

Revista de Ciencias Sociales

How is the strategic group theory applied to higher education?

Yáñez-Jara, Víctor^{*}
Araya-Castillo, Luis^{}**
Barrientos-Oradini, Nicolás^{*}**
Pennanen-Arias, Carmen^{**}**

Higher education institutions participate in highly competitive, complex, changing, and differentiated environments (Ganga, Quiroz & Fossatti, 2017; Hwang & Choi, 2019; Araya-Castillo et al., 2021), as the environment in which they usually interact has globally experienced a process of construction and reconstruction (Altbach, Reisberg & Rumbley, 2009; Gaete, 2011; Nhan & Nguyen, 2018). In this context, institutions are challenged to achieve and maintain their leadership (Thieme, Araya-Castillo & Olavarrieta, 2012; Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo, 2014; Araya-Castillo & Rivera-Arroyo, 2021) and sources of competitive advantages (Sadiq & Shaikh, 2004; Cubillo-Pinilla et al., 2009; Araya-Castillo et al., 2018), while developing a solid foundation that allows them to reach high quality levels (Hota & Sarangi, 2019), through

value creation and constant improvement of their organizational processes (Degtjarjova, Lapina & Freidenfelds, 2018).

This competitive context is explained by the emergence of new types of institutions (Yilmaz, 2019) and higher demands for standards of excellence and efficiency (Ganga-Contreras et al., 2018), by the rapid growth of participating corporations (Jain, Sahney & Sinha, 2013) and the corresponding rate of enrollment (Ganga et al., 2019), budget constraints (Martínez, Blanco & Castán, 2013), changes in regulations (Sultan & Yin, 2014), the constant reduction in funding by governments (Ivy, 2008), and increases in students' tuition fees (Mok, 2003).

Additionally, there is an increasingly heterogeneous student population in an international context (Archer, Hutchings

^{*} PhD. Doctor en Administración de Empresas. Profesor Asistente de la Universidad Andrés Bello, Chile. E-mail: victor.yanez@unab.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8552-7842>

^{**} PhD. in Management Sciences. Doctor en Ciencias de la Gestión. Doctor en Empresa. Profesor Titular de la Universidad Andrés Bello, Chile. E-mail: luis.araya@unab.cl ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-7574-3907>

^{***} Doctor Philosophiae en Administración de Empresas. Doctor of Philosophy in Business Administration. Profesor Titular de la Universidad Miguel de Cervantes, Chile. E-mail: nicolas.barrientos@corp.umc.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8973-8647>

^{****} Doctora en Ciencias Empresariales. Profesora Asistente de la Universidad Andrés Bello, Chile. E-mail: carmen.pennanen@unab.cl ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3775-6613>

& Ross, 2003), as well as higher levels of demand for quality control (Brunner & Uribe, 2007), the development and fast diffusion of information and communication technologies (Buil et al., 2012), increased international student mobility (Nhan & Nguyen, 2018), the emergence of academic consortia (Juarros, 2006), the pressure to raise capital funds and control increases in personnel costs (Lovett, 2002), a global education market (Abdullah, 2006), and increasing levels of diversification and privatization of higher education systems (Espinoza & González, 2011).

Therefore, educational institutions are challenged to adapt to the changing environment (Tamutienė & Matkevičienė, 2019) and respond quickly to new competitive dynamics (De Jager & Gbadamosi, 2010), due to the fact that the higher education sector has significant similarities with a service industry (Gruber et al., 2010; Jain et al., 2013; Yeo & Li, 2014), in that it is intangible and heterogeneous; it meets the criterion of inseparability, it is produced and consumed at the same time; it meets the criterion of perishability; and it assumes student participation in the service delivery process (Danjuma & Rasli, 2013).

To meet these challenges, higher education institutions must adopt a market approach (Araya-Castillo & Bernardo, 2019), revitalize their marketing strategies (Jain et al., 2013), operate from entrepreneurship-oriented approaches (Mayer, Charles & De la Garza, 2019), focus their efforts on marketing activities (Ivy, 2008), benchmark against globally recognized institutions (Martensen & Grønholdt, 2009), prioritize quality issues (Hwang & Choi, 2019), and show the quality of their processes and outcomes (Rodríguez-Ponce, 2009).

As a result, these institutions must study the competitive dynamics of the sectors in which they participate from a management-centered approach (Thieme et al., 2012; Araya-Castillo et al., 2015; Araya-Castillo et al., 2018), rather than from a traditional approach coming from education or social sciences. This is so because both policy makers and social agents have begun to require institutions to

justify their results (Chacón et al., 2001), reexamine their structures, strategies, and processes (Thieme et al., 2012), and implement competitive strategies in order to differentiate their offerings (Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo, 2014), based on higher levels of quality (DeShields, Kara & Kaynak 2005) and aspects linked to social responsibility (Severino-González et al., 2020).

However, knowing and understanding the competitive dynamics of higher education not only has strategic implications, but also public policy implications, as different stakeholders express their concern for higher levels of regulation (Araya-Castillo & Rivera-Arroyo, 2021). This interest in regulatory institutions arose in response to the demands of the population, the worsening quality of some institutions, changes in student behavior, and business and society demands for professionals with new skills, as well as for new roles for higher education institutions (Rama, 2006).

Considering the above, decision-makers in higher education institutions need to recognize that the changes in the environment have brought about a transformation in the public policy approach to education, since the reforms in the higher education sector seek to expand the State's regulatory capacity over the sector through mechanisms of external quality assessment and accreditation, both from institutions and undergraduate programs and graduate programs (García, 1997).

The idea is for higher education corporations to offer prestigious and added-value academic programs (Lai et al., 2015), since education is expected to be linked to the context of post-truth and its social applications (Cerdán, García & Padilla, 2020). Likewise, these institutions ought to satisfy the interests of their stakeholders (Gruber et al., 2010), find effective ways to deliver services to their students (Jain, Sinha & Sahney, 2011), and improve the quality of the activities they carry out (Dill, 2007), in terms of teaching, research, and information (Hota & Sarangi, 2019).

To meet this objective, some researchers have applied the theory of strategic groups to

study higher education sectors. This approach suggests that firms do not compete with all the other firms in their market, but only with those that share common resources and strategies (Carroll & Thomas, 2019). The organizations that make up a strategic group resemble each other, not only in business key features, such as size and structure, but also in terms of organizational identity, image, and reputation (Labianca et al., 2001).

