí

Figura 6. Institutos de Terrassa

Si se toma como referencia la estructura educativa de los institutos públicos, éstos siempre ofrecen la parte obligatoria de la enseñanza secundaria (ESO), siendo optativa impartir las modalidades no obligatorias (Bachillerato y Ciclos Formativos). El cuadro Institutos de Terrassa (figura 6) muestra como se distribuye dicha oferta educativa en los seis distritos.

La demanda potencial se ha conseguido del padrón municipal de Terrassa, cuyos datos están segmentados en cohortes de cinco años. Por esta razón, la demanda o público objetivo que más se ajustan a la oferta educativa de enseñanza secundaria es de 10 a 20 años. El cuadro *Población escolar por distritos (figura 8)*, resume la demanda potencial en cada uno de los seis distritos.

La relación que surge de dividir el número de alumnos entre el número de centros en cada distrito nos aporta una información parcial sobre la intensidad competitiva entre los centros de diferentes distritos.

Si la ratio es mayor significa que los centros de ese distrito deben competir en menor intensidad puesto que la demanda es mayor. Esto sería exacto si todos los centros tuvieran el mismo tamaño, cosa que no sucede.

Distritos	Población escolar
Distrito 1	2.815
Distrito 2	1.765
Distrito 3	3.059
Distrito 4	3.118
Distrito 5	4.812
Distrito 6	4.032

Figura 8. Población escolar por distritos

Por eso, esta información debe estar ponderada a la capacidad media de los centros de cada distrito para absorber la demanda. La capacidad media de cada uno de los distritos se calcula en función de la demanda escolar de cada distrito a través de los datos del curso académico 2000 – 01. (*Véase la tabla de resultados Ratio Alumnos/ centro, figura 9*).

Se observa como el distrito 1 es el que mayor intensidad competitiva sufre ya que su capacidad excede la demanda potencial. Otro inconveniente para los centros del distrito 1 es que compiten entre sí dentro del área más pequeña con el mayor número de centros.

Puesto que la capacidad se calcula con datos reales, se deduce que los centros del distrito 1 “importa” alumnos procedentes de otros distritos. Una de las ventajas es que su localización está aproximadamente en el centro de la ciudad, equidistante de los restantes distritos.

Distritos	Capacidad media [Alumnos/ centro]	Ratio [Alumnos/ centro]
Distrito 1	474,7	402,15
Distrito 2	111	1.765
Distrito 3	457,4	701,8
Distrito 4	679,6	779,5
Distrito 5	333,2	1.203
Distrito 6	371	806,4

Figura 9. Ratio Alumnos/ centro

En un segundo nivel de competitividad, y de mayor a menor, están los distritos 4 (donde se sitúa el IES Terrassa), 3 y 6. En este caso la oferta está por debajo de la demanda potencial, lo que sitúa a los centros de estos distritos en una situación de “competencia cómoda”.

En el IES Terrassa, distrito 4, se observa como el número de alumnos potenciales que le corresponden por centro es mayor, lo que en realidad no supone ninguna ventaja. Aunque la cantidad de centros educativos es menor que en los distritos 3 y 6 la capacidad de oferta de los tres centros del distrito 4 es mucho mayor que otros de los dos anteriores distritos.

La situación más favorable, de intensidad competitiva baja, está en los distritos 5 y 2. La oferta potencial es claramente muy superior a la demanda real. (*Véase la tabla de resultados Intensidad competitiva por distritos, figura 10*).

Intensidad competitiva	Distritos
Elevada	1
Media	4,3,6
Baja	5,2

Figura 10. Intensidad competitiva por distritos

Otra manera de evaluar la situación competitiva entre centros es a partir de la densidad de competidores, es decir, el número de competidores que hay en un área geográfica competitiva.

El problema está en calcular cual es el área competitiva adecuada. Si se determina un área competitiva demasiado pequeña se desvirtúa la información que procede de aquellos centros cuya proximidad es mayor. Los resultados reflejaran una intensidad competitiva menor de la que en realidad es.

Por el contrario, si el área es excesivamente grande, los centros que deforman la información son aquellos que están más alejados entre sí, puesto que los resultados mostrarán una mayor competitividad de la existente en la realidad.

El radio competitivo de cada uno de los centros educativos se ha calculado determinando las distancias a los centros educativos más próximos.

Si el objetivo es conseguir un “radio de competitividad” hay que buscar uno lo suficientemente pequeño para no alterar los resultados de los centros más alejados, pero lo suficientemente grande para que al menos todos los centros tengan un competidor, puesto que se trata de un radio competitivo.

El radio competitivo que se escoge es el más distante de entre todas las distancias más cercanas de cada centro escolar. (Véase la Tabla de Distancias entre los centros más cercanos, figura 12).

Gráfico de control

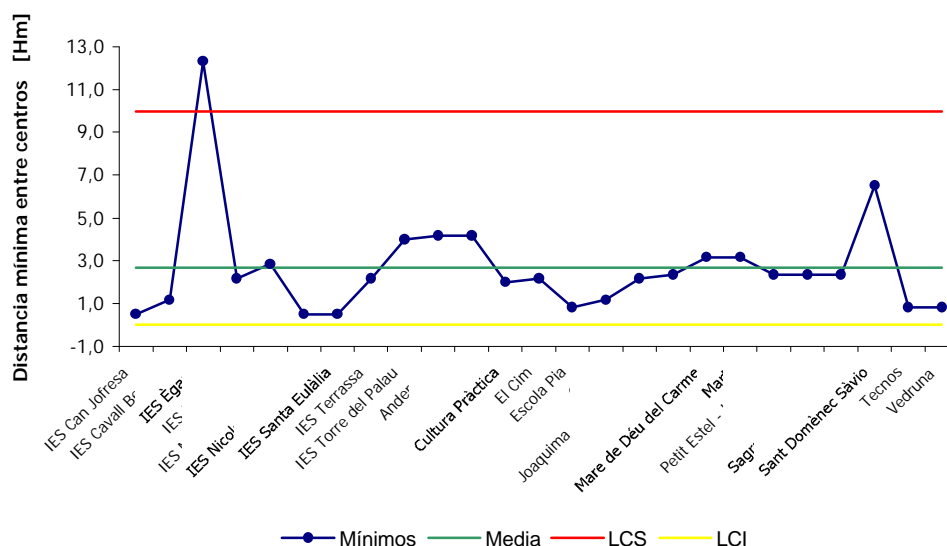


Figura 11. Gráfico de resultados

Para validar este radio se utilizan métodos estadísticos. Si se supone que las distancias están distribuidas según el “modelo de distribución normal” descartamos todos aquellos datos cuyo valor exceda el LCS (Límite de Control Superior) que es la distancia de cercanía media en hectómetros (2,7 Hm) más tres veces la dispersión (2,43 Hm). (Véase el Gráfico de Control Gráfico de Resultados figura 11).

Teóricamente, por debajo de este margen (LCS) está el 99,74 % de los valores. Por encima de este límite consideramos que los datos son anómalos y por lo tanto se descartan, como es la distancia entre centros de 12,3 Hm.

De la *figura 5.1.6*, donde sólo aparecen las distancias más cercanas para cada centro, se extrae el mayor de entre las más cortas para cada centro con un valor de radio competitivo de 650 m (6,5 Hm). (*Véase la Tabla de Distancias entre los centros más cercanos, figura 12*).

Utilizando la distancia de 6,5 Hm se determina para cada centro educativo el número de competidores dentro del radio competitivo. La tabla *Densidad de competidores figura 5.1.8*, la densidad de competidores en el área de influencia, siendo el valor que está entre paréntesis, los competidores de titularidad pública

Los resultados indican que los centros que más experimentan la competencia por proximidad y número de competidores son aquellos que están ubicados en el Distrito 1. Se recuerda que además la demanda potencial de este distrito es inferior a su capacidad con lo cual la presión competitiva que sufre es especialmente intensa

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
1 IES Can Jofresa			12,3				0,5																			
2 IES Cavall Bernat															1,2	2,3										
3 IES Ègara	12,3																									
4 IES Blansart																2,2	2,8									
5 IES Montserrat Roig											2,8											4,5	5,2			
6 IES Nicolau Copèrnic												4,0														
7 IES Santa Eulàlia	0,5									4,5												4,2	11,5			
8 IES Terrassa					3,7	3,3					4,2	2,2														
9 IES Torre del Palau					7,5	4,0													6,5							
10 Andersen																										
11 Cingle							4,5														4,3	4,7			4,2	
12 Cultura Pràctica					2,8			4,2				3,8												2,0	3,2	
13 El Cim					4,0			2,2			3,8														4,2	
14 Escola Pia																									3,2	0,8
15 Goya	1,2																									
16 Joaquina de Vedruna	2,3																									
17 Liceo Egara																										
18 Mare de Déu del Carme																										
19 Martí	5,2				4,0	5,2																				
20 Petit Estel - La Nova									6,5																	
21 Ramon Pont																										
22 Sagrat Cor de Jesús							4,2			4,3																
23 Sant Domènec Sàvio							11,5																			
24 Tecnos																										
25 Vedruna																										
MÍNIMO	0,5	1,2	12,3	2,2	2,8	3,3	0,5	2,2	4,0	0,0	4,2	2,0	2,2	0,8	1,2	2,2	2,3	3,2	3,2	0,0	0,0	2,3	6,5	2,0	0,8	

Figura 12. Distancias entre los centros más cercanos

Centros educativos	Densidad de competidores
Vedruna	10 (2)
IES Terrassa	9 (3)
Escola Pia	9 (3)
Cultura Pràctica	9 (2)
El Cim	9 (2)
Cingle	9 (2)
Sagrat Cor de Jesús	8 (2)
Liceo Egara	8 (1)
IES Montserrat Roig	8 (1)
Martí	7 (3)
IES Investigador	
Blanxart	6 (1)
Tecnos	6 (2)
Joaquima de Vedruna	6 (2)
Ramon Font	5 (1)
Goya	4 (2)
IES Cavall Bernat	4 (1)
Mare de Déu del Carme	4 (3)
IES Torre del Palau	3 (2)
IES Nicolau Copèrnic	3 (2)
IES Santa Eulàlia	3 (1)
IES Can Jofresa	3 (1)
Sant Domènec Sàvio	1 (0)
IES Ègara	0 (0)

Figura 13. Densidad de competidores

En este aspecto el Vedruna, centro concertado, es el que está en una situación más desfavorable puesto que dentro del radio competitivo hay 8 centros concertados y otros 2 públicos.

El IES Terrassa es el segundo con mayor densidad de competidores con un total de 9. Aún así es el centro público con mayor densidad competitiva. De hecho es el que mayor competencia directa (centros públicos) sufre compite.

Los 3 centros públicos más próximos al norte que el IES Terrassa son el IES Montserrat Roig (Distrito 1), IES Nicolau Copèrnic y IES Torre del Palau (ambos en el Distrito 5). La densidad competitiva privada está situada al sur del centro con un total de 7 igualando al Montserrat Roig y que es la máxima de los centros públicos.

La densidad competitiva media es de 6 centros competidores en el radio competitivo de 6,5 Hm, siendo casi 2 el número de competidores públicos más cercanos. Como consecuencia de su situación geográfica el IES Egara es el centro educativo con menor densidad de competidores, lo cual no es necesariamente una ventaja pues se localiza lejos del núcleo urbano.

5.2 Amenaza de sustitución

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

Los productos sustitutos están destinados a convertirse en un límite aún más estricto sobre la rentabilidad, una vez que las adiciones de capacidad a las plantas hayan aumentado lo suficiente para satisfacer la demanda.

La identificación de los productos sustitutos se realiza buscando otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial. En ocasiones, el hacer esto puede ser un trabajo sutil, que puede llevar al analista a campos aparentemente sin relación con el sector industrial.

La posición frente a los productos sustitutos bien puede ser cosa de acciones colectivas en el sector industrial.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que:

- Están sujetos a tendencias que *mejoran su desempeño y precio* contra el producto del sector industrial
- Los producidos por sectores industriales que *obtienen elevados rendimientos*.
- Los compradores son *propensos a sustituir*.

Tal como se definió anteriormente, el IES Terrassa compite directamente en el sector público de enseñanza secundaria en la ciudad de Terrassa.

Cualquier variante de competencia será considerada como un producto sustitutivo. Estos pueden ser los centros de enseñanza secundaria privados o concertados que ofrecen una formación reglada igual que el sector público.

En la actualidad, considerar la enseñanza secundaria concertada o privada en Catalunya como un producto sustitutivo del sector público en su totalidad está fuera de la realidad, ya que actualmente la formación educativa pública se considera como uno de los pilares fundamentales de nuestra sociedad.

De hecho, ni los países con mayor tradición liberal tienen un servicio de educación totalmente privado. Únicamente varía la proporción en que se reparten el sector.

El marco de análisis de esta “fuerza competitiva” para justificar la posibilidad de sustitución del sector público educativo en Terrassa se centra en cinco puntos:

- *Evolución histórica* del sector público y privado
- *Características* de productos sustitutivos
- *Rentabilidad* del sector concertado y privado
- *Encuestas* de opinión

La evolución histórica del sector educativo público y privado se puede analizar a varios niveles. A continuación se analiza como se reparte este sector desde tres niveles de concreción: Catalunya, Terrassa y el distrito perteneciente al IES Terrassa.

En Catalunya, la Enseñanza Secundaria el número de total de centros ha aumentado. Los centros públicos, que hace veinte años representaban el 25,1 % del total, ahora representan el 45,4 %. El panorama político actual hace pensar que a medio plazo se puede mantener este esfuerzo inversor para satisfacer, si es necesario, un posible incremento de demanda

El período de análisis del sector educativo se centra en Terrassa entre 1999 – 2002. En este período el número de centros de secundaria de la ciudad ha variado en dos centros a en el curso 2000 – 01 a favor del sector privado, uno en la modalidad de ESO (el Andersen) y Bachillerato y el otro en Ciclos Formativos (el C.E.T. y Segle XX.).

Curso	Sector Público			Sector Privado		
	Eso –Bach	C.F.	Total	Eso - bach	C.F.	Total
1999 - 00	5214	1022	6236	5148	473	5621
2000 - 01	4709	977	5686	5201	440	5641
2001 - 02	4343	1081	5424	5202	550	5752
	14266	3080	17346	15551	1463	17014

Figura 14. Ayuntamiento de Terrassa, Patronat Municipal d'Educació

El total de alumnos en el periodo 1999 – 02 ha disminuido un 4,75 % aunque en el último año la tendencia se ha suavizado (1,5 % respecto al año anterior), debido principalmente al incremento de la población inmigrante.

En la ESO y el Bachillerato en número de centros privados, 16 en la actualidad, es superior al de centros públicos, 10 en total. Independientemente de su tamaño, el alumnado se reparte aproximadamente en partes iguales.

No obstante, esta modalidad educativa es la principal responsable de la pérdida de alumnado de Terrassa en el sector público. De hecho, la ESO y el Bachillerato del sector privado tienen un 16,5 % más de alumnado.