With strategic groups, it is possible to infer which firms are likely to interact with each other, the nature of these interactions, and how interactions might affect their performance levels (Carroll & Thomas, 2019). This is because the concept of strategic group occupies an imaginary conceptual space between the firm and the sector, hence it is conceived as an intermediate unit of analysis that recognizes intra-industry heterogeneity and also emphasizes the similarity among companies within the group (Céspedes, 1995).

Therefore, researchers can use the theory of strategic groups to study the higher education sector in a way that is functional for public policy makers and managers of higher education institutions (Thieme et al., 2012; Araya-Castillo & Bernardo, 2017; Araya-Castillo et al., 2021), inasmuch as the division of the industry into strategic groups provides an analytical tool that allows for an in-depth study of the nature of industrial competition, with a higher level of variation than the analysis of a single firm allows, and in a more particularized way than the aggregate analysis of sectors allows (González-Fidalgo, 2001).

This is so because the industry is heterogeneous and composed of groups, which are made up of entities that follow similar strategies (Ketchen, Snow & Hoover, 2004). This means that firms belonging to the same group are able to respond in the same way to disruption, are mutually dependent, and accurately anticipate the reaction of the rest of the group (Prior & Surroca, 2001). Likewise, the response to disruption will be a common

competitive strategy for the companies in the strategic group, decreasing the relative importance of some strategic variables and increasing the relative importance of others (Araya, 2019).

Table 1 shows a compilation and summary of 17 studies conducted in higher education sectors in the United States (hereinafter US), Europe (Germany, Australia, Poland, Spain), South America (Chile, Colombia, Brazil) and Australia, or in samples of institutions from these countries. When research is carried out in a given country, it is for the national territory as a whole or in a specific region. Furthermore, these studies have been conducted on universities as a whole or on specific academic units (Colleges, Business Schools) or training programs (MBA).

With regards to the information collected, although strategic groups play an important role in the business development of countries (Vázquez, Rech & Miranda, 2018), their application in higher education has not yet reached a relevant level of significance. Additionally, when applied, the strategic group approach often uses statistical techniques (Hervás, Dalmau & Albers, 2006).

There are three alternative methods of forming strategic groups (Nath & Gruca, 1997). The first method consists of identification through factor and cluster analysis (Fiegenbaum & Thomas, 1990). The second method consists of multidimensional scaling of managers' perceptions (Fombrun & Zajac, 1987). The third method is based on the direct identification of competing firms by managers involved in the industry (Porac et al., 1995). However, the use of multivariate methodologies is more useful for developing empirical research (Hatten & Hatten, 1987), as these methodologies make it possible to broaden the concept of strategy analyzed, giving rise to classification schemes of greater complexity, which improves the quality of the results (Flavián & Polo, 1999).

Table 1
Strategic group studies (GE in Spanish) in higher education sectors

Author(s) (Year)	Country	Scope of Application	Methodology	GE No.	Results Description
Rodrigues, Simões & Ferreira (2021)	Brasil	Business Schools	Factor analysis, cluster analysis, and multivariate analysis of variance (MANOVA).	5 / 7	Groups were obtained according to the Porter (5) and Mintzberg (7) typologies, and the performance of the SITM group was verified.
Rodriguez, Zabala-Iturriagoitia & Aparicio (2021)	Colombia	Private Higher Education Institutions	Multidimensional Scaling (MDS), cluster analysis, Ward's method, fit analysis, ANOVA and linear regression.	5	Groups were obtained according to the following strategic dimensions: a) institutional profile; b) size; c) face-to-face production; d) online production; e) specialization; and f) diversity.
Duan (2019)	Australia	Public Universities	Data Envelopment Analysis (DEA).	4	Groups were obtained according to the following strategic dimensions: a) how these universities work; and b) their strategic approach to teaching and research.
Araya-Castillo et al. (2018)	Chile	Universities	Factor analysis, cluster analysis, and Pearson correlation analysis.	10	Groups were obtained according to the following strategic dimensions: a) reputation; b) social responsibility; c) online education; d) scope; e) corporate governance; f) infrastructure; and g) advertising.
Scafuto, Backes & Maccari (2017)	Latin America	Business Schools	Multidimensional scaling.	3	Groups are characterized by isomorphic behaviors among institutions, and by complementary idiosyncratic behaviors in some of them. It is concluded that participation in MBA rankings is a boost of legitimacy and that this affects the strategic behavior of organizations.
Pietrzak & Pietrzak (2017)	Polonia	Colleges of Engineering and Technological Sciences	Cluster analysis.	4	Groups were obtained according to the strategic dimensions: a) number of publications versus number of students; and b) value of externally acquired funds versus number of students.
Araya-Castillo & Bernardo (2017)	Chile	Universities	Factor analysis, cluster analysis and Pearson correlation analysis.	9	Groups were obtained according to the following strategic dimensions: a) reputation; b) infrastructure; c) social responsibility; d) online education;/ e) scope; and f) advertising.
Araya-Castillo et al. (2015)	Chile	Evening Schools of Economics and Business of the Metropolitan Region	Factor analysis, cluster analysis and Pearson correlation analysis.	4	Groups were obtained according to the following strategic dimensions: a) accreditation; b) investment; and c) scope.
Araya-Castillo & Escobar-Farfán (2015)	Chile	Business Schools	Factor analysis, cluster analysis and Pearson correlation analysis.	4	Groups were obtained according to the following strategic dimensions: a) reputation; b) scope; and c) advertising investment.
Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo (2014)	Chile	Universities	Factor analysis, cluster analysis and Pearson correlation analysis.	14	Groups were obtained according to the following strategic dimensions: a) scope; b) reputation; and c) infrastructure; and d) advertising.
Thieme et al. (2012)	Chile	Universities	Factor analysis, cluster analysis and Pearson correlation analysis.	10	Groups were obtained according to the following strategic dimensions: a) reputation; b) scope; and c) advertising investment.