Aunque el número de centros de Ciclos Formativos privados son el doble respecto a los públicos, 6 a 3, estos últimos concentran gran parte de la variedad de la oferta educativa y por eso la relación de alumnos es doble a favor en los centros públicos.

La disminución del alumnado y la suave preferencia hacia los centros de educación secundaria privados debería ser motivo de reflexión para el sector público.

El IES Terrassa es un centro educativo que ha experimentado un notable incremento de alumnado respecto a todos los centros educativos de Terrassa en los ocho últimos años. Véase la *figura 15* que representa el alumnado del centro en cada curso académico. Este incremento se debe a que en la temporada 1999 – 2000 el centro aumentó su oferta educativa incluyendo la ESO y el Bachillerato, que anteriormente no tenía.

Curso	Alumnado IES Terrassa
1999 – 00	1118
2000 – 01	1238
2001 – 02	1312
2002 – 03	1323
2003 – 04	1334

Figura 15. Evolución del alumnado en el IES Terrassa

Ningún centro educativo concentra tanto alumnado. Esto se refleja en que el solo absorbe el 24,18 % de la demanda pública de Terrassa. El que más se aproxima es el centro concertado Escuela Pía con 952 alumnos en el curso 2001 – 02. El gran tamaño del centro y variedad educativa del IES Terrassa es el reflejo de estos datos.

Un dato positivo a favor del IES Terrassa es que a pesar del auge de los centros privados y suave disminución de alumnos, como anteriormente se ha explicado en este apartado, el IES Terrassa se mantiene en su límite superior de demanda a pesar de que en dicho periodo la demanda de la ESO fue menor pero que se compensó con un mayor incremento de los Ciclos Formativos.

El sector educativo privado es un producto sustitutivo que puede diferenciarse en dos segmentos diferentes: el concertado y el privado. El sector educativo no concertado (*figura 16*) supone un coste mucho mayor para el responsable del usuario del servicio, y es por eso que su cuota de mercado respecto al total del privado es únicamente un 5%. La demanda se puede considerar en gran medida inelástica, prueba de ello son la abundancia de centros lucrativos en este segmento.

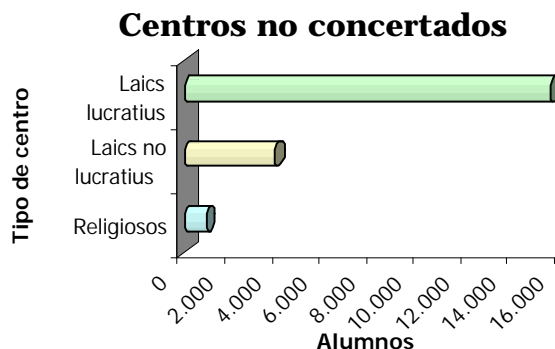


Figura 16. El segmento educativo no concertado

Los ingresos por cuotas en el no concertado son el 16,5 % del total del sector privado lo que en relación con el tamaño de su mercado supone que la cuota de abono es como mínimo tres veces mayor a la de un centro concertado. En Terrassa la cuota de un centro concertado es aproximadamente de 120 Euros mientras que un no concertado es de 360 Euros.

En los centros concertados (*figura 17*) gran parte del coste es asumido por la administración pública mediante transferencias corrientes. Por esta razón la cuota que deben abonar los responsables de los usuarios es mucho menor y en consecuencia la demanda del servicio es bastante mayor.

En este segmento predominan los centros religiosos que es la herencia de una situación histórica donde escaseaba la inversión en educación y predominaba la moral confesional católica.

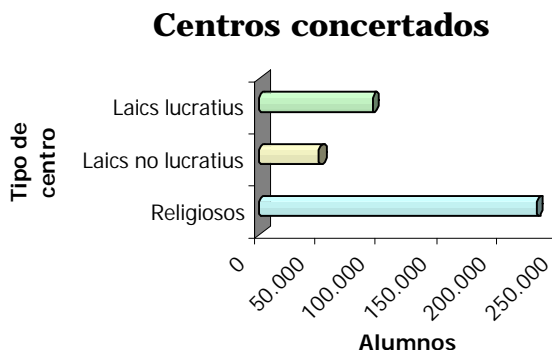


Figura 17. El segmento educativo de centros concertados

Como resultado de los datos conseguidos por el IDESCAT (*Institut d'Estadística de Catalunya*) mediante el estudio *Estadística económica de la enseñanza privada en Catalunya* se afirma que el gasto total de los centros corresponde en un 93 % a gastos corrientes y el 7 % restante a gastos de capital.

El incremento de los gastos en este tipo de enseñanza no ha sido superior al 30 % en los últimos 5 años, lo que representa el 12 % en pesetas manteniendo constante el poder adquisitivo.

La estructura del gasto corriente de enseñanza privada se mantiene relativamente constante a largo plazo, pero son los gastos de personal los que indican una pequeña tendencia al alza pasando del 76,6 % en el curso 1994 – 95 al 78,6 % en el curso 1999 – 2000. También se ven incrementados los gastos de capital.

En la estructura de ingresos corrientes destaca el peso creciente de las transferencias y subvenciones de todo tipo que representan el 58,1 % de los ingresos totales en el curso 1999 – 2000 frente al 47,6% en el curso 1990 – 91 y el 42,6 % en el 1981 – 1982. Por el contrario, las cuotas de enseñanza tienen una clara tendencia a la baja que suponen el 28,0 % de los ingresos corrientes de estos centros en el curso 1999 – 2000 frente al 42,2 % del 1981 – 1982. Los ingresos restantes, que derivan principalmente de las cuotas por servicios complementarios experimentan también una tendencia a la baja.

En conclusión, la principal fuente de amenaza dentro del sector privado es la educación secundaria obligatoria concertada que es la modalidad educativa más subvencionada y por lo tanto tiene una relación utilidad/ coste mucho mayor que la no obligatoria.

Otra forma de analizar la capacidad de sustitución es a partir de la rentabilidad resultante de los posibles productos sustitutivos comparada con la competencia ya existente.

Un centro público no se plantea como posible objetivo la rentabilidad ya que su subsistencia no se basa en la capacidad de financiación, que va a cuenta de los fondos públicos. Su objetivo es puramente social no siendo así para los centros privado.

Los centros privados concertados presentan en su conjunto resultados en punto de equilibrio (*figura 18*), aunque bastante ajustados. Los otros restantes concertados tienen unos resultados positivos. Los laicos no lucrativos tienen un 0,8 % de beneficio sobre sus ingresos mientras que los laicos lucrativos presentan una rentabilidad menor de un 0,5 %.

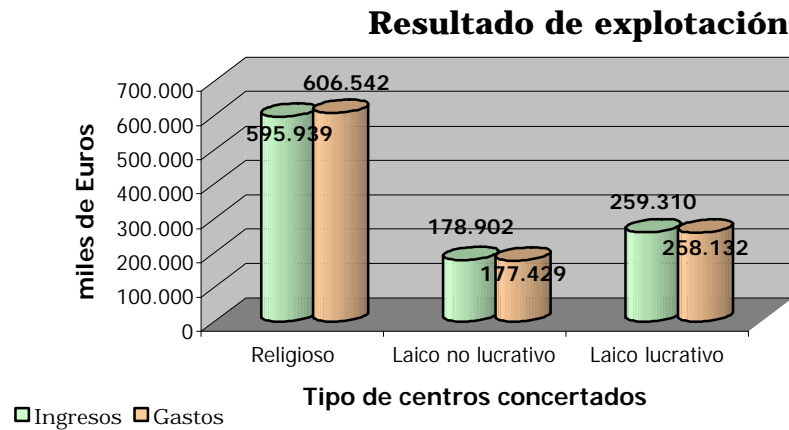


Figura 18. Resultados de explotación para centros concertados

El resultado de explotación de los centros privados sin concierto público (*figura 19*) es negativo en cualquiera de los casos siendo el peor los centros religiosos con unas pérdidas del 19,17% sobre sus ingresos de su financiación. Los otros restantes concertados tienen unos resultados también negativos aunque no tanto. Los centros laicos no lucrativos tienen un 12,5% de pérdidas sobre sus ingresos mientras que los laicos lucrativos presentan una rentabilidad negativa de un 4%.

Varias explicaciones pueden justificar la existencia continuada de resultados de explotación negativos en el mercado de centros privados. La razón puede estar sencillamente en la forma en que se han considerado los ingresos y gastos.

En el sector educativo es conocida la doble contabilidad que algunos centros privados aplican con el fin de conseguir rebajas fiscales o incrementar las subvenciones de fondos públicos, como se ha denunciado públicamente en varias ocasiones.

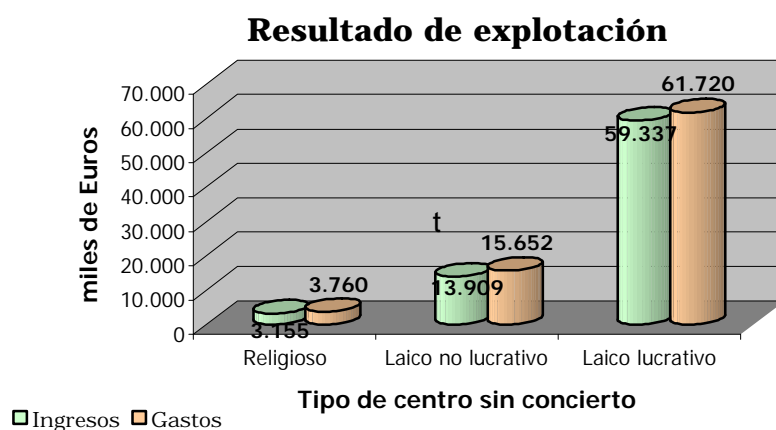


Figura 19. Resultados de explotación para centros concertados

Las fundaciones a las que pertenecen algunos centros privados son la válvula de escape que justifican los resultados de explotación negativos como consecuencia de la transferencia.

Los centros laicos lucrativos son una mayor amenaza de sustitución que los no lucrativos y mucho más que los religiosos. Esta regla se cumple tanto para los concertados como para los no concertados, pero en cualquier caso la rentabilidad siempre es superior en los centros concertados.

Un estudio de opinión publicado en el diario *EL PAIS* el 11-10-2003 indica que las familias están satisfechas en general con el funcionamiento del centro escolar en el que estudian sus hijos. Un 83% así lo afirma en una encuesta sobre la convivencia en los colegios e institutos encargada por la Fundación Hogar del Empleado. Los alumnos opinan parecido: el 76% dice sentirse bien y tener amigos en el instituto.

Sin embargo, se aprecian algunas diferencias si se mira la titularidad de los centros. En la red pública, un 20% de los padres cambiaría a su hijo de instituto si pudiera, mientras que en la concertada esa cifra se queda en un 10%.

En 1999, el Defensor del Pueblo elaboró otra encuesta sobre violencia escolar en secundaria similar a ésta que ha encargado la FUHEM (*Fundación Hogar del Empleado*) y, comparadas ambas, no se aprecia deterioro en el clima de convivencia escolar.

El trabajo de campo para esta última lo ha elaborado IDEA (*Instituto de Evaluación y Asesoramiento Educativo*), dirigido por Álvaro Marchesi. Se ha encuestado a 11.034 alumnos de educación secundaria obligatoria (ESO) en 90 centros distribuidos por varias comunidades y a 7.226 familias.

Las diferencias halladas entre los chicos de primer y segundo ciclo de la ESO son las propias de la edad, que se extiende de 12 a 16 años. Pero entre los centros públicos y concertados sí se aprecian cambios significativos en las respuestas.

En la preparación que obtienen los alumnos; un 74% de los padres están satisfechos con ella en la concertada frente a un 50% de la pública. Sobre las normas de convivencia en el centro, el 78% de las familias las ve adecuadas en la concertada, una cifra que baja hasta el 69% en la pública. La relación con el colegio que mantienen los padres: en la red privada, el 62% de las familias afirma haber tenido actividades de convivencia en el centro frente al 37% de los padres en la pública.

El director de la *Fuhem*, Roberto Rey, se muestra convencido de que las quejas en ambas redes educativas suelen ir asociadas al fracaso escolar y cree que deberían mejorar la dirección de los centros públicos y la imagen que venden de sí mismos. En el caso de la escuela público destaca que carece de medios suficientes y carga con el alumnado más difícil

Los datos de las encuestas reflejan una mayor sensibilidad al cambio en los centros públicos de educación secundaria obligatoria ya que la satisfacción en la preparación, normas de convivencia y relación con el centro educativo es mayor en los centros privados que en los públicos.

Como resultado final, la principal fuente de amenaza de sustitución del IES Terrassa son los centros concertados laicos en la enseñanza de la ESO. Las estadísticas muestran una ligera tendencia a dicha oferta y la mayor sensibilidad al cambio de los “clientes” en los centros públicos. Además, los centros laicos concertados presentan una mayor rentabilidad dentro del sector privado por las subvenciones, cada vez mayores, que reciben de los fondos públicos.

Por iniciativa propia, el ayuntamiento de Terrassa ha manifestado la posibilidad de crear en el futuro un *Centro integral de formación profesional* en participación conjunta con alguna entidad privada. Sería un centro que abarcaría una gran oferta educativa en formación profesional. Una de las características que diferencian al IES Terrassa es la variedad educativa en formación profesional. La creación de este nuevo centro supondría una amenaza considerable.

5.3 Poder de negociación de los compradores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de lo rentable de la industria.

El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas.

Un grupo de compradores es poderoso si concurren las circunstancias siguientes:

- *Está concentrado* o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor
- Las materias primas que compra el sector industrial *representan una fracción importante de los costos* o compras del comprador
- Los *productos* que se compran para el sector industrial son *estándar o no diferenciados*
- Si enfrenta *costos bajos por cambiar* de proveedor.
- Devenga *bajas utilidades*.
- Los compradores plantean una real *amenaza de integración hacia atrás*.
- El producto del sector industrial *no es importante para la calidad* de los productos o servicios del comprador.
- El comprador tiene *información total*.

Dentro del sector educativo se considera comprador o cliente a los alumnos que reciben el servicio educativo, así como a los mayores de edad o personas que cursan educación secundaria no obligatoria, o bien aquellas personas que tienen capacidad de decidir sobre las que reciben el servicio, progenitores o responsables legales que deciden sobre los menores a su cargo y que tienen la obligación de cursar estudios de forma obligatoria.

En el sector educativo, el poder de los compradores que deriva de su volumen de compra es nulo ya que no existe la posibilidad de que un comprador pueda adquirir mayor cantidad de servicio.

Factores que van en contra de los compradores en el sector educativo son la importancia que tiene el producto para los consumidores, la falta de información que se tiene sobre el mismo y los costes de cambio de proveedor.

Generalmente, la información que posee el comprador es escasa y parcial, debido a su complejidad y cantidad, o bien es la que ofrece el centro educativo. Esta es una razón por la que la reputación es un factor determinante para los centros educativos.