Cont... Table 1

Thomas & Li (2009)	US, Canada, Europe, Asia, and Australia	Business Schools	Cluster analysis.	10	Groups have different resource and reputation profiles.
Paucar-Caceres (2008)	UK and France	Business Schools	Co-plot method.	6	Groups are characterized by core and optional features.
Warning (2004; 2007)	Germany	Universities	Quantile regression.	2	Groups were obtained according to the following strategic dimensions: a) teaching versus research; and b) social sciences versus natural sciences.
Hernángómez et al. (2007)	Spain	Universities of Castilla y León	Factor analysis, cluster analysis and global analysis.	5	Groups were obtained according to the following strategic dimensions: a) tangible and intangible resources and skills; b) degree of differentiation of the educational service in relation to quality; c) degree of differentiation of the educational service in terms of specialization; d) development of educational products; and e) development of markets to work in.
Labianca et al. (2001)	US	Colleges and Universities	Regression analysis.	10	Industry subgroups were obtained based on emulation decisions that differ in their a) structural; and b) identity attributes.
Segev, Raveh & Farjoun (1999)	US	Business Schools	Co-plot method.	6	Groups show that there is no best content structure for MBA programs.

Source: Own elaboration, 2022.

Segev et al. (1999), studied the strategic behavior of leading US business schools. With the revolution in MBA programs in mind, this research sought to examine the adaptation and change of business schools. These institutions were mapped in terms of their core course structure and areas of concentration, concluding that there were six strategic clusters, and that the program content structure (the particular combination of core and concentration areas) is not a source of higher performance in itself.

Labianca et al. (2001), studied the competitive dynamics of US colleges and universities. These authors analyzed the US higher education sector in order to identify industry subgroups, which were grouped into ten clusters that were shaped by emulation decisions (strategic reference groups), which differed in structural and identity attributes. In conclusion, decision-makers tend to imitate educational institutions that are similar to

theirs; if they seek to improve the performance of their organizations, they ought to broaden their perspective and include structural and identity-related dimensions in their benchmarking processes instead.

Hernángómez et al. (2007) argued that, as the relevance of strategic decisions increases, and given that these decisions are interdependent from the agents in the analyzed sector, the knowledge of competitors and their behavior becomes a very important strategic tool. Five strategic clusters were obtained from universities in Castilla y León (Spain). These were differentiated based on resources and skills, differentiation through quality, differentiation through specialization, product development, and market development.

Warning (2004; 2007), sought to explain how and why German universities differ in the degree to which they specialize in the natural or social sciences and in relation to their research or teaching resources. The

study showed that universities that differ in their strategic orientation present differences in their efficiency, which is higher in teaching than in research and in natural sciences than in social sciences. While most studies use cluster analysis to identify strategic groups, his research used quantile regression to identify common strategic variables in high- and low-performing groups.

Paucar-Caceres (2008), analyzed the clustering of MBA programs offered by British and French business schools accredited by the AMBA Association. Six groups of business schools were obtained in the study, based on their core and elective course offerings. It was the first study to use a sample of institutions from different countries, hence making a contribution to the area of international higher education (specifically, in the design of MBA programs).

Thomas & Li (2009), examined the strategic profiles and differences in resources among the world's leading business schools. They studied business schools in the US, Canada, Europe, Asia and Australia, and were able to provide a clear mapping of strategic "bands" in globally branded business schools. With this input, ten strategic groups were obtained, which had different resource and reputation profiles.

Thieme et al. (2012), studied the university market in Chile and were able to design ten strategic groups of universities according to the strategic dimensions of reputation, scope, and advertising investment. They evaluated whether the decisions made in the aspects of reputation, scope, and advertising investment have an impact on attracting and keeping students, the position in quality rankings and tuition fees. They concluded that investment in each aspect (strategic dimensions) leads to ad-hoc results, i.e., universities obtaining what they intended from a mix of resources, as a result of their management.

Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo (2014), studied the university market in Chile. According to these authors, universities compete for the decisions they make in the

strategic dimensions of scope, reputation, infrastructure, and advertising; resulting into fourteen strategic groups. They also concluded that investing resources in scope and reputation aspects increases enrollment rates, and that investing in reputation is positively correlated with tuition fees and ranking position.

Araya-Castillo & Escobar-Farfán (2015), studied the research behavior of business schools in Chile. They identified four strategic groups according to the decisions these institutions make in terms of academic production, research team, and academic dissemination. In addition, the authors concluded that the investment made by business schools in research sources has an impact on organizational performance indicators, such as international accreditation, position in quality rankings, and MBA tuition fees.

Araya-Castillo et al. (2015), studied the competitive dynamics of evening schools of economics and business in the metropolitan region of Chile, and concluded that the strategic dimensions of accreditation, investment, and scope are the ones that define the competitive behavior of universities. As a result, four strategic groups were identified. They also found that investing resources in the strategic dimensions has an impact on market share; but that investing only in advertising influences the tuition fees.

Araya-Castillo & Bernardo (2017), studied the competitive dynamics of Chile's university market. They concluded that universities compete on the basis of the decisions they make in the aspects of reputation, infrastructure, social responsibility, distance education, scope, and advertising. As a result, nine strategic groups were identified. The authors also found that investing resources in each strategic dimension has an impact on enrollment; investing resources in reputation and infrastructure has an impact on the ranking position; and investing resources in reputation has an impact on tuition fees (affordability).

Scafuto et al. (2017), verified the existence of strategic groups of Latin American business schools that were listed in the Ranking

América Economía in 2015. The authors argued that rankings put significant pressure on institutions, which respond by adjusting their strategies. They concluded that there are three strategic groups, where isomorphic behaviors can be appreciated among the institutions, and also complementary idiosyncratic behaviors in some institutions. Accordingly, they argue that participation in rankings is a boost of legitimacy and that this affects the strategic behavior of organizations.

Araya-Castillo et al. (2018), analyzed the competitive dynamics of Chile's university market, and concluded that it is determined by the strategic dimensions of reputation, social responsibility, distance education, scope, corporate governance, infrastructure, and advertising. Considering this competitive dynamic, ten strategic groups were identified. It was found that university performance (based on the increase in undergraduate and graduate enrollment, ranking positions, tuition fees, and financial indicators) is consistent with the decisions these universities made and the resources they implemented in the different strategic dimensions.

Duan (2019), studied the efficiency of Australian universities, concluding that they keep a comparatively high level of efficiency in terms of operations and research, but that teaching efficiency does not show the same levels of performance. Given this, the author analyzed the strategic groups to find out the source of inefficiency in universities. She concluded that the grouping of four strategic groups is determined by the way these universities work, and by their strategic focus on teaching and research. This study concluded that resource allocation and funding decisions can be based on performance rating.

Rodríguez et al. (2021), identified strategic groups in the private sector of Colombia's higher education system. They classified institutions into five strategic groups, and analyzed the relationship between their institutional characteristics and the strategies that differentiate them. Strategic groups were obtained according to the strategic dimensions of institutional profile, size, face-

to-face performance, online performance, specialization, and diversity. In conclusion, the results obtained can be used to address potential growth or expansion of private institutions based on their strategic identity, thus contributing to the sustainability and competitiveness of higher education systems.

Finally, Rodrigues et al. (2021) identified strategic clusters in the Brazilian private sector-to-face higher education industry, as this sector has faced a number of challenges and is facing an increasingly intense business scenario. The authors concluded the existence of strategic groups in this industry, which were obtained according to the Porter (5) and Mintzberg (7) typologies. The performance of the SITM (Stuck In The Middle) group was also verified. With this research, the authors not only studied strategic groups and their performance, but also analyzed universities' strategic risks and opportunities.

The study of competitive dynamics is important not only for higher education, but also for education systems and country development, since higher education has similar dynamics among different countries, except perhaps for lower-income countries (Larraín & Zurita, 2008). This is why it is often considered that higher education is the most closely related service to society growth and socioeconomic development (Senthilkumar & Arulraj, 2011), as creating knowledge is crucial for the development of a country as a central element to improve the quality of life and progress (Sebastián, 2007).

In addition, the wealth or poverty of countries depends largely on the quality of their higher education (Hota & Sarangi, 2019), since it is recognized as a key element for economic prosperity (Vnoučková, Urbancová & Smolová, 2019), it favors the improvement of productive processes (Romer, 1986), it is a central element in the development of any country (Barrientos & Araya-Castillo, 2018), it contributes to social mobility (Urzúa, 2016), it is vital for social progress (Batoool, Nadeem & Asif, 2018), it is the central link in the development of talent and culture (Chen & Fan, 2018), and it is essential for sustainable

development and to improve people's well-being (Choudhary & Paharia, 2018).

References bibliographical

- Abdullah, F. (2006). Measuring service quality in higher education: Three instruments compared. *International Journal of Research & Method in Education*, 29(1), 71-89. <https://doi.org/10.1080/01406720500537445>
- Altbach, P. G., Reisberg, L., & Rumbley, L. E. (2009). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. UNESCO, World Conference on Higher Education. https://www.cep.edu.rs/public/Altbach_Reisberg_Rumbley_Tracking_an_Academic_Revolution_UNESCO_2009.pdf
- Araya, L. (2019). Editorial: Los grupos estratégicos como herramienta de posicionamiento estratégico. *Journal of Management and Business Studies*, 1(1), 1-7. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v1i1.290>
- Araya-Castillo, L., & Bernardo, M. (2017). Grupos estratégicos y dinámica competitiva de la educación superior en Chile. *Multidisciplinary Business Review (MBR)*, 10(1), 1-12.
- Araya-Castillo, L. A., & Bernardo, M. (2019). Calidad de servicio en educación superior a distancia: Propuesta de los modelos DIHESQ y SIBDHE. *Revista Espacios*, 40(44), 1-12.
- Araya-Castillo, L., Bernardo, M., Ganga-Contreras, F., & Sáez, W. (2021). Propuesta de modelo de satisfacción e intención de comportamiento en educación superior a distancia. *Fronteiras*, 10(3), 155-173. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2021v10i3.p155-173>
- Araya-Castillo, L., & Escobar-Farfán, M. (2015). Grupos estratégicos de investigación en escuelas de negocios y su relación con el desempeño: El caso de Chile. *Revista Perspectiva Empresarial*, 2(1), 7-23. <https://doi.org/10.16967/rpe.v2n1a1>
- Araya-Castillo, L., Maldonado, P., Lizana, A., & Escobar-Farfán, M. (2015). Grupos estratégicos de universidades y su relación con el desempeño: El caso de las Escuelas Vespertinas de Economía y Negocios en la Región Metropolitana de Chile. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(4), 509-520.
- Araya-Castillo, L., & Pedreros-Gajardo, M. (2014). Grupos Estratégicos en Sectores de Educación Superior. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 19(65), 92-115.
- Araya-Castillo, L., & Rivera-Arroyo, J. (2021). ¿Cómo las instituciones de educación superior deben enfrentar los nuevos desafíos del entorno? *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(1), 22-32. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i1.35293>
- Araya-Castillo, L., Yáñez-Jara, V. M., Rivera-Flores, Y. F., & Barrientos, N. (2018). Grupos estratégicos en educación superior: Mercado universitario de Chile. *Entramado*, 14(2), 74-94. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.4759>
- Archer, L., Hutchings, M., & Ross, A. (2003). *Higher education and social class: Issues of exclusion and inclusion*. Routledge.
- Barrientos, N., & Araya-Castillo, L. (2018). Educación superior en Chile: Una visión sistémica. *Aletheia*, 10(2), 80-109.
- Batool, S., Nadeem, A., & Asif, M. (2018). Managing higher education quality enhancement in Pakistan through

- communication skill to achieve international opportunities. *Journal of Managerial Sciences*, *XII*(1), 37-48.
- Brunner, J. J., & Uribe, D. (2007). *Mercados universitarios: El nuevo escenario de la educación superior*. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Buil, I., Hernández, B., Sese, F. J., & Urquizu, P. (2012). Los foros de discusión y sus beneficios en la docencia virtual: Recomendaciones para un uso eficiente. *Innovar*, *22*(43), 131-143.
- Carroll, C., & Thomas, H. (2019). Strategic categories and competition: significant clustering for strategic groups. *Journal of Strategy and Management*, *12*(4), 505-521.
- Cerdán, V., García, M. L., & Padilla, G. (2020). Alfabetización moral digital para la detección de deepfakes y fakes audiovisuales. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, *25*, 165-181. <https://doi.org/10.5209/ciyc.68762>
- Céspedes, J. J. (1995). Identificación de los grupos estratégicos en los sectores industriales. *Economía Industrial*, (304), 55-66.
- Chacón, S., Pérez-Gil, J. A., Holgado, F. P., & Lara, Á. (2001). Evaluación de la calidad universitaria: Validez de contenido. *Psicothema*, *13*(2), 294-301.
- Chen, Q., & Fan, Y. (2018). Research on the impact of internet development on the quality of China's higher education. *Educational Sciences: Theory & Practice*, *18*(5), 1531-1539. <https://doi.org/10.12738/estp.2018.5.050>
- Choudhary, M., & Paharia, P. (2018). Role of leadership in quality education in public and private higher education institutions: A comparative study. *The Journal of Progressive Education*, *11*(1), 17-24.
- Cubillo-Pinilla, J. M., Zúñiga, J., Losantos, I. S., & Sánchez, J. (2009). Factors influencing international students' evaluations of higher education programs. *The Journal of American Academy of Business*, *15*(1), 270-278.
- Danjuma, I., & Rasli, A. (2013). Empirical assessment of service quality dimension in technology-based Universities. *Sains Humanika*, *60*, 71-76. <https://doi.org/10.11113/sh.v60n1.177>
- De Jager, J., & Gbadamosi, G. (2010). Specific remedy for specific problem: Measuring service quality in South African higher education. *Higher Education*, *60*(3), 251-267. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9298-6>
- Degtjarjova, I., Lapina, I., & Freidenfelds, D. (2018). Student as stakeholder: "Voice of customer" in higher education quality development. *Marketing and Management of Innovations*, *2*, 388-398. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.2-30>
- DeShields, O. W., Kara, A., & Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. *International Journal of Educational Management*, *19*(2), 128-139. <https://doi.org/10.1108/09513540510582426>
- Dill, D. (2007). Quality assurance in higher education: Practices and issues. *The 3rd International Encyclopedia of Education*, Editors-in-Chief Barry McGaw, Eva Baker and Penelope P. Peterson, Elsevier Publications.
- Duan, S. X. (2019). Measuring university efficiency: An application of data envelopment analysis and strategic group analysis to Australian universities. *Benchmarking: An International Journal*, *26*(4), 1161-1173. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10->