Los costes de cambio de centro educativo son relativamente elevados por diversas razones. Desde un punto de vista económico, el cambio de centro puede representar un gasto como consecuencia del nuevo material, transporte (si la nueva ubicación es más lejana) o cuotas (si el cambio es a un centro concertado o privado).

Uno de los principales costes está en el cambio círculo de relación social del consumidor. Otro coste sería las consecuencias que se derivan del desajuste curricular entre los diferentes centros educativos.

La balanza se inclina a favor del poder de los compradores si valoramos el servicio educativo como un producto estándar y con escasa diferenciación, en teórica.

Principalmente el poder del comprador reside en la posibilidad de escoger centro de enseñanza público, privado y concertado. Este poder condiciona la estrategia competitiva del IES Terrassa cuyo objetivo principal es mantener o incrementar la demanda para mantener el servicio.

Es evidente que cuando se plantea mantener el servicio es en primer lugar para mantener los puestos de trabajo de las personas que allí trabajan, teniendo en cuenta que los puestos más sensibles son el personal interino, seguido de los funcionarios en comisión y finalmente aquellos cuya antigüedad es menor.

Si el número de profesores se determina por la ratio alumnos/ profesor que en la actualidad es de 10,2 en los centros públicos frente a los 12,7 de los privados, al IES Terrassa con 1.334 alumnos le corresponden 131 profesores. La realidad es que son 125 profesores.

No se trata de conseguir una mayor utilidad a costa de éstos, puesto que es un servicio público gratuito, pero si para valorar su capacidad de movilidad a otros servicios educativos y evitar que esto suceda.

El marco de análisis de esta “fuerza competitiva” que permite adaptar nuestra estrategia según la capacidad de elección de éstos, se centra en cuatro puntos:

- Evolución de la *demanda*
- *Concentración* de la demanda
- Sensibilidad al *precio*
- Saturación de la *oferta*

La evolución de la demanda se centra en Catalunya y principalmente en Terrassa que es el área de influencia de nuestra estrategia competitiva. La evolución de la demanda nos indica cual puede ser el nivel máximo a medio plazo y como puede afectar esto de manera global al sector educativo.

Según el *Departament d'Ensenyament*, el número de alumnos aumentó sin interrupción a lo largo de los años ochenta.

A partir del curso 1990-91, el efecto de la caída de la natalidad se ha reflejado en una reducción del número de alumnos matriculados, compensada por el incremento de la tasa de escolaridad. La matrícula del sector público ha pasado del 48,6% al 59,1% del total.

El estudio de la evolución demanda en Terrassa se justifica a partir de estudios demográficos de la natalidad y la inmigración.

Suponiendo constante las condiciones del entorno competitivo, el incremento de la natalidad beneficia a todo el sector educativo incrementaría su demanda y por lo tanto las expectativas de crecimiento. Este supuesto beneficio sería efectivo a largo plazo, pues los alumnos de

secundaria tienen una edad mínima de 12 años, tiempo que debería esperarse para considerar a éstos como público objetivo.

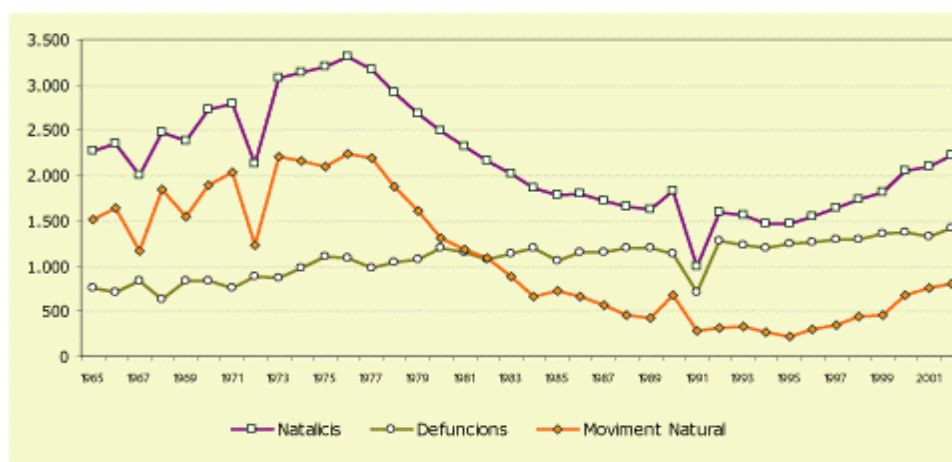


Figura 20. Crecimiento natural de Terrassa

La *figura 20* refleja como la natalidad ha aumentado desde el año 1994. De hecho, el crecimiento natural de la población a aumentado 801 habitantes en el 2002 (el año 2001 fue de 748), que se debe principalmente al incremento del movimiento natural (nacimientos menos defunciones de los habitantes empadronados en un municipio) respecto al año anterior.

Según los datos se puede asegurar que al menos a largo plazo, en condiciones similares, la demanda se mantendrá en el sector educativo como mínimo igual que hasta el momento. Incluso existe la posibilidad de crecimiento ya que los nacidos hace 12 años (en 1.996) en adelante, nuestros actuales alumnos, representan menor cantidad que en la actualidad.

Esta última conclusión puede verse alterada si la tendencia del saldo migratorio fuera negativo (inmigraciones menos emigraciones). Este no es el caso de la ciudad de Terrassa, que ha aumentado un total de 4.164 habitantes (el año 2.001 fueron 3.756) debido al saldo migratorio de la población, la cual cosa representa un incremento respecto al año pasado de un 26,8 %. (*Véase ANEXOS 3. Artículos sobre el incremento de la población inmigrante*)

El saldo migratorio desde el 1.996 ha sido positivo y creciente, lo que confirma el incremento de demanda a largo plazo. El poder de nuestros demandantes está condicionado en parte por la capacidad de saturar nuestra oferta.

El nivel de saturación de la oferta es un indicador de lo adecuada que es la estrategia del IES Terrassa o bien de la diferencia de poder entre “clientes” y el proveedor del servicio, es decir, nuestro instituto.

Para conocer si nuestra oferta está saturada es necesario tener en cuenta cual es el límite superior que el IES Terrassa que es capaz de absorber sin condicionar la funcionalidad del centro.

El límite superior que el IES Terrassa puede absorber se ha calculado sumando los valores máximos de alumnado de cada uno de los tipos de enseñanza de los cuatro últimos años (*Véase figura 21*). Los tipos de enseñanza que se han valorado como un conjunto son la ESO (Educación Secundaria Obligatoria), el Bachillerato, los CFGM (Ciclos Formativos de Grado Medio) y los CFGS (Ciclos Formativos de Grado Superior).

Enseñanza	Alumnado
ESO	541
Bachillerato	239
CFGM	240
CFGS	384

Figura 21. Alumnado por ciclos en el IES Terrassa

La capacidad máxima de nuestro instituto, que deriva de la suma de las cantidades de la *figura 21*, será de 1.404 alumnos. Si el alumnado que tiene el centro actualmente en el curso 2003 – 04 es de 1.334 alumnos la capacidad del centro está satisfecha en un 95%. Superar el límite máximo significa sacrificar parte de la funcionalidad del centro y por lo tanto utilidad, siendo esto perjudicial ya que tener podría generarse un efecto contrario al actual.

El límite inferior estaría en el 80% de la capacidad máxima, es decir, que en número de alumnos sería de 1.060. Rebasar este límite por debajo es un mal resultado.

Esta valoración se hace teniendo en cuenta que el personal que no ocupa una plaza fija (interinos y funcionarios sin plaza fija) es del 20 %, que en número de profesores serían 25. Por lo tanto, rebajar la cantidad del 80% supone desplazar del centro a personal fijo a otros centros con mayor demanda, y por lo tanto deshacer parte de la estructura fija que tiene el IES Terrassa. En este caso el poder de la demanda aumenta y la estrategia adoptada debería de ser urgente y satisfactoria.

El dato de ocupación actual representa un buen resultado pues es un porcentaje elevado que está dentro de los límites máximo y mínimo.

Los datos relativos a la cuota de mercado de cada uno de los segmentos, público y privado, nos da una relación de la sensibilidad al precio.

Según los datos del epígrafe 5.2. se observa como el sector privado – concertado es el 54,6 % en el año 2.000 pero con una ligera tendencia descendente.

Se puede considerar que la sensibilidad al precio es bastante elevada ya que el 95 % de los centros privados son concertados, y por lo tanto subvencionados.

Un desembolso que marca el límite de la sensibilidad al precio son los 120 Euros mensuales que se exige de media en concepto de cuotas en los colegios concertados.

En el sector educativo, el poder de los compradores que deriva de su volumen de compra es nulo ya que no existe la posibilidad de que un comprador pueda adquirir mayor cantidad de servicio.

La concentración de la demanda, es decir su proximidad, no supone un incremento de poder sobre un centro educativo, más bien todo lo contrario. Existe una correlación elevada e inversa entre proximidad y adquisición de servicio.

5.4 Poder de negociación de los proveedores

Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Que esté dominado por pocas empresas y más *concentrado* que el sector industrial al que vende.
- Que *no estén obligados a competir con otros productos sustitutos* para la venta en su sector industria.
- Que la empresa *no es un cliente importante* del grupo proveedor.
- Que los proveedores *vendan un producto que sea un insumo importante* para el negocio del comprador.
- Que los productos del grupo proveedor *están diferenciados* o requieren costos por cambio de proveedor.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de *integración hacia adelante*.

Un instituto público no tiene proveedores cuyo poder afecte al servicio educativo. El carácter de este producto es intangible y no depende de materias primas que condicionan su valor final.

Según el modelo de Porter (1987) algunos profesionales pueden considerarse proveedores de una organización debido a su gran poder de negociación cuyo origen de poder está en la fuerte sindicalización o bien en la alta especialización que le hace imprescindible y difícilmente sustituible. Este no es el caso del personal docente.

La *Generalitat de Catalunya*, concretamente el *Departament d'Ensenyament*, es quien gestiona el desarrollo del sector educativo sostenido con fondos públicos y quien controla todo el sector educativo reglado, ya sea público o privado.

De alguna manera es quién provee el servicio educativo al ciudadano. Aún así, aunque supervisa y da el visto bueno para los centros educativos puedan ejercer su función, su carácter no es competitivo sino cooperativo, pues su interés es el bien del usuario final.

El IES Terrassa tiene como proveedores el servicio de limpieza, la cantina-comedor, mantenimiento y reparaciones, biblioteca, puesto que son servicios que son externos y que el propio centro paga de su presupuesto anual.

Estos proveedores tienen un poder muy pequeño respecto al instituto. Aún siendo importante el servicio que prestan la capacidad de ser sustituidos por otros iguales es muy alta.

5.5 Amenaza de nuevos ingresos

La formulación de nuevas empresas en un sector industrial aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y, con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar precios o inflar costes de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.

Las barreras que limitan el ingreso a nuevos competidores a causa de la estructura del sector son:

- *Economías de escala*
- *Diferenciación de producto*
- *Requisitos de capital*
- *Costes al cambiar de proveedor*
- *Acceso a los canales de distribución*
- *Desventajas en coste independientes de las economías de escala*
- *Política gubernamental*

Las expectativas de las empresas de nuevo ingreso respecto a la reacción de los competidores existentes también influyen como una amenaza al ingreso. Si se espera que los competidores existentes respondan enérgicamente para hacer difícil al que ingresa su permanencia en el sector, entonces el de nuevo ingreso bien puede ser disuadido. Las condiciones que señalan la alta posibilidad de represalias para el ingreso y que por lo tanto lo retrasan, son las que siguen:

- *Históricamente* ha existido una fuerte represalia en el sector a los que ingresan.
- Empresas establecidas con *sustanciales recursos para defenderse*, incluyendo exceso de efectivo y una capacidad de endeudamiento no utilizada, capacidad productiva sobrada para satisfacer las necesidades futuras, o ventaja en cuanto a canales de distribución o clientes.
- Empresas establecidas *con gran compromiso* en el sector industrial y activos de poca liquidez inmovilizados en ella.

- *Crecimiento lento* del sector industrial, lo que limita la habilidad de éste para absorber nuevas empresas sin deprimir las ventas y los resultados financieros de las ya establecidas.

En la actualidad la ciudad de Terrassa vive un incremento de la demanda educativa, propiciado por la reactivación de la natalidad de esta ciudad a partir del año 1995 hasta el momento pero favorecida principalmente por los saldos migratorios exteriores al territorio español.

El incremento de la demanda supone nuevas oportunidades para aquellos competidores que quieren entrar por primera vez en el sector educativo.

La intensidad de amenaza para los centros existentes por la incorporación de nuevos competidores en el sector de la educación secundaria de la ciudad de Terrassa está condicionada a los siguientes aspectos:

- Las *normativas* para los estudios no universitarios
- La *política* de las diferentes administraciones competentes
- La *rentabilidad comparativa* del sector en con las nuevas incorporaciones
- Las posibilidades de represalia de los centros educativos actuales.

Las barreras de entrada de los centros totalmente privados se relacionan principalmente con los costes inversión del inmueble, 1404.66 Euros m² construido en el 2.002, el profesorado que supone un 57 % del total y la escasa demanda que se puede considerar inelástica como consecuencia de las elevadas cuotas exigidas.

Por las razones anteriores y la escasa oferta existente, el 5% de Catalunya, la incursión de algún nuevo centro privado en Terrassa no alteraría significativamente la intensidad competitiva en el sector pues el público objetivo y la forma de competir es diferente.

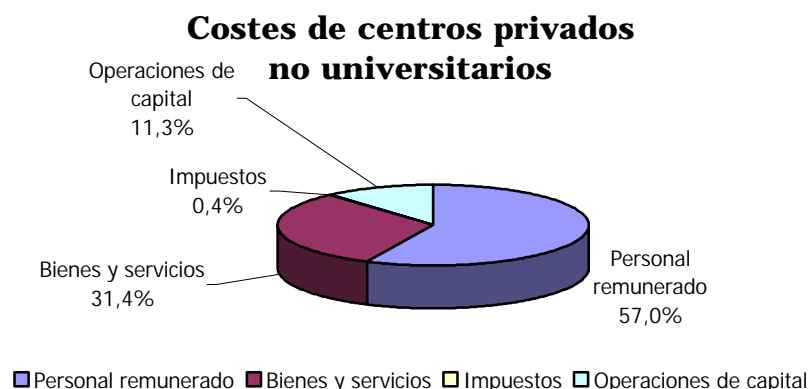


Figura 22. Estructura de costes en centros privados.

La principal barrera de entrada para todos los centros educativos es la política gubernamental que en nuestro caso depende del *Departament d'Ensenyament* según sus criterios y los presupuestos.

El actual gobierno tiene como prioridad reforzar todo el sector educativo a través de la revisión del concierto educativo que finaliza en un período de dos años y un mayor cumplimiento de la normativa, en cuotas y admisión de alumnos.