[2017-0274](#)

- Espinoza, O., & González, L. (2011). Acceso a instituciones de educación superior públicas y privadas: el caso de Chile. En J. J. Brunner y C. Peña (Eds.), *El conflicto de las universidades: Entre lo público y lo privado* (pp. 277-297). Ediciones Universidad Diego Portales.
- Fiegenbaum, A., & Thomas, H. (1990). Strategic groups and performance: The U.S. insurance industry 1970-1984. *Strategic Management Journal*, 11(3), 197-215.
- Flavián, C., & Polo, Y. (1999). Hacia la homogeneización de criterios en las investigaciones de grupos estratégicos. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, (3), 9-28.
- Fombrun, C. J., & Zajac, E. J. (1987). Structural and perceptual influences on intraindustry stratification. *Academy of Management Journal*, 30(1), 33-50. <https://doi.org/10.2307/255894>
- Gaete, M. (2011). Acciones docentes: Saberes en pugna. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 10(20), 15-34.
- Ganga, F., Quiroz, J., & Fossatti, P. (2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: Una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Educação e Pesquisa*, 43(2), 553-568. <https://doi.org/10.1590/S1517-9702201608135289>
- Ganga, F., Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., & Alarcón, N. (2019). Percepciones de los funcionarios públicos sobre la relación entre universidades públicas y privadas con el estado de Chile. *Interciencia*, 44(9), 521-528.
- Ganga-Contreras, F. A., San Martín, W. S., Rodríguez-Ponce, E., Calderón, A-I., & Wandercil, M. (2018). Universidades Públicas de Chile y su desempeño en los Rankings Académicos Nacionales. *Fronteiras: Journal of Social Technological and Environmental Science*, 7(3), 316-341. <https://dx.doi.org/10.21664/2238-8869.2018v7i3.p316-341>
- García, A. M. (1997). La expansión de las universidades privadas. *Pensamiento Universitario*, 6(5), 39-45.
- González-Fidalgo, E. (2001). Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española. *Economía Industrial*, VI(342), 153-162.
- Gruber, T., Fub, S., Voss, R., & Gläser-Zikuda, M. (2010). Examining student satisfaction with higher education services: Using a new measurement tool. *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 105-123. <https://doi.org/10.1108/09513551011022474>
- Hatten, K. J., & Hatten, M. L. (1987). Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal*, 8(4), 329-342. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080404>
- Hernangómez, J., Borge, L. M., Urueña, B., Martín, N., De Benito, J. J., Ramos, L. O., & Revuelta, M. A. (2007). Las universidades de Castilla y León ante el reto del Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León*, (10), 39-65.
- Hervás, J. L., Dalmau, J. I., & Albors, A. (2006). 1972-2005: En la cuarta década de la investigación sobre grupos estratégicos ¿Qué hemos aprendido? *Investigaciones Europeas de Dirección de la Empresa*, 12(1), 167-205.
- Hota, P., & Sarangi, P. (2019). Quality revolution of higher education: A

- study in India. *Srusti Management Review*, XIII(1), 49-56.
- Hwang, Y-S., & Choi, Y. K. (2019). Higher education service quality and student satisfaction, institutional image, and behavioral intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(2), e7622. <https://doi.org/10.2224/sbp.7622>
- Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: The 7P's for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288-299. <https://doi.org/10.1108/09513540810875635>
- Jain, R., Sinha, G., & Sahney, S. (2011). Conceptualizing service quality in higher education. *Asian Journal on Quality*, 12(3), 296-314. <https://doi.org/10.1108/15982681111187128>
- Jain, R., Sahney, S., & Sinha, G. (2013). Developing a scale to measure students perception of service quality in the Indian context. *The TQM Journal*, 25(3), 276-294. <https://doi.org/10.1108/17542731311307456>
- Juarros, M. F. (2006). Configuraciones emergentes en la educación superior latinoamericana. *Contexto educativo: Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías*, (37).
- Ketchen, D. J., Snow, C. C., & Hoover, V. L. (2004). Research on competitive dynamics: Recent accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 30(6), 779-804. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.002>
- Labianca, G., Fairbank, J. F., Thomas, J. B., Gioia, D. A., & Umphress, E. E. (2001). Emulation in academia: Balancing structure and identity. *Organization Science*, 12(3), 312-330.
- Lai, M. M., Lau, S. H., Mohamad, N. A., & Chew, K. W. (2015). Assessing antecedents and consequences of student satisfaction in higher education: Evidence from Malaysia. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25(1), 45-69. <https://doi.org/10.1080/08841241.2015.1042097>
- Larraín, C., & Zurita, S. (2008). The new student loan system in Chile's higher education. *Higher Education*, 55(6), 683-702.
- Lovett, C. M. (2002). Cracks in the bedrock: Can U.S. higher education remain number one? *Change: The Magazine of Higher Learning*, 34(2), 10-15. <https://doi.org/10.1080/00091380209601839>
- Martensen, A., & Grønholdt, L. (2009). Quality in higher education: Linking graduates' competencies and employers' needs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(1), 67-77. <https://doi.org/10.1108/17566690910945877>
- Martínez, M. J., Blanco, M., & Castán, J. M. (2013). Las dimensiones de la calidad del servicio percibida en entornos virtuales de formación superior. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 10(1), 89-106. <http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v10i1.1411>
- Mayer, E. L., Charles, J. A., & De la Garza, M. I. (2019). El fomento emprendedor desde la universidad mexicana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 49-67.
- Mok, K-H. (2003). Decentralization and marketization of education in Singapore: A case study of the school excellence model. *Journal of Educational Administration*, 41(4), 348-366. <https://doi.org/10.1108/09578230310481621>
- Nath, D., & Gruca, T. S. (1997). Convergence across alternative methods for forming strategic groups. *Strategic Management Journal*, Octubre, 18(9), 745-760.
- Nhan, T. T., & Nguyen, H. C. (2018). Quality