La oferta flexible y que el menor coste medio por alumno, prácticamente un 47%, favorece la creación de centros concertados.

La creación de centros públicos está condicionada a la suficiente disponibilidad de profesorado funcionario cuyas plazas que son ocupadas mediante el procedimiento de oposición.

Aunque no está prevista la creación de centros educativos en Terrassa, el ayuntamiento de Terrassa estima la creación de un *Centro integral de formación profesional* con alguna entidad privada. Una de las características que diferencian al IES Terrassa es la variedad de oferta educativa que ofrece en formación profesional.

La creación de este nuevo centro supondría una amenaza considerable. El marco actual unido a la inversión inicial más la escasa rentabilidad de los centros concertados hace que las barreras de entrada para el sector concertado sean en este caso más desfavorables que para el público.

Las posibilidades de represalia de las escuelas concertadas para evitar nuevas incorporaciones son escasas debido a la naturaleza del sector. Es difícil aumentar la rentabilidad y por lo tanto la intensidad competitiva mediante la disminución de costes puesto que éste es el segmento educativo que utiliza de manera más intensa sus recursos.

El número de alumnos por profesor es mayor en la escuela concertada y que el número de alumnos por clase también es mayor que en la pública. Tanto el profesorado como el espacio físico son los recursos de mayor peso debido a la cuantía de sus costes.

De manera análoga, los institutos públicos no tienen ninguna posibilidad de tomar represalias frente a los nuevos ingresos. Aún así, la posición de los institutos públicos existentes frente a los concertados es más cómoda.

Nuevos competidores concertados suponen una redistribución de la demanda. Ya que las cuotas no deben tener carácter lucrativo, no es posible compensar la disminución de alumnado mediante el incremento de éstas. Por lo tanto, cada nueva entrada supone la degradación de la rentabilidad del sector concertado.

6. Análisis interno

Hasta ahora, el contenido del estudio se ha centrado en la relación entre la estrategia y el entorno de la empresa. Con este apartado, nuestra atención se desplaza a la relación entre estrategia y el ámbito interno de la organización, más específicamente a los recursos y capacidades de la organización. La *figura 23* representa este desplazamiento.

La estrategia no se basa únicamente en el análisis externo o sectorial. El análisis externo permite identificar las características y los factores de éxito de un sector, pero es el análisis interno el que ajusta la estrategia con los recursos y capacidades a las oportunidades que surgen de su entorno.

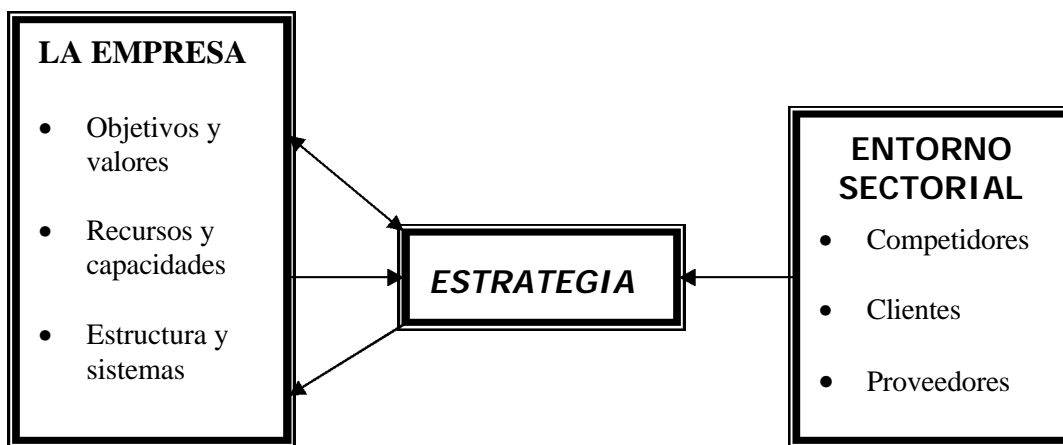


Figura 23. De la orientación sectorial al enfoque basado en recursos

El análisis interno ha estado relacionado, en su mayor parte, con cuestiones de implantación de la estrategia: la estructura adecuada de la organización, los sistemas de control y la estructura y estilo de la alta dirección han sido vistos, principalmente como consecuencias de la estrategia adoptada.

Este menor interés de los estrategas empresariales por los recursos internos contrasta fuertemente con el enfoque de la estrategia militar que ha dado siempre primacía al análisis de los recursos. *Liddell Hart*, destacado historiador militar, argumentaba que en la guerra sólo hay un principio fundamental “*la concentración de la fuerza de nuestros recursos contra la debilidad del enemigo*”

En la actualidad, el papel de los recursos y capacidades de la empresa es la base fundamental de la estrategia y el determinante principal de su rentabilidad.

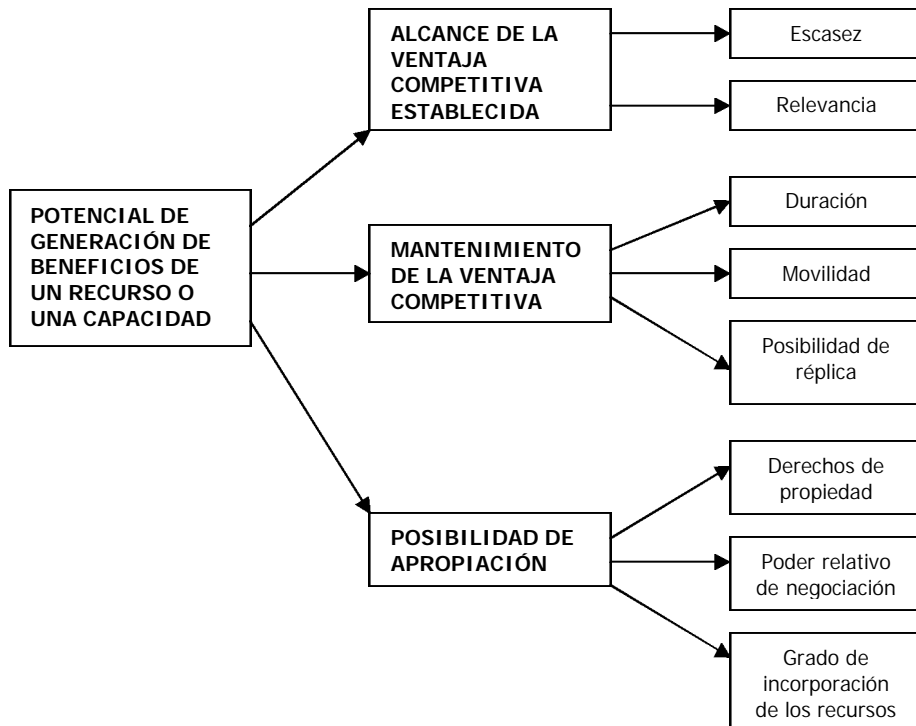


Figura 24. Valoración del potencial de generación de beneficios de los recursos y capacidades

Destacada la importancia de los recursos y capacidades en la estrategia, lo que nos falta es indicar las herramientas para el análisis interno que se dividirá en dos partes (Véase las figuras 24 y 25):

- Identificación de *recursos* y valoración de los mismos
- Identificación y valoración de las *capacidades* y *competencias*

Se identificarán los recursos a partir de una clasificación de los mismos en función de su naturaleza (tangibles, intangibles y humanos).

Se entiende por capacidad o “*competencia básica*” (C.K. Prahalad y G. Hamel, 1990) aquella actividad que diferencia a una organización respecto a otra.

La capacidad o competencia se fundamenta en la globalidad de unos recursos que en su conjunto aportan un valor añadido significativo y que permiten la base para entrar en nuevos mercados.

Los métodos más reconocidos para la identificación de capacidades en la industria son la clasificación funcional y la cadena de valor (McKinsey y Company). Estos métodos difícil aplicación en organizaciones educativas, en nuestro caso en el IES Terrassa.

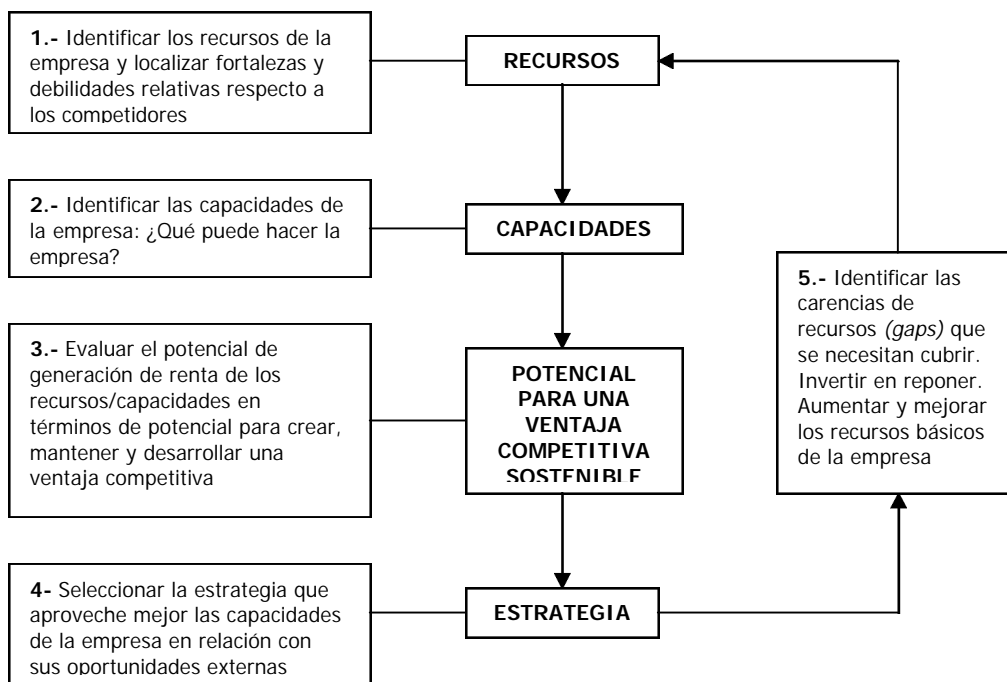


Figura 25. Modelo de análisis de recursos y capacidades

En sectores industriales la cadena de valor es una herramienta adecuada para identificar los recursos y capacidades de una organización.

Las empresas u organizaciones que se dedican a los servicios, y concretamente las educativas, no cumplen un proceso lineal y de transformación en sus actividades. Por lo tanto, la cadena de valor no es un método válido para análisis de recursos y competencias de un instituto.

Para identificar y valorar las capacidades del IES Terrassa se utiliza las indicaciones y experiencias que se reflejan en el libro de *Gary Hamel* y *C.K. Prahalad* (1995), “*Compitiendo por el futuro*”.

6.1 Análisis de los recursos

A continuación se identifican los recursos a partir de una clasificación de los mismos en función de su naturaleza (tangibles, intangibles y humanos).

Además, los diferentes recursos se valoran mediante las características básicas e indicadores clave que se detallan en los cuadros de las figuras de los tres siguientes subpartados.

6.1.1 Recursos tangibles

Los recursos tangibles son los más fáciles de detectar y evaluar: los estados contables identifican y valoran los recursos financieros y los activos físicos. Aunque no siempre la valoración por costes históricos puede facilitar información sobre el valor de mercado de los activos.

El balance proporciona un punto de partida, pero es importante ir más allá de la información contable y considerar los factores básicos pertenecientes para evaluar el potencial de recursos capaces de crear una ventaja competitiva.

Los recursos tangibles se pueden subdividir en financieros y físicos. En el siguiente cuadro (figura 26) se detallan las características más importantes de éstos recursos y los indicadores que hacen posible su evaluación.

Recursos Tangibles	Características	Indicadores
Financieros	<ul style="list-style-type: none">• La capacidad de endeudamiento de la empresa y la generación de recursos internos determina su capacidad de inversión y su capacidad de resistencia a los ciclos económicos.	<ul style="list-style-type: none">• Ratio de endeudamiento• Ratio: Cash-flow neto/Activo fijo.• Calificación financiera
Físicos	<ul style="list-style-type: none">• Tamaño, localización, sofisticación técnica y flexibilidad de la planta y del equipo.• Localización y usos alternativos de terrenos y edificios.• Reservas de materias primas que limitan las posibilidades de producción de la empresa y determinan su potencial de costes y su ventaja en calidad	<ul style="list-style-type: none">• Valor de reventa de los activos fijos.• Antigüedad de los bienes de equipo• Escala de las plantas• Usos alternativos de los activos fijos.

Figura 26. Clasificación y evaluación de los recursos de la organización

a) Recursos financieros

La gestión económica de cualquier instituto público de enseñanza secundaria se ejecuta a partir de la normativa específica de la Generalitat de Catalunya.

Las características principales son:

- Imposibilidad de generar recursos financieros mediante *beneficios*.
- Escasa capacidad de *endeudamiento e inversión*.

Cualquier instituto público ofrece un servicio cuya labor está orientada al público, con carácter social y gratuito. Es imposible conseguir financiación a partir de la explotación de la actividad educativa a través de los clientes.

El servicio que ofrece un instituto público es gratuito. La mayor parte de los ingresos monetarios de un instituto derivan de los fondos que se reciben anualmente de la *Generalitat de Catalunya*. Aunque no es una práctica habitual, de conseguir ingresos mediante la venta de publicaciones elaboradas por el centro, material obsoleto y cesión de las instalaciones.

La cuantía de los ingresos que provienen del *Departament d'Ensenyament* depende de dos factores: los costes fijos y el número total de alumnos.

Los ingresos que dependen de los alumnos se valoran por número y de gasto que suponen el gasto que suponen según la modalidad cursada.

El centro distribuye los ingresos en función del Estudio Presupuestario aprobado por el *Consell Escolar*, que es el máximo órgano pluripersonal de gobierno. Es el Director, máximo responsable unipersonal de gobierno, es la persona que autoriza los gastos y ordena los pagos en coherencia con el Estudio Presupuestario.

Los ingresos del IES Terrassa se consumen en costes fijos, las partidas individuales para cada uno de los departamentos, los costes derivados de la gestión de directiva, los espacios del centro y reprografía.

El IES Terrassa utiliza el aproximadamente el 60% de los ingresos anuales en sufragar los costes fijos. Estos costes fijos, en su mayor parte y ordenados de mayor a menor, se derivan de los servicios de limpieza, mantenimiento y reparaciones, calefacción, electricidad.

Un 14% de los ingresos se destina a los diferentes departamentos para ser utilizado principalmente en material fungible. La cuantía que percibe cada departamento depende del Estudio Presupuestario. En el IES Terrassa esta distribución se realiza de una manera más solidaria que la se realizaría utilizando la proporcional entre el número de alumnos y el beneficio que generan en función de la modalidad de estudios.

La estrategia actual del IES Terrassa sobre los ingresos es una distribución coherente y solidaria basada en las necesidades específicas que permita maximizar los resultados del servicio desde un punto de vista global de centro educativo.

Al igual que sucede en otro tipo de servicios similares, como en la sanidad pública, existe la tendencia a que éstos sean de naturaleza deficitaria. La única posibilidad de conseguir beneficio no lucrativo es directamente mediante el ahorro e indirectamente por la adecuada gestión de los recursos.

Por lo tanto, la valoración estratégica basada únicamente en recursos financieros es nula. No existe margen de endeudamiento, tal como indica la normativa en gestión económica para centros educativos de enseñanza secundaria. Como máximo, si no hay ahorro directo, los ingresos deben ser igual a los costes (*Ratio de endeudamiento = 0*).

En la actualidad, el IES Terrassa, se sitúa en una situación de equilibrio presupuestario, ya que los ingresos anuales son iguales a los gastos totales. Puesto que los centros públicos están fuera de las leyes económicas del mercado, no tiene sentido utilizar los indicadores de Cash-Flow/Activo Fijo o de calificación financiera.

La existencia de un centro público de enseñanza no depende de su viabilidad económica, que es claramente negativa y que se sostiene con fondos públicos. Sin embargo si depende de la cantidad de demanda que sea solicitada en el centro educativo.

El margen estratégico para este tipo de recursos estaría en economizar los recursos monetarios a través de una gestión más eficiente y un uso más intensivo y económico de los recursos existentes.

b) Recursos físicos

Se entiende por recursos físicos pertenecientes al IES Terrassa aquellos que hacen referencia al:

- Terreno, edificio y ubicación
- Servicios: sanitario y transporte
- Instalaciones, recursos didácticos y materiales curriculares

Los primeros recursos tangibles que se aprecian a simple vista en el IES Terrassa son: el terreno, el edificio y asociado a los anteriores la ubicación respecto a la ciudad.

El IES Terrassa (*figura 27*) es un instituto de enseñanza secundaria de titularidad pública que depende del *Departament d'Ensenyament*.

Una buena impresión relativa al estado de conservación del terreno y el edificio donde se imparte docencia favorece la captación de futuros clientes debido a la sensación de comodidad y seguridad que se transmite en el individuo.

En el caso opuesto se puede inducir a sensaciones de carencia de recursos o que reflejan actitudes de dejadez por parte del centro y su dirección. En estas circunstancias es lógico que un futuro cliente haga una valoración negativa y que desestime el centro por inapropiado.

Una superficie total de 8.859 m² es el área que ocupa el IES Terrassa. Esta superficie es grande si se compara con los 4.766 m² del IES Monserrat Roig o los 4.416 m² del IES Egara que son centros de reciente creación.



Figura 27. Fachada principal del IES Terrassa

Estos últimos centros disponen de menor superficie y por lo tanto su oferta educativa también lo es. Aún así, el IES Terrassa dedica menos superficie a espacios abiertos (patio y cancha deportiva) pues se construyó con la idea de ser un centro de politécnico.

Tal como se indica en el apartado 4, la proximidad al centro educativo es uno de los factores más importantes para escoger centro educativo, sobre todo cuando los usuarios son de menor edad.

El IES Terrassa está ubicado en el municipio de Terrassa en la rambla d'Egara, 331 (C.P.: 08224). La rambla d'Egara es una de las vías públicas más antiguas e importantes que atraviesa el centro de la ciudad de norte a sur. Véase el *mapa de la figura 28* donde se localiza el IES Terrassa.

Una forma de “reducir las distancias” cuando el recorrido entre la vivienda del usuario y el centro educativo está más alejado que otras alternativas es a través de los medios de transporte

Por la rambla Egara transitan 10 de las 12 líneas de autobuses de Terrassa. De hecho, estas líneas de autobuses son la 1,2,3,4,5,6,8,9,12,13 y tienen parada delante del IES Terrassa.



Figura 28. Mapa de localización del IES Terrassa

Al menos, en las dos paradas de autobuses que se localizan delante del IES Terrassa (Distrito 4) es posible encontrar al menos una línea que llegue a cada uno de los seis distritos de la ciudad. Véase la *figura 29*

Los distritos que más benefician del transporte público urbano son los distritos 1, 4 (donde se ubica el IES Terrassa) y 5 que corresponden al centro, al oeste y al noroeste de la ciudad respectivamente.

No todos los municipios disponen de una oferta educativa completa. Por esta razón el transporte interurbano (RENFE, Ferrocarriles de la Generalitat de Catalunya y autocares) es un factor clave para la captación de demanda en los municipios colindantes. El IES Terrassa es el instituto de Terrassa que ofrece mayor oferta educativa.

Sobre la misma rambla en dirección Sur está la estación de Ferrocarriles de la *Generalitat de Catalunya*. Se puede llegar a pie en 15 minutos u optar por las líneas 1,2,3,4,5,6,8,9,12 y 13 de transporte urbano que lleva al cliente desde la misma estación hasta la puerta del IES Terrassa.

De igual manera y en 15 minutos a pie pero en dirección Este respecto al IES Terrassa en la calle Vint-i-dos de Juliol se localiza la estación de cercanías de RENFE. Justo al salir de la estación en la plaza de la Estación del Norte hay una parada de autobús donde las líneas 1,2,3 y 6 pasan por delante del IES Terrassa.

Líneas	Distritos						FF.CC	RENFE
	1	2	3	4	5	6		
1	✓	✓		✓	✓	✓	☒	☒
2	✓			✓	✓	✓	☒	☒
3	✓	✓		✓	✓	✓	☒	☒
4	✓			✓	✓		☒	
5	✓	✓		✓	✓		☒	
6	✓		✓	✓	✓	✓	☒	☒
7	✓		✓		✓			☒
8	✓	✓	✓	✓	✓	✓	☒	
9	✓	✓	✓	✓	✓	✓	☒	
10	✓	✓	✓					
12	✓			✓	✓		☒	
13	✓			✓			☒	

Figura 29. Transporte urbano de Terrassa

Todos los institutos obligatoriamente deben tener concertado un servicio médico que cubra al alumnado en situaciones de necesidad cuando se haya en el centro.

El CAP RAMBLA-II (*figura 30*) es uno de los ocho centros sanitarios de atención primaria gestionado por la mutua de Terrassa que se localiza justo delante del IES Terrassa al cruzar la rambla de Egara.



CAP RAMBLA I-II
Telf. 93 736 59 00
Fax 93 788 76 41
Rambla d'Egara, 386-388
08221 Terrassa
Directora Centre:
Dra. Yolanda Cuesta

Figura 30. CAP Rambla II

Aunque no es un recurso propio si está asociado IES Terrassa. La proximidad al centro educativo y la inmediatez de su servicio en situación de emergencia hace que este recurso sea destacable pues es un elemento diferenciador que no tienen otros y que favorece el mantenimiento de la ventaja competitiva.

6.1.2 Recursos intangibles

Con el tiempo, el capital circulante, el capital fijo y otros activos tangibles pierden importancia para la empresa, tanto en valor como en fundamento de ventajas competitivas.

Los activos intangibles permanecen invisibles en su mayor parte en los estados financieros de las compañías.

Recursos intangibles	Características	Indicadores
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Stock de tecnologías, incluyendo la tecnología en propiedad (protegida por patentes, derechos de autor y secretos industriales) y la experiencia en su aplicación (know-how). • Recursos para la innovación: medios para la investigación, personal científico y técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Empleados
Reputación	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación entre los clientes mediante la propiedad de marcas, relaciones estables con los clientes, asociación que se establece entre los productos de la empresa y la calidad y fiabilidad. • Reputación de la compañía entre los proveedores de los componentes, financiación, mano de obra, servicios auxiliares y otros inputs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento de marca • Sobre precio respecto a las marca competidoras • Porcentaje de repetición de compras • Medidas objetivas de rendimiento de un producto • Nivel y consistencia de los resultados de la compañía.

Figura 31. Clasificación y evaluación de los recursos de la organización

a) Tecnología

En los centros de educación secundaria, ya sean de titularidad pública o privada, carecen en gran medida de los recursos intangibles que se derivan de la tecnología. Este tipo de organizaciones no tiene tecnología en propiedad ni aporta recursos para su desarrollo.

Aun así, parte de personal docente del IES Terrassa aplica su experiencia, en parte tecnológicos, a la labor docentes y proyectos de centro. Esta característica del personal docente se ajusta más a los recursos humanos que se explica en el siguiente subapartado.

b) Reputación

El servicio educativo público es gratuito. Este hecho hace la reputación no se pueda medir objetivamente a partir de indicadores económicos como el sobreprecio de un producto.

La valoración del prestigio del IES Terrassa desde el punto de vista del equipo directivo es arriesgada pues la componente subjetiva es elevada. Además, la reputación es una sensación o percepción que los demás tienen sobre otros.

El porcentaje de repetición en una misma modalidad educativa no es un indicador significativo pues los costes de cambio de servicio suelen ser muy elevados. Si que es interesante tener en cuenta la repetición cuando una misma persona cursa diferentes modalidades educativas en el mismo centro o bien otra persona estudia en el mismo centro que lo hizo otro componente de la misma familia.

El porcentaje de repetición es un indicador objetivo de la reputación siempre y cuando la elección del cliente sea libre y no esté condicionada a otros aspectos como la necesidad de proximidad, oferta limitada o al coste que supone otras alternativas.

Actualmente el IES Terrassa tiene como indicador objetivo el rendimiento del producto que en nuestro caso se traduce por el resultado que consiguen los alumnos en los exámenes de competencias básicas en el nivel de educación secundaria obligatoria.

Estas pruebas aunque no son consideradas por el centro como una medida de reputación, pues no es su objetivo inicial. Si son una herramienta de mejora continua. Aún así los resultados de estas pruebas pueden ser considerados como un indicador de garantía de producto.

En la actualidad el IES Terrassa no dispone de ningún indicador para valorar la reputación del centro a través de su prestigio como organización. Por eso, he elaborado un cuestionario que el cliente debe cumplimentar y entregar en el momento de la matriculación.

Se ha escogido el método del formulario ya que en pocas preguntas se puede conseguir gran cantidad de información útil y variada. De este cuestionario se extraerán datos objetivos sobre el reconocimiento del IES Terrassa como organización o “marca”.

El cuestionario debe ser realizado y entregado en el momento de la matriculación para que el porcentaje de devoluciones del mismo sea mayor. Durante el período de matriculación suele haber cola en secretaria. Suponiendo que el individuo se siente presionado por los que

esperan, responderá más rápidamente y de manera más intuitiva. No interesa que la persona que contesta reflexione sobre las posibles intenciones del cuestionario y varíe sus respuestas en función de ello.

Dentro de lo posible, se ha intentado que las características del cuestionario sean que contenga preguntas y respuestas sencillas que supongan el menor compromiso posible cuyo orden sea adecuado para que el que contesta no saque conclusiones sobre las preguntas.

Si el índice de reputación positivo es el porcentaje de repetición del servicio asociado a unas causas determinadas, un índice reputación negativo es el porcentaje de abandono de la modalidad educativa cursada sin finalizar asociado también a otras causas determinadas.

Para cuantificar este impacto negativo en la reputación he elaborado otro cuestionario (*Véase el Cuestionario de abandono del centro*) que a pesar su naturaleza no lo implementa el cliente.

Puede resultar violento y frío pedir a una persona que supuestamente puede estar insatisfecha con el servicio educativo que pierda su tiempo rellenando un formulario. Por esta razón, el tutor del alumno es la persona más adecuada para implementar el cuestionario mediante una entrevista con los clientes.

6.1.3 Recursos humanos

Aunque las personas son evidentemente tangibles, los recursos que ofrecen a las empresas son sus destrezas, conocimientos y habilidades. El razonamiento y de toma de decisiones. En la terminología de los economistas la capacidad productiva de las personas se denomina “capital humano”. En la figura 32 se detallan las características más importantes de éstos recursos y los indicadores que hacen posible su evaluación

Recursos humanos	Características	Indicadores
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • El entrenamiento y experiencia de los empleados determinan las destrezas disponibles para la empresa. • La adaptación de los empleados establece la flexibilidad estratégica de la empresa • El compromiso y lealtad de los empleados determina la habilidad de la empresa para mantener su ventaja competitiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Cualificaciones profesionales, técnicas y educativas de los empleados. • Niveles retributivos respecto a la media de la industria.

Figura 32. Clasificación y evaluación de los recursos de la organización



CUESTIONARIO COMPLEMENTARIO A LA MATRICULA

1. *¿Hay algún componente de su familia que estudia actualmente en este instituto?*
 - Sí
 - No
2. *¿Ha realizado o realizará la matricula en otros centros de enseñanza?*
 - Sí
 - No
3. *Valora el IES Terrassa como la opción...*
 - 1ª
 - 2ª
 - 3ª
4. *Conozco este instituto porque... (En esta pregunta puede marcar varias respuestas)*
 - Un componente de mi familia que ha estudio o estudia aquí
 - Por otras personas
 - He asistido a las jornadas de puertas abiertas
 - Me he informado por cuenta propia en secretaría, internet...
 - Vivo cerca de este instituto
5. *¿La proximidad a su lugar de residencia es el motivo por el que realiza la matricula en este instituto?*
 - Sí
 - No
6. *¿Ha buscado información en centros concertados o privados?*
 - Sí
 - No
7. *¿Algún conocido le ha recomendado este centro?*
 - Sí
 - No
8. *¿Cree que los centros concertados o privados son demasiados caros?*
 - Sí
 - No



CUESTIONARIO DE ABANDONO DEL CENTRO (figura: 6.1.2.3)

1. *¿Abandona definitivamente la formación académica?*

- Sí
- No

2. *Si no abandona actualmente los estudios, se cambia a un centro de titularidad:*

- Pública
- Privada

3. *Antes de dejar el IES Terrassa la asistencia al centro ha sido...*

- Continua
- Irregular
- Nunca ha asistido

4. *¿Cuál es la motivo general por el que abandona el centro educativo?*

- Trabajo
- Estudios
- Otras cuestiones personales

5. *¿Estaba trabajando antes de que abandonara el centro por motivos de trabajo?*

- Sí
- No

6. *La razón por la que abandona el instituto por motivos de estudio es...*

- Falta de interés
- Dificultad en los estudios
- No responden a las expectativas personales

7. *Si los estudios que cursaba en el IES Terrassa no respondían a sus expectativas era porque...*

- No le gustan los estudios que escogió
- Excesivo contenido teórico
- No cree que le ayude a encontrar trabajo

8. *Si abandona el centro por motivos personales es a causa de:*

- El funcionamiento y organización del centro
- Como consecuencia del personal docente
- Sus relaciones entre compañeros de clase
- Razones familiares

Los aspectos básicos en los que se apoya la valoración de los recursos humanos son:

- Formación
- Rotación
- Flexibilidad

El nivel retributivo con respecto a la media del sector no es un indicador fiable puesto que el entorno competitivo del IES Terrassa son los centros públicos o concertados cuya retribución del personal docente en ambos casos recae en las manos del *Departament d'Ensenyament*.