- challenges in transnational higher education under profit-driven motives: The Vietnamese experience. *Issues in Educational Research*, 28(1), 138-152.
- Paucar-Caceres, A. (2008). Mapping the structure of MBA (AMBA-accredited) programmes in the UK and France. *International Journal of Educational Management*, 22(2), 184-209. <https://doi.org/10.1108/09513540810853576>
- Pietrzak, M., & Pietrzak, P. (2017). Mapping strategic groups in higher education: Evidence on the Polish technical faculties. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 5(2), 1-15. [https://doi.org/10.36965/OJAKM.2017.5\(2\)1-15](https://doi.org/10.36965/OJAKM.2017.5(2)1-15)
- Porac, J. F., Tomas, H., Wilson, F., Paton, D., & Kanfer, A. (1995). Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers. *Administrative Science Quarterly*, 40, 203-227. <https://doi.org/10.2307/2393636>
- Prior, D., & Surroca, J. (2001). Modelo para la identificación de grupos estratégicos basado en el análisis envolvente de datos: aplicación al sector bancario español. *Documento de trabajo 2001/2*, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rama, C. (2006). La tercera reforma de la educación superior en América Latina y el Caribe: Masificación, regulaciones e internacionalización. *Revista Educación y Pedagogía*, XVIII(46), 11-24.
- Rodríguez-Ponce, E. (2009). El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: Evidencia desde Chile. *Interciencia*, 34(11), 824-829.
- Rodríguez, D. Y., Zabala-Iturriagoitia, J. M., & Aparicio, J. (2021). Grupos estratégicos en el sector privado de la educación superior. *Educación XXI*, 24(1), 163-187. <http://doi.org/10.5944/educXX1.26657>
- Rodrigues, M., Simoes, M., & Ferreira, J. (2021). Strategic groups and performance in higher education in Brazil. *Latin American Business Review*, 1-33. <https://doi.org/10.1080/10978526.2021.1928516>
- Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-1037.
- Sadiq, S., & Shaikh, N. M. (2004). Quest for Excellence in Business Education: A Study of Student Impression of Service Quality. *International Journal of Educational Management*, 18(1), 58-65. <https://doi.org/10.1108/09513540410512163>
- Scafuto, I. C., Backes, D., & Maccari, E. (2017). Grupos estratégicos isomórficos: Um estudo com os cursos Master of Business Administration – MBA do Ranking da América Economía. *Revista de Ciências da Administração*, 19(48), 136-149. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n48p136>
- Sebastián, J. (2007). Conocimiento, cooperación y desarrollo. *CTS: Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 3(8), 195-208.
- Segev, E., Raveh, A., & Farjoun, M. (1999). Conceptual maps of the leading MBA programs in the United States: Core courses, concentration areas, and the ranking of the school. *Strategic Management Journal*, 20(6), 549-565. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199906\)20:6<549::AID-SMJ39>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199906)20:6<549::AID-SMJ39>3.0.CO;2-F)
- Senthilkumar, N., & Arulraj, A. (2011). SQM-HEI – determination of service quality measurement of higher education in India. *Journal of Modelling in Management*, 6(1), 60-78. <https://doi.org/10.1108/17453751111111111>

[org/10.1108/17465661111112502](https://doi.org/10.1108/17465661111112502)

- Severino-González, P., Romero-Argueta, J., Villalobos, J. V., & Garrido-Véliz, V. (2020). Social responsibility of higher education students. Motivations for its development in times of Covid-19 in Chile and El Salvador. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(1), 439-452.
- Sultan, P., & Yin, H. (2014). An integrated process model of service quality, institutional brand and behavioural intentions: The case of a University. *Managing Service Quality: An International Journal*, 24(5), 487-521. <https://doi.org/10.1108/MSQ-01-2014-0007>
- Tamutienė, L., & Matkevičienė, R. (2019). Quality in the higher education sector: Comparison of communication of criteria for quality assurance in webpages of state universities in Lithuania and Latvia. *Acta Prosperitatis*, 10, 109-130.
- Thieme, C., Araya-Castillo, L., & Olavarrieta, S. (2012). Grupos estratégicos de universidades y su relación con el desempeño: El caso de Chile. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(43), 105-116.
- Thomas, H., & Li, X. (2009). Mapping globally branded business schools: a strategic positioning analysis. *Management Decision*, 47(9), 1420-1440.
- Urzúa, S. (2016). La rentabilidad de la educación superior en Chile: Revisión de las bases de 30 años de políticas públicas. *Estudios Públicos*, 125, 1-52.
- Vázquez, X., Rech, I. J., & Miranda, G. J. (2018). Identificación de grupos estratégicos en el sector de agronegocio. *Pensamiento & Gestión*, (44), 191-216.
- Vnoučková, L., Urbancová, H., & Smolová, H. (2019). Business and management higher education quality: A case study of a Czech private university. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 27(1), 87-97. <https://doi.org/10.3311/PPso.12145>
- Yeo, L. S., & Li, B-O. (2014). School-based counselling in Singapore. *Journal of Asian Pacific Counselling*, 4(2), 69-79.
- Yilmaz, D. V. (2019). Quality assurance in Turkish higher education in the framework of policy process model. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 46, 37-60.
- Warning, S. (2004). Performance differences in Germany higher education: empirical analysis of strategic group. *Review of Industrial Organization*, 24, 393-408. <https://doi.org/10.1023/B:REIO.0000037538.48594.2c>
- Warning, S. (2007). *The Economic Analysis of Universities: Strategic Group and Positioning*. Edward Elgar Publishing.