Aún así, y como mera curiosidad, la remuneración del personal docente en institutos públicos es superior a los centros concertados. En el caso de que el salario del personal docente en centros concertados sea superior se debería a las aportaciones privadas de la entidad, caso poco frecuente debido a la situación económica de los mimos. Si es verdad que la remuneración del personal directivo es bastante superior en los centros concertados.

Según el artículo 32 de la LOCE (Ley Orgánica de Calidad Educativa) del 2.002 la formación del profesorado requiere una formación universitaria adecuada a la especialidad que se imparte más el título de Especialización Didáctica. Además, para la impartición de los módulos profesionales integrados en los programas de iniciación profesional se podrá contratar a profesores que desarrollen su actividad en el ámbito laboral. En los centros públicos, las Administraciones educativas podrán establecer, con estos profesionales contratos de carácter temporal y en régimen de derecho administrativo

En consecuencia, todas las personas que imparten docencia en el sistema educativo reglado deben tener la formación mínima que la ley exige tanto en formación relativa a la materia que se imparte como en especialización didáctica.

La dificultad de valorar la formación de los recursos humanos en el ámbito de centro radica en que el personal que trabaja en una comunidad educativa no tiene por que rendir cuentas a la dirección sobre la formación extra que ha recibido.

A pesar de todo, no es raro conocer en parte la formación (básica o continuada) y la experiencia laboral (en el sector educativo o en otros) de los que trabajan en un instituto. Es una información que surge de manera natural a través de las relaciones informales.

Los órganos personales o pluripersonales de gobierno y coordinación pueden utilizar esta situación para hacer una evaluación y seguimiento informal y utilizar esta información para aprovechar de forma más intensiva y adecuada los recursos humanos. Conocida esta información y de manera complementaria se puede crear estrategias que refuercen las capacidades de los recursos humanos.

Un punto a favor en los centros públicos de los recursos humanos como el IES Terrassa es que su acceso se realiza mediante oposiciones, en nuestro caso con competencias cedidas a la *Generalitat de Catalunya*, ya que esta prueba de acceso público secciona en teoría a los mejores candidatos.

El IES Terrassa dispone de un personal fijo que abarca aproximadamente el 80% de la plantilla. Del personal restante que no ocupa plaza fija el 65 % tiene una altas posibilidades de rotar a otros centros el próximo curso académico. Es decir que el centro tiene una rotación aproximada del personal del 13 % del total de la plantilla.

La rotación de la plantilla es un inconveniente por dos aspectos: primero porque dificulta la estabilidad en la labor académica en departamento donde trabaja y segundo porque el personal que rota es más joven y con menor experiencia docente cuya formación y experiencia en bastantes casos no se ajusta al trabajo asignado.

Uno de los aspectos más importantes para la adaptación del centro a las necesidades de la sociedad es la flexibilidad del profesorado relativa la capacidad de variar la oferta educativa.

El IES Terrassa es el centro educativo de Terrassa que ofrece mayor oferta educativa pues éste instituto anteriormente se dedicaba en exclusiva a la antiguamente llamada Formación Profesional.

De hecho, este instituto tenía como nombre *Instituto Politécnico de Terrassa* antes de adaptarse a estudios de ESO y Bachillerato

Modalidad de estudios	Oferta educativa
ESO	<ul style="list-style-type: none"> • 1^{er} Ciclo • 2^o Ciclo
BACHILLERATO	<ul style="list-style-type: none"> • Científico • Tecnológico • Humanístico
CICLOS FORMATIVOS DE ELECTRÓNICA	<ul style="list-style-type: none"> • CFGM Equipos de Consumo • CFGS Desarrollo de productos electrónicos • CFGS Sistemas de telecomunicación e informáticos • CFGS Sistemas de regulación y control automáticos
CICLOS FORMATIVOS DE INFORMÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> • CFGS Administración de sistemas informáticos • CFGS Desarrollo de aplicaciones informáticas

CICLOS FORMATIVOS DE QUÍMICA	<ul style="list-style-type: none"> • CFGM Operador de planta • CFGS Análisis y control • CFGS Plásticos y Caucho
CICLOS FORMATIVOS DE ADMINISTRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • CFGM Gestión administrativa • CFGS Administración y finanzas
CICLOS FORMATIVOS DE SERVICIOS A LA PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • CFGM Instalación y mantenimiento electromecánico
CASA DE OFICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Electricista • Pintor • Paleta

Figura 33. Oferta educativa que se ha cursado en el IES Terrassa

Un ejemplo de ello es que el próximo curso académico 2.004 – 2.005 el departamento de *Servicios a la producción* impartirá un nuevo ciclo de grado superior en *Prevención de riesgos profesionales*.

Los diferentes tipos de estudios que pueden desarrollarse en un instituto dependen de tres supuestos: demanda suficiente, implementación obligatoria por parte del *Departament d'Ensenyament* y iniciativa propia del instituto.

El primer supuesto es una condición indispensable y complementaria a las otras dos. El *Departament d'Ensenyament* es el órgano regulador del sistema educativo que valora la cantidad de demanda existente.

Incluso en contra de la voluntad de los docentes afectados el *Departament d'Ensenyament* tiene la facultad de imponer, revocar o eliminar los diferentes tipos de estudios que se cursan en un centro público.

La iniciativa del personal docente para impartir una modalidad de estudios es un punto a favor que el *Departament d'Ensenyament* valora para asignar los diferentes tipos de estudios a los institutos en la Delegación Educativa a la que pertenece.

Modalidad de estudios	Oferta educativa
CICLOS FORMATIVOS DE ELECTRÓNICA	<ul style="list-style-type: none"> • CFGM Equipos e instalaciones electrotécnicas • CFGS Instalaciones electrotécnicas
CICLOS FORMATIVOS DE INFORMÁTICA	<ul style="list-style-type: none"> • CFGM Explotación de sistemas informáticos

CICLOS FORMATIVOS DE QUÍMICA	<ul style="list-style-type: none"> • CFGM Laboratorio • CFGM Operaciones de proceso de pasta y papel • CFGM Operaciones de proceso en planta química • CFGM Operaciones de transformación de plásticos y caucho • CFGS Fabricación de productos farmacéuticos y afines • CFGS Industrias de proceso de pasta y papel • CFGS Química ambiental
CICLOS FORMATIVOS DE ADMINISTRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • CFGS Secretariado
CICLOS FORMATIVOS DE SERVICIOS A LA PRODUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • CFGM Mantenimiento y montaje de instalaciones de frío, climatización y producción de calor • CFGS Desarrollo de proyectos de instalaciones de fluidos, térmicas y manutención • CFGS Mantenimiento y montaje de instalaciones de edificio y proceso • CFGS Prevención de riesgos profesionales

Figura 34. Oferta educativa que se podría cursar en el IES Terrassa

6.2 Análisis de las capacidades o competencias

Una competencia es un conjunto de cualificaciones y tecnologías más que una única cualificación o tecnología discretas. La importancia de las competencias esenciales reside en que éstas son una fuente de ventaja competitiva que va más allá de los productos y que afectan a la competitividad de una empresa respecto a sus rivales.

Una competencia esencial o “*Core Competence*” (G. Hamel y C. K. Prahalad, 1995) debe cumplir las siguientes condiciones:

- Generan un *valor percibido* por los clientes
- *Diferencian* respecto a los competidores
- *Extensible* a todos los productos o servicios de la organización

Una competencia esencial debe contribuir desproporcionadamente al valor que perciben los clientes. Las competencias esenciales son las cualificaciones que permiten a una empresa ofrecer un beneficio fundamental a los clientes. Este hecho no implica que una competencia esencial sea visible o fácil de entender para los clientes.

Para que una capacidad sea una competencia esencial, también debe ser única desde el punto de vista competitivo. Eso no significa que para ser esencial una competencia deba ser propiedad exclusiva de una empresa, sino que cualquier capacidad que esté muy extendida en un sector no debe considerarse esencial a menos, por supuesto, que el nivel de competencia de la empresa sea muy superior al de otras.

Aunque una determinada competencia sea central a los ojos de un único negocio, en el sentido de que supera la prueba del valor percibido por los clientes y de la originalidad competitiva, puede no serlo desde el punto de vista de la empresa si no existe manera alguna de imaginar una gama de nuevos productos o servicios a los que poder aplicar esa competencia. Las competencias esenciales constituyen la puerta de acceso a los mercados del futuro.

6.2.1 Identificación de capacidades esenciales existentes

Una empresa no puede gestionar eficazmente sus competencias esenciales si las personas que dirigen una organización no tienen una opinión común de cuáles son esas competencias.

La claridad en la definición y el grado de consenso de las competencias esenciales que exista son los tests más rudimentarios de la capacidad de una empresa para gestionar sus competencias esenciales.

La primera tarea en la gestión de las competencias esenciales es, pues, elaborar un "inventario" de estas competencias esenciales.

A partir de los dos años de experiencia como tutor y docente en el departamento de electrónica del IES Terrassa he identificado las competencias esenciales siguientes:

- a) Capacidad de *flexibilidad del profesorado* para generar una oferta variable.
- b) Capacidad para aprovechar los conocimientos y experiencias del profesorado en *labores no docentes*.

La capacidad del profesorado para crear oferta y desempeñar labores no docentes genera una ventaja respecto a los competidores de diferenciación. En los dos casos, las capacidades son extensibles para cualquier tipo de servicio educativo que se genere. El valor que percibe el cliente de la directamente de la primera competencia no es tanto la manera en que se desarrolla el servicio como la existencia en sí del servicio. Respecto a las tareas no docentes del profesorado es posible que el cliente no las perciba directamente en su conjunto pero si que puede percibir sus consecuencias. La ausencia de todas ellas si que sería percibida, lo que ayudaría a valorar mejor esta competencia.

Las dos "*core competences*" anteriores tienen como base común los recursos humanos. Una capacidad esencial es el resultado de la gestión de un conjunto de recursos. A continuación se desglosa cada una de las competencias esenciales en función de sus recursos.

a) Capacidad de *flexibilidad del profesorado* para generar una oferta variable

- Gran cantidad de *personal docente*
- *Experiencia acumulada* de la anterior oferta educativa
- *Acumulación de recursos* didácticos de la variedad de la oferta educativa

Como ya se ha mencionado en anteriores ocasiones el IES Terrassa es el instituto de educación secundaria con más recursos humanos de todo el municipio, con una media anual aproximada de 120 profesores.

Desde la vigencia de la LOGSE (Ley de Ordenación General del Sistema Educativo) los centros educativos de educación no obligatoria deben adaptarse y absorber si es posible la modalidad de obligatoria de estudios (ESO). A partir de aquí el Instituto Politécnico de Terrassa se transforma en el IES Terrassa, adquiriendo la ESO y el Bachillerato.

Como consecuencia la oferta de ciclos formativos se reduce para abrir paso a las nuevas modalidades de estudios. Sin embargo, la experiencia acumulada conjuntamente con los recursos didácticos, son las rentas del pasado cuyo beneficio se manifiesta en los momentos donde la oferta del IES Terrassa debe adaptarse a una demanda cambiante.

b) Capacidad de aprovechamiento de los conocimientos y experiencias del profesorado para *labores no docentes*.

- *Mantenimiento* del centro
- Plan de *emergencia*
- Proceso de implantación de las *normas ISO de calidad* en el IES Terrassa
- Introducción en el centro de las *tecnologías de la información y comunicación*
- *Gestión económica* del centro

Por iniciativa de la dirección del IES Terrassa se han conseguido una subvención del *Departament d'Ensenyament* adecuar el centro a las nuevas necesidades. El proyecto de adecuación del centro tiene un coste inicial que oscila los 730.720 euros.

La adecuación del centro consta de dos fases, una ya completada y la otra en proyecto. En la primera fase se ha construido un bar-comedor aprovechando parte del terreno no edificado entre la fachada principal y el perímetro del instituto. Estas obras ofrecen un servicio de comedor que antes no existía.

Además, la imagen de la fachada principal ha sido restaurada en su totalidad. Su aspecto actual es de limpieza y buena conservación. Se ha construido escaleras de emergencia adicionales para adecuarse a las normativas de protección contra incendios y facilitar una evacuación rápida en caso de emergencia.

El mantenimiento interior se lleva a cabo a través de la Casa de Oficios, una opción educativa que se consigue por iniciativa del equipo directivo. El personal responsable de la Casa de Oficios depende de una manera más directa de la *Generalitat de Catalunya* que el resto de docentes.

El alumnado de la Casa de Oficios además de una formación teórica recibe un sueldo y tiene la posibilidad de poner en práctica sus conocimientos al mismo tiempo que su labor mantiene los espacios e instalaciones del centro en buenas condiciones.

El Plan de emergencia se gestiona a partir de una persona del departamento de FOL (Formación y Orientación Laboral). Su misión es vigilar y hacer cumplir la normativa al mismo tiempo que se ocupa de la preparación del simulacro de emergencia y posterior evaluación.

Una persona del departamento de electrónica se ocupa del proceso de implantación de las normas ISO de calidad. En la actualidad, la implantación está en una fase media-baja Q-3.

A través conocimiento y la experiencia del departamento de informática, se está insertando en el centro de las tecnologías de la información y comunicación a través de un servicio técnico y de asesoramiento para el resto de la comunidad educativa.

Una persona del departamento de administración es el administrador del IES Terrassa. Su trabajo, bajo dependencia directa del Director, asume las competencias de gestión económica y administrativa del centro.

6.2.2 Valoración de las capacidades esenciales existentes.

La valoración de las capacidades esenciales existentes depende principalmente del nivel de aprovechamiento y el valor que aporta su uso en el mercado existente o en uno nuevo y futuro.

Las dos preguntas siguientes nos ayudan a valorar las competencias esenciales existentes desde el punto de vista de mercado:

- ¿Qué oportunidades hay de *mejorar nuestra posición* en el mercado aprovechando mejor las competencias esenciales que ya tenemos?
- ¿Qué *nuevos productos o servicios podríamos crear* reorientando o recombinando las competencias esenciales que tenemos actualmente?

A continuación se especifican cada una de las competencias esenciales con la respectiva valoración siguiendo los dos modelos anteriores.

a) Capacidad de flexibilidad del profesorado para generar una oferta variable.

Esta es la capacidad más relevante pues a través de ella el IES Terrassa prolonga su existencia. Este razonamiento se justifica en que esta competencia esencial permite a la organización educativa ajustar la oferta a las necesidades de la demanda.

La flexibilidad del profesorado para generar una oferta variable no es una capacidad escasa. Otros centros educativos adaptan su oferta a las necesidades del mercado. Lo que la hace exclusiva es la imposibilidad de generar todo el abanico de oferta.

A partir de los dos razonamientos anteriores se deduce que esta “*core competence*” genera una ventaja competitiva manifiesta. En el IES Terrassa, instituto público de enseñanza secundaria, cualquier ventaja competitiva será la base de una estrategia de diferenciación

Como mínimo, la duración de esta capacidad está en la edad laboral de las personas sobre las que recae principalmente esta competencia. La máxima duración que permita mantener la ventaja competitiva que se genera dependerá en parte de la capacidad de estas personas por establecer un sistema o como mínimo una actitud colaborativa que permita que sus sucesores aprehender los contenidos básicos de la diversidad de oferta educativa en las que no son expertos.

Esta competencia esencial se fundamenta sobre los pilares de los recursos humanos. Así que la posibilidad de réplica está limitada a personas concretas. Además, la posibilidad de apropiación de estos recursos humanos es muy difícil tanto por su movilidad, ya que hablamos de personal funcionario con plaza definitiva, como por la capacidad de absorber físicamente toda la oferta.

Desde un punto de vista de mercado, el aprovechamiento de esta capacidad supone acceder a nuevos servicios educativos dentro de un mercado fuertemente regulado.

b) Capacidad para aprovechar los conocimientos y experiencias del profesorado en labores no docentes.

Esta capacidad no supone una ventaja competitiva ya que ni es tan relevante ni tan escasa como la anterior. Aún así, las aportaciones no docentes de esta competencia esencial son mayores en variedad y número respecto a otros competidores.

Esta capacidad proporciona una creación, gestión y mantenimiento de recursos o servicios que suponen como mínimo el mantenimiento de la ventaja competitiva.

Por las mismas razones que en la “*core competence*” anterior, la movilidad, la posibilidad de réplica y apropiación es mínima.

7. Resultados: Diseño de una estrategia

La estrategia se fundamenta en los resultados obtenidos del análisis del sector en el que se compete y de la propia organización. Este ha sido el trabajo realizado hasta el momento.

En este apartado se desarrolla un plan estratégico cuyo alcance no pretende la implantación del mismo pero sí propone un conjunto de líneas secuenciadas en función del valor añadido que aportan. Todo ello se justifica en el análisis de los apartados previos.

Este plan estratégico consta de un conjunto de estrategias que incluyen el desarrollo de diversos objetivos estratégicos. Además, se valora la importancia de cada una de las líneas estratégicas y el efecto que produce relación entre objetivos.

Para ello, nos basamos en las aportaciones de Gary Hamel y C.K. Prahalad de su libro "*Competiendo por el futuro*" donde se habla sobre el apalancamiento de los recursos que bien se puede aplicar en nuestro caso para las capacidades esenciales o líneas estratégicas.

Los recursos, en nuestro caso las capacidades, pueden apalancarse de cinco maneras fundamentales: *concentrándolos* más eficazmente en los objetivos estratégicos clave, *acumulándolos* más eficientemente, *complementando* los recursos de un tipo con los de otro para crear un valor de orden superior, *conservando* los recursos siempre que sea posible, y *recuperando* rápidamente los recursos minimizando el tiempo que transcurre entre el gasto y el rendimiento. (Véase la figura 35: *Categorías de aprovechamiento de los recursos*).

Examinemos algunos de los componentes específicos del apalancamiento de los recursos dentro de cada una de estas categorías generales.

Concentrar recursos

a) *Converger.*

La búsqueda de un único propósito estratégico durante un largo período garantiza que los esfuerzos de los individuos, de los departamentos funcionales y de todos los negocios convergen en un mismo objetivo.

El objetivo del propósito estratégico es garantizar que las decisiones "se acumulan" en cierta medida de mes en mes y de año en año.

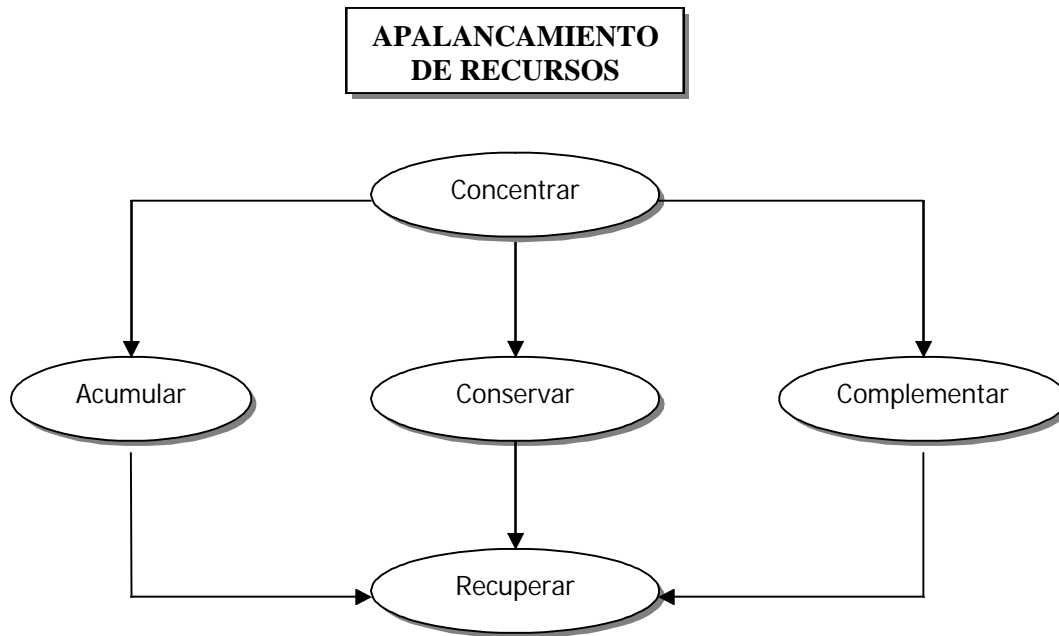


Figura 35. Categorías de aprovechamiento de los recursos

b) Centrar la atención en unos cuantos objetivos clave

Si la convergencia protege a la empresa del cambio de los objetivos con el transcurso del tiempo, la concentración protege de la dilución de los recursos en un determinado momento del tiempo.

Cuando hay convergencia y concentración en unos pocos objetivos, la mediocridad individual puede muy bien conjugarse para generar brillantez colectiva. En su ausencia, la brillantez individual puede muy bien traducirse en mediocridad colectiva.

c) Dirigir los recursos a determinadas actividades

El objetivo no es sólo centrar la atención en unas cuantas cosas cada vez, sino centraría en las cosas correctas, es decir, en las actividades que tengan mayor repercusión desde el punto de vista del valor percibido por el cliente.

El truco consiste en este caso en identificar las áreas en las que el cociente entre el valor percibido por el cliente y el coste de crear ese valor es lo más alto posible.

Acumular recursos

a) Aprender de la experiencia.

Una empresa es una reserva de experiencias. Es posible que lo que diferencia a las empresas no sea tanto la calidad o la profundidad relativa de sus reservas de experiencias como su capacidad relativa para extraer enseñanzas de esas reservas.

En pocas palabras, algunas empresas son más capaces que otras de extraer lecciones de cada experiencia adicional. La capacidad para extraer ideas de todas y cada una de las experiencias que van acumulándose y utilizarlas para mejorar e innovar es un componente fundamental del aprovechamiento de los recursos.

b) Pedir recursos prestados

“Pedir prestados” recursos de otras empresas es otra manera de conseguir recursos y competencias por medio de alianzas, proyectos conjuntos, concesión interna de licencias y subcontratación.

En un caso extremo, pedir recursos prestados no solo significa acceder a las competencias de un socio sino internalizar aprendiendo de él.

Complementar los recursos

a) Combinar

Otro tipo de apalancamiento de los recursos se basa en la capacidad de la empresa para combinar diferentes tipos de recursos de tal forma que se multiplique el valor de cada uno. Ésta es la esencia del proceso de transformación de los recursos.

La combinación de recursos exige varias competencias: integración tecnológica, integración funcional e imaginación para crear nuevos productos.

b) Equilibrar

Combinar y equilibrar los recursos son dos cosas diferentes: una implica el entrecruzamiento creativo de competencias dispares y la otra implica la adquisición de recursos que

multipliquen el valor de las competencias únicas de una empresa. Sin embargo, ambas son formas de complementación de los recursos.

Conservar los recursos

a) Reciclar

Cuanto más a menudo se utiliza una determinada competencia, mayor es el reciclado o aprovechamiento de los recursos.

Se necesita que los directivos de las unidades se den cuenta de que son administradores guiados a través de un espíritu de colaboración entre los directivos de las unidades.

b) Cooptar

A veces es posible incitar a un posible competidor a luchar contra un enemigo común, trabajar colectivamente para establecer un nuevo estándar o desarrollar una nueva tecnología o que un grupo de empresas pueda unirse en torno a una determinada cuestión legislativa.

En estos y en otros casos, el objetivo es cooptar los recursos de otras empresas y aumentar así la influencia de la empresa y su poder en su industria. Al cooptar recursos, una empresa puede inducir a otras a perseguir un objetivo común.

c) Proteger

Cuanto mayor es la ventaja numérica del enemigo, mayor es el incentivo para evitar una confrontación frontal. El objetivo es fortalecer nuestras fuerzas fuera de la vista de los competidores más fuertes. Éste es el concepto de "proteger".

La innovación competitiva es una manera importante de proteger los recursos junto con la búsqueda de un territorio poco defendido. Comprender la definición que tiene un competidor del mercado al que atiende es el primer paso para buscar un espacio competitivo poco defendido.

Recuperar los recursos

a) Acelerar el éxito

Otro importante determinante del aprovechamiento de los recursos es el tiempo que transcurre entre el gasto de recursos y su recuperación, en forma de ingresos, a través del mercado. Un rápido proceso de recuperación actúa de multiplicador de los recursos.

Una empresa que pueda hacer cualquier cosa el doble de deprisa que las competidoras, que hayan comprometido unos recursos similares, disfrutará del doble de ventajas a la hora de aprovechar los recursos. Esta rudimentaria aritmética explica, en parte, por qué las empresas japonesas se han mostrado tan decididas a acelerar los tiempos de desarrollo de los productos.

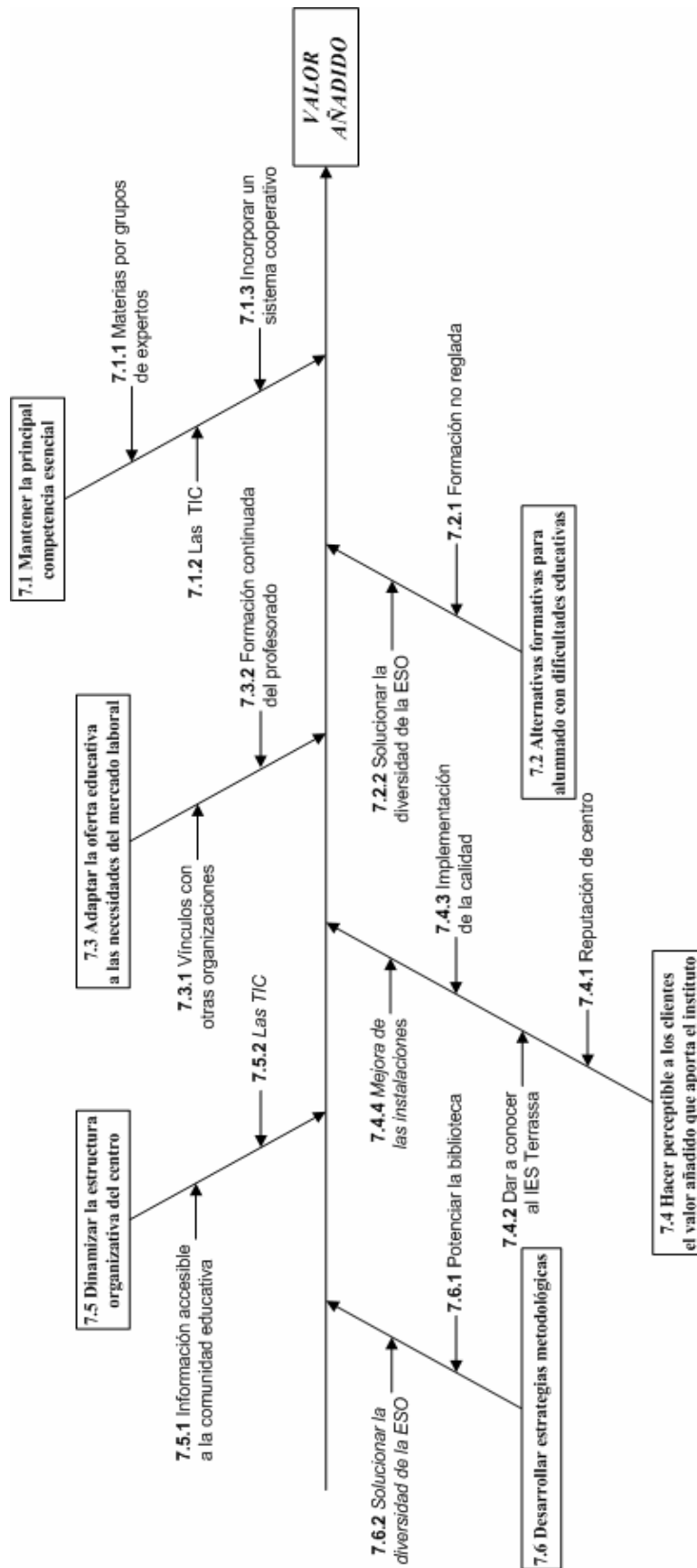


Figura 36. Diagrama sobre el desarrollo estratégico

7.1 Capacidad de mantener la principal competencia esencial

La principal competencia esencial del IES Terrassa es la capacidad de flexibilidad del profesorado para generar una oferta variable.

La capacidad de mantener la principal competencia esencial. es el principal propósito estratégico sobre el que “convergen” los principales esfuerzos y el punto de partida donde se “acumulan” los resultados posteriores.

Su importancia reside en la capacidad de “conservar” el mercado actual y en la posibilidad de generar otros nuevos a partir de la experiencia acumulada.

Esta estrategia se centra en tres objetivos básicos. El principal es desarrollar las diferentes materias por grupos de expertos en cada uno de los departamentos. Los otros dos, el uso de las tecnologías de la información e incorporar en la estructura del centro un sistema cooperativo por departamentos, son las herramientas de apoyo que permiten un desarrollo más eficaz del trabajo de los grupos de expertos.

7.1.1 Desarrollar las materias por grupos de expertos en los departamentos

Este objetivo estratégico está orientado para “proteger” y ampliar principalmente el segmento de la oferta educativa en Formación Profesional donde el IES Terrassa es fuerte.

El IES Terrassa ocupa una posición diferenciada en el mercado por su cantidad y variedad de oferta educativa.

Además, en Terrassa, existe la tendencia ascendente de los clientes hacia un servicio educativo público de Formación Profesional. Una de las principales razones es con diferencia la inferior relación coste/servicio respecto a la amenaza que suponen los centros de titularidad privada que en estos casos reciben escasas subvenciones de las administraciones públicas.

El desarrollo de las materias por grupos de expertos pretende reforzar esta tendencia a partir de una planificación docente de calidad.