¿Cómo la teoría de grupos estratégicos se ha aplicado a los sectores de educación superior?

Las instituciones de educación superior participan en entornos altamente competitivos, complejos, cambiantes y diferenciados (Ganga, Quiroz y Fossatti, 2017; Hwang y Choi, 2019; Araya-Castillo et al., 2021), por cuanto el entorno en que interactúan ha experimentado a nivel mundial un proceso de construcción y reconstrucción (Altbach, Reisberg y Rumbley, 2009; Gaete, 2011; Nhan y Nguyen, 2018). En este escenario, las instituciones tienen el desafío de alcanzar y mantener sus posiciones de liderazgo (Thieme, Araya-Castillo y Olavarrieta, 2012; Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2014; Araya-Castillo y Rivera-Arroyo, 2021) y fuentes de ventajas competitivas (Sadiq y Shaikh, 2004; Cubillo-Pinilla et al., 2009; Araya-Castillo et al., 2018), al mismo tiempo que desarrollan una base sólida que les permita alcanzar altos niveles de calidad (Hota y Sarangi, 2019), a través de la creación de valor y la mejora continua de sus procesos organizacionales (Degtjarjova, Lapina y Freidenfelds, 2018).

Este contexto competitivo se explica por la aparición de nuevos tipos de instituciones (Yilmaz, 2019), por mayores exigencias de estándares de excelencia y eficiencia (Ganga-Contreras et al., 2018), por un rápido crecimiento de las corporaciones participantes (Jain, Sahney y Sinha, 2013) y de la respectiva matrícula (Ganga-Contreras et al., 2019), por incrementos en las restricciones presupuestarias (Martínez, Blanco y Castán, 2013), por cambios en las regulaciones (Sultan y Yin, 2014), por la continua reducción de la financiación por parte de los gobiernos (Ivy, 2008), y por incrementos en las tasas universitarias a las que deben hacer frente los estudiantes (Mok, 2003).

Además, se observa la tendencia internacional hacia una población estudiantil más heterogénea (Archer, Hutchings y Ross, 2003), los mayores niveles de demanda por control de calidad (Brunner y Uribe, 2007), la aparición y rápida difusión de las tecnologías de la información y comunicación (Buil et al., 2012), el incremento de la movilidad internacional de los estudiantes (Nhan y Nguyen, 2018), la conformación de consorcios académicos (Juarros, 2006), la presión por recolectar fondos de capital y controlar los incrementos en los gastos de personal (Lovett, 2002), el desarrollo de un mercado de educación global (Abdullah, 2006), y los crecientes niveles de diversificación y privatización de los sistemas de educación superior (Espinoza y González, 2011).

Por tanto, las instituciones educativas tienen el desafío de adaptarse a los cambios del entorno (Tamutienė y Matkevičienė, 2019) y responder rápidamente a las nuevas dinámicas competitivas (De Jager y Gbadamosi, 2010), debido a que el sector de educación superior tiene similitudes significativas con una industria de servicios (Gruber et al., 2010; Jain et al., 2013; Yeo y Li, 2014), puesto que es intangible y heterogéneo, cumple el criterio de inseparabilidad, al ser producido y consumido al mismo tiempo; satisface el criterio de perecedero y asume la participación de los estudiantes en el proceso de entrega del servicio (Danjuma y Rasli, 2013).

Para cumplir con estos desafíos, las instituciones de educación superior deben tener una orientación al mercado (Araya-Castillo y Bernardo, 2019), revitalizar las estrategias de *marketing* (Jain et al., 2013), realizar sus operaciones con enfoques orientados al

emprendimiento (Mayer, Charles y De la Garza, 2019), centrar sus esfuerzos en las actividades de comercialización (Ivy, 2008), compararse con las instituciones de mayor reconocimiento a nivel mundial (Martensen y Grønholdt, 2009), asignar prioridad a los temas relacionados con la calidad (Hwang y Choi, 2019), y demostrar la calidad de sus diferentes procesos y resultados (Rodríguez-Ponce, 2009).

Como resultado estas instituciones deben estudiar las dinámicas competitivas de los sectores en los que participan desde un enfoque centrado en el *management* (Thieme et al., 2012; Araya-Castillo et al., 2015; Araya-Castillo et al., 2018), más que desde una mirada tradicional proveniente de la educación o las ciencias sociales. Esto es así porque, tanto los responsables políticos, como los agentes sociales han comenzado a exigir que las instituciones justifiquen sus resultados (Chacón et al., 2001), reexaminen sus estructuras, estrategias y procesos (Thieme et al., 2012), y adopten estrategias competitivas que les permitan diferenciar sus ofertas (Araya-Castillo y Pedrero-Gajardo, 2014), basándolas en niveles superiores de calidad (DeShields, Kara y Kaynak, 2005), y también en aspectos vinculados a la responsabilidad social (Severino-González et al., 2020).

Sin embargo, conocer y comprender las dinámicas competitivas de los sectores de educación superior no sólo tiene repercusiones estratégicas, sino que también de políticas públicas, por cuanto distintos actores manifiestan su preocupación por mayores niveles de regulación (Araya-Castillo y Rivera-Arroyo, 2021). Este interés de las instituciones reguladoras surgió como respuesta a las demandas de la población, al deterioro de la calidad de algunas instituciones, a cambios en el comportamiento de los estudiantes, y a que desde las empresas y la sociedad se demanda por profesionales con nuevas habilidades y destrezas, y por nuevos roles de las instituciones de educación superior (Rama, 2006).

Considerando lo anterior, los tomadores de decisiones de los establecimientos de

educación superior deben reconocer que las modificaciones del entorno han provocado un cambio en la perspectiva de las políticas públicas en educación, en vista que las reformas que se están generando en distintos sectores de educación superior buscan que se amplíe la capacidad de regulación del Estado sobre el sector a través de mecanismos de evaluación externa de la calidad y de la acreditación tanto institucional como de las carreras de pregrado y programas de posgrado (García, 1997).