7.1.2 Uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC)

El cambio a las nuevas tecnologías representa una oportunidad en la ventaja competitiva si se llega el primero. Las TIC ofrecen esta oportunidad aunque no cumplir este objetivo estratégico a medio plazo representa una desventaja.

La actualización de los sistemas y uso de las tecnologías de la información y comunicación es un instrumento básico complementario, en mayor o menor grado, al conjunto de estrategias restantes.

Este objetivo refuerza principalmente a otros como:

7.4 Hacer perceptible el valor añadido a los clientes que aporta el instituto

7.5 Dinamizar la estructura organizativa del centro

7.6 Potenciar la biblioteca como lugar docente y de búsqueda de información

El éxito de este objetivo estratégico requiere en gran medida de la segunda competencia esencial. Por lo tanto se combinan las dos competencias esenciales del IES Terrassa.

La segunda competencia esencial del centro es aprovechar los conocimientos y experiencias del profesorado en labores no docentes. En este caso, los conocimientos y experiencias se refieren a la administración de aplicaciones y sistemas informáticos en las TIC.

7.1.3 Incorporar en la estructura del centro un sistema cooperativo por departamentos

Este objetivo estratégico está orientado principalmente a los departamentos de Ciclos Formativos que tienen más docentes y variedad de materias a desarrollar.

También es una herramienta complementaria para el desarrollo de materias por grupos de expertos en los diferentes departamentos. Su aplicación pretende romper la libertad de cátedra mal entendida que se traduce en individualismo.

Este individualismo genera un sentido de propiedad de las materias y los recursos que dinamiza la primera competencia esencial, que es la capacidad del profesorado para generar una oferta variable.

El desarrollo de un sistema cooperativo pretende ser la estructura para romper la rutina de individualismo y propiedad de materias y recursos junto con el objetivo *7.1.1 Desarrollar las materias por grupos de expertos en los departamentos*. Cuando el trabajo se realiza por grupos la propiedad del mismo queda diluida entre las diferentes aportaciones de cada uno de los miembros.

7.2 Alternativas formativas para alumnado con dificultades educativas

En Terrassa existe una tendencia descendente en el segmento de la educación pública de la ESO y el Bachillerato. Los centros privados y concertados gozan de una valoración superior a la de los centros públicos.

Si además aceptamos que el coste de sustitución de 120 Euros/mes es asumible para una cantidad significativa de clientes de Terrassa, la tendencia descendente en la ESO y el Bachillerato quedaría justificada.

Esta situación no es alarmante pues las generaciones nacidas en Terrassa a partir el 1.994 son mayores en número y se incorporan en la ESO en los dos próximos años. Además el saldo inmigratorio es positivo y con tendencia ascendente desbordando la capacidad de los centros de primaria.

A la escuela pública, por la tipología de parte de sus usuarios y su inherente vocación social, le corresponde corregir las dificultades educativas que se producen.

Para ello, se propone dos objetivos estratégicos que son dar solución a la diversidad de la ESO mediante alternativas docentes (*subapartado 7.2.2*) cuando la escolarización es obligatoria y el uso de las instalaciones del centro para formación no reglada mediante alternativas profesionales (*subapartado 7.2.1*) en etapas posteriores a la obligatoria.

Cada una a su manera, los dos objetivos estratégicos pretenden solucionar las dificultades educativas y procurar una inserción en el mundo laboral.

7.2.1 Uso de las instalaciones del centro para formación no reglada

El uso de las instalaciones de centro para formación no reglada pretende abarcar dos segmentos de la demanda educativa que son la formación continua u ocupacional y formación integral mediante el aprendizaje de un oficio.

La formación integral mediante el aprendizaje de un oficio intenta responder a un tipo de alumnado que no encaja en el sistema educativo convencional. En su mayoría son personas inmigrantes o alumnos que han abandonado o cursado totalmente la educación básica pero sin éxito y que no integradas en el mundo laboral.

Paralelamente, esta formación es una fuente de captación de recursos económicos adicionales que se transforman en recursos materiales, didácticos y mantenimiento que permanecen en el

centro y repercuten positivamente su imagen (*Véase la estrategia 7.4 Hacer perceptible a los clientes el valor añadido que aporta el instituto*).

El IES Moserrat Roig es el principal competidor público del IES Terrassa. Comparativamente, a pesar de estar en el distrito de mayor intensidad competitiva, estar peor ubicado respecto al transporte público, no tener un servicio sanitario primario inmediato y ofrecer menor variedad educativa post obligatoria tiene históricamente una matrícula superior en la ESO que incluso es capaz de derivar anualmente su excedente de demanda.

El Monserrat Roig es un centro que abrió sus puertas en el curso 1.999 – 2.000. La novedad de este centro es un dato objetivo que influye en los clientes para que lo valoren mejor que al IES Terrassa. De aquí la importancia del buen mantenimiento del centro y sus instalaciones que justifican el desarrollo de esta estrategia.

Son necesarios otros parámetros para evaluar la mayor demanda del Monserrat Roig, como el nivel de calidad docente o la imagen de centro que tienen los clientes. Para ello se necesita indicadores que se desarrollan en la estrategia 7.4.3 *Implentación de la calidad*.

Con este objetivo estratégico también se pretende reforzar los lazos entre otras instituciones públicas y privadas que permitan acercar la oferta educativa con el mundo laboral (*Véase la estrategia 7.3 Adaptar la oferta educativa a las necesidades del mercado laboral*).

7.2.2 Dar solución a la diversidad de la ESO

A los institutos, por su vocación intrínseca de servicio público, les corresponde solucionar la diversidad educativa.

Al dar solución a la diversidad de la ESO que tiene el IES Terrassa se consigue reconducir adecuadamente la formación educativa de alumnos con diferentes problemáticas y al mismo tiempo reforzar la imagen de centro y reducir la amenaza que suponen los centros concertados.

7.3 Adaptar la oferta educativa a las necesidades del mercado laboral

Esta estrategia, adaptar la oferta a las necesidades del mercado laboral, se “acumula” respeto a la principal (*7.1 Capacidad de mantener la principal competencia esencial*) y la “complementa” mejorando su eficacia.

Los siguientes objetivos estratégicos permiten detectar las necesidades del mercado laboral estrechando los vínculos con otras organizaciones (*subapartado 7.3.1*) y las hace viables en el

IES Terrassa mediante la orientación de la formación continuada del profesorado hacia las del mundo del trabajo (*subapartado 7.3.2*).

7.3.1 Mejorar los vínculos entre el instituto y otras organizaciones a nivel municipal y comarcal

La información y conocimiento que se consigue a través de las relaciones que se establecen entre el instituto y otras organizaciones públicas o privadas tienen la finalidad de ser el motor de la adaptación y cambio de la oferta educativa y conocimientos de los docentes a las necesidades actuales.

Esta acción estratégica es directa si se compara con el *7.2.1 Uso de las instalaciones del centro para formación no reglada* que a pesar de no ser tan directa refuerza y “complementa” este objetivo.

Además de reportar beneficios a la formación reglada, adquirir con éxito esta competencia junto con el *7.2.1 Uso de las instalaciones del centro para formación no reglada* supone abrir la puerta de acceso a nuevos segmentos educativos como la formación continua u ocupacional.

Para mejorar los beneficios sobre el alumnado ciertas actividades se orientan a asesorar al cliente con los nuevos vínculos del centro

7.3.2 Incentivar al profesorado en la formación continua orientada al ajuste entre oferta y demanda

Esta acción estratégica se “acumula” respecto a la anterior ya que necesita de la información conseguida en el objetivo *7.3.1 Mejorar los vínculos entre el instituto y otras organizaciones a nivel municipal y comarcal*.

Este aspecto se puede gestionar desde la óptica de la mejora continua por la acción estratégica propuesta en el objetivo *7.4.3 Implementación de la calidad*. Por lo tanto, debe ser un aspecto formalizado.

7.4 Hacer perceptible el valor añadido que aporta el instituto a los clientes

Desde el prisma de la gestión este punto representa ser un catalizador estratégico que “acelera el éxito” y por lo tanto los beneficios.

Los beneficios de los que hablamos son la satisfacción de un trabajo eficiente a través de una gestión que optimiza al máximo sus recursos. En la escuela pública no existe el superávit de beneficios.

Esta estrategia trabaja sobre la percepción que tiene el cliente y por supuesto intenta mejorarla sin intentar crear falsas expectativas que al final lo defrauden.

La percepción contiene una parte subjetiva y por eso se trabaja en la reputación de centro (*subapartado 7.4.1*). No obstante, existen ciertas herramientas que ayudan a definir un valor en el cliente como es la comparación con otros centros a partir de la información (*subapartado 7.4.2*) o través de los cambios en el propio centro (*subapartado 7.4.3*).

En definitiva, se trata de romper la imagen negativa que se asocia a los servicios educativos públicos para evitar la tendencia al cambio y corregir la demanda descendente en la ESO del IES Terrassa.

7.4.1 Trabajar en estrategias de reputación de centro

La reputación es un elemento diferenciador asociado a un valor añadido percibido por el cliente.

Es difícil que el cliente pueda conocer con exactitud el producto educativo. Su conocimiento puede ser relativo a experiencias previas, lo que terceras personas dicen que saben y lo que explica es centro (*Véase el subapartado 7.4.2 Dar a conocer IES Terrassa en su entorno competitivo*). Por esta razón la reputación juega un papel importante.

En los sectores de servicios se puede crear reputación de organización o producto. No obstante, su existencia en este caso también se apoya en elementos objetivos como las actividades que se derivan del producto o servicio –incluidas las complementarias–, la forma en que se desarrollan estas actividades y los resultados finales.

Las actividades complementarias de un servicio son muy importantes para la reputación de un centro educativo si su desarrollo supone un valor añadido al cliente que supera el coste.

En cualquier caso, la reputación de un centro es la que perciben los clientes y por ello es necesario investigar y crear indicadores objetivos capaces de evaluar su estado.

7.4.2 Dar a conocer al IES Terrassa en su entorno competitivo

El objetivo estratégico de dar a conocer al IES Terrassa en su entorno competitivo tiene la finalidad de ser un punto de referencia para que los clientes perciban y valoren el trabajo que se desarrolla en el instituto.

El ámbito divulgativo de la labor educativa se centra en tres niveles: los que pertenecen al IES Terrassa, los interesados en acceder a una plaza y a toda la sociedad del entorno competitivo.

A través del primer nivel de información -los que pertenecen al IES Terrassa- se busca mantener la continuidad de los alumnos en el centro.

En el segundo nivel -los interesados en acceder al IES Terrassa- el objetivo es captar a nuevos alumnos que aún interesados todavía están indecisos. Para inclinar la balanza se utiliza la estrategia de la diferenciación, la más apropiada en nuestro caso.

La información pretende diferenciar al IES Terrassa de otros institutos públicos -los principales competidores- que no en pocas ocasiones los clientes los perciben como iguales. Esta diferenciación también busca incrementar la competitividad con los centros privado-concertados a través de una identidad propia.

El hecho de que la labor educativa sea conocida en todo entorno competitivo del IES Terrassa -tercer nivel de información- refuerza el objetivo estratégico de reputación de centro (*Véase el subapartado 7.4.1 Trabajar en estrategias de reputación de centro*).

7.4.3 Implementación de la calidad

El desarrollo de la calidad es un objetivo estratégico cuya influencia afecta tanto al orden interno como externo del instituto.

A través de ella se dispone de un método de trabajo basado en la mejora continua cuya actividad beneficia a toda la organización. Su influencia se extiende a todas las capacidades del IES Terrassa.

Además, es un elemento diferenciador que da fiabilidad y confianza al valor añadido divulgado por el centro. (*Véase los subapartados 7.4.1 Trabajar en estrategias de reputación de centro y 7.4.2 Dar a conocer al IES Terrassa en su entorno competitivo*).

Actualmente como referencia el San Doménech Savio posee la ISO 9001 en gestión de calidad referente a la formación ocupacional y continua. A medio plazo a manifestado que su objetivo es ampliar esta normativa a la formación reglada.

7.5 Dinamizar la estructura organizativa del centro

En la definición clásica de sistema “*un conjunto de elementos relacionados entre sí formando un todo estructurado*” aparece un elemento primordial, las relaciones.

El IES Terrassa, como sistema estructurado, basa parte de su rendimiento en el grado de éxito que se establece en sus relaciones. Por lo tanto esta estrategia es complementaria pues incrementa de sobradamente el valor final de todas las actividades de la comunidad educativa.

Esta estrategia pretende dinamizar la estructura organizativa del centro a partir de la información que se conoce de cada una de las partes. De esta manera se potencian las relaciones entre subsistemas y por lo tanto también la implicación y participación.

Como soporte se requiere de las TIC como una de las herramientas más útiles en la comunicación y participación. Este objetivo estratégico no se incluye aquí ya que está desarrollado en el *subapartado 7.1.2 Uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC)*

7.5.1 Desarrollar y poner al alcance de la comunidad docente toda la documentación relativa al centro

La falta de información que se puede llegar a tener de los órganos personales y pluripersonales de la dirección y coordinación puede traer como consecuencias la enajenación su trabajo respecto a la comunidad educativa.

La información es un vínculo entre dirección y coordinación y el resto de la comunidad educativa. Su conocimiento une a la organización pues quedan claros los puntos de referencia a los que se dirige el instituto. Si además, se favorece la participación estos puntos de referencia se hacen propios.

7.6 Desarrollar estrategias metodológicas

Es una estrategia básica y obligada por la naturaleza de la organización, un centro educativo. Existen muchas y de diferente índole pero aquí sólo deben incluirse aquellas que tengan una perspectiva de centro.

Desde un punto de vista estratégico son interesantes aquellas estrategias metodológicas que suponen una innovación educativa. Éstas pueden llegar a convertirse en un referente para los demás y ser en un elemento diferenciador. A continuación se propone un ejemplo.

7.6.1 Potenciar la biblioteca como lugar docente y de búsqueda de información

Este objetivo estratégico se apoya en las nuevas tecnologías. (*Véase el subapartado 7.1.2 Uso de las tecnologías de la información y comunicación*)

8. Bibliografía

Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1995) *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Ariel Sociedad Económica.

Grant, R. M. (1996) *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Editorial Civitas.

Johnson, G. y Scholes, K. (2001) *Dirección estratégica*. Pearson Educación. Madrid.

Porter, M. E. (1998). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Compañía Editorial Continental.

www.gencat.es/ense (*Departament d'Ensenyament de la Generalitat de Catalunya*)

www.IDESCAT.es (*Institut d'estadística de Catalunya*)

www.terrassa.org (*Web de la ciudad de Terrassa*)

www.INE.es (*Instituto Nacional de Estadística*)

www.lavanguardia.es (*Diario electrónico de La Vanguardia*)

www.fapac.net (*Asociación de madres y padres de Catalunya*)

www.vilaweb.es (*Diario electrónico*)