Lo expuesto busca que las corporaciones de educación superior ofrezcan programas académicos de buena reputación y valor agregado (Lai et al., 2015), puesto que se espera que la formación esté vinculada al contexto de la pos verdad y sus aplicaciones sociales (Cerdán, García y Padilla, 2020). Asimismo, es deseable que estas instituciones satisfagan los intereses de sus grupos de interés (Gruber et al., 2010), encuentren formas más efectivas de entregar los servicios a sus estudiantes (Jain, Sinha y Sahney, 2011), y mejoren los niveles de calidad en las distintas actividades que realizan (Dill, 2007), las cuales se relacionan con la enseñanza, la investigación y la extensión (Hota y Sarangi, 2019).

Para cumplir con este objetivo, algunos investigadores han aplicado la teoría de grupos estratégicos para estudiar los sectores de educación superior, puesto que este enfoque postula que las empresas no compiten con todas aquellas que participan en su mercado, sino que solo con las que tienen recursos y estrategias en común (Carroll y Thomas, 2019). Las organizaciones que conforman un grupo estratégico se asemejan entre sí, no solo en atributos clave de su quehacer, como el tamaño y la estructura, sino también en otros relacionados con la identidad organizacional, la imagen y la reputación (Lbianca et al., 2001).

Con la configuración de los grupos estratégicos se puede inferir qué empresas son probables que interactúen entre sí, cuál es la naturaleza de estas interacciones, y cómo esas interacciones podrían afectar sus niveles de desempeño (Carroll y Thomas, 2019). Esto es así porque el concepto de grupo estratégico

ocupa un espacio conceptual imaginario entre la empresa y el sector, por lo cual se configura como una unidad intermedia de análisis que reconoce la heterogeneidad intraindustrial y hace énfasis además en la similitud existente entre las empresas dentro del grupo (Céspedes, 1995).

Por consiguiente, a través de la teoría de grupos estratégicos los investigadores pueden estudiar el sector de educación superior de una manera práctica y funcional para los gestores y responsables de la política pública y dirección de instituciones de educación superior (Thieme et al., 2012; Araya-Castillo y Bernardo, 2017; Araya-Castillo et al., 2021), por cuanto la división de la industria en grupos estratégicos proporciona una herramienta de análisis que permite profundizar en el estudio de la naturaleza de la competencia en los sectores industriales, con un nivel de variación mayor al que permite el análisis de una sola empresa, y de una manera más particularizada de lo que permite el análisis agregado de los sectores (González-Fidalgo, 2001).

Esto se debe a que la industria es heterogénea y está compuesta por grupos, los cuales a su vez están conformados por entidades que siguen estrategias similares (Ketchen, Snow y Hoover, 2004). Esto implica que las empresas pertenecientes a un mismo grupo son capaces de responder del mismo modo a perturbaciones, reconocen su mutua dependencia y anticipan de forma precisa la reacción del resto del grupo (Prior y Surroca, 2001). Y, que la respuesta a una perturbación será una estrategia competitiva común para las empresas del grupo estratégico, disminuyendo la importancia relativa de unas variables estratégicas y aumentando la importancia relativa de otras (Araya, 2019).

En la Tabla 1 se presenta una recopilación y síntesis de los 16 estudios realizados en sectores de educación superior, los cuales

se han aplicado en Estados Unidos, Europa (Alemania, Australia, Polonia, España), Sudamérica (Chile, Colombia, Brasil) o Australia, o con muestras de instituciones de diferentes países. Cuando las investigaciones se desarrollan en un país determinado, lo son para el territorio nacional en su conjunto o para una determinada región. Además, estos estudios se han aplicado para las universidades en su conjunto, o para determinadas unidades académicas (Facultades, Escuelas de Negocios) o programas de formación (MBA).

Respecto a la información recolectada, se aprecia que a pesar que los grupos estratégicos desempeñan un rol de importancia en el desarrollo empresarial de los países (Vázquez, Rech y Miranda, 2018), su aplicación en los sectores de educación superior aún no alcanza un nivel de significancia relevante. Junto con esto, se observa que la aplicación del enfoque de grupos estratégicos hace uso de técnicas estadísticas (Hervás, Dalmau y Albors, 2006).

Hay tres métodos alternativos en la conformación de los grupos estratégicos (Nath y Gruca, 1997). El primer método, consiste en la identificación a través de los análisis factorial y de clúster (Fiegenbaum y Thomas, 1990). El segundo método consiste en el escalamiento multidimensional de las percepciones de los directivos (Fombrun y Zajac, 1987). El tercero se basa en la identificación directa de las empresas competidoras por parte de los directivos que participan en la industria (Porac et al., 1995). No obstante, el empleo de metodologías multivariantes presenta una mayor utilidad en el desarrollo de investigaciones empíricas (Hatten y Hatten, 1987), ya que estas metodologías permiten ampliar el concepto de estrategia considerado en el análisis, dando lugar a esquemas de clasificación de mayor complejidad, lo cual supone una mejora en la calidad de los resultados (Flavián y Polo, 1999).

Tabla 1
Estudios de grupos estratégicos (GE) en sectores de educación superior

Autor/es (Año)	País	Ámbito de aplicación	Metodología	Núm. GE	Descripción de resultados
Rodrigues, Simões y Ferreira (2021)	Brasil	Escuelas de Negocios	Análisis factorial, análisis de clúster y análisis multivariado de la varianza (MANOVA).	5 / 7	Los grupos se obtuvieron en función de las tipologías de Porter (5) y Mintzberg (7), y se verificó el desempeño del grupo "atascado en el medio" (SITM por su sigla en inglés: stuck in the middle).
Rodriguez, Zabala-Iturriagoitia, y Aparicio (2021)	Colombia	Instituciones de Educación Superior privadas	Escalamiento multidimensional (MDS), análisis de conglomerados, método de Ward, análisis de ajuste, ANOVA y regresión lineal.	5	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) perfil institucional; b) tamaño; c) producción presencial; d) producción a distancia; e) especialización; y f) diversidad.
Duan (2019)	Australia	Universidades públicas	Análisis envolvente de datos (DEA).	4	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) forma en que operan estas universidades; y b) y el enfoque estratégico que tienen en docencia e investigación.
Araya-Castillo et al. (2018)	Chile	Universidades	Análisis factorial, análisis de clúster y análisis de correlación de Pearson.	10	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) reputación; b) responsabilidad social; c) educación a distancia; d) ámbito; e) gobierno corporativo; f) infraestructura; y g) publicidad.
Scafuto, Backes y Maccari (2017)	Latinoamérica	Escuelas de Negocios	Escalamiento Multidimensional	3	Los grupos se caracterizan por comportamientos isomórficos entre las instituciones, y por la existencia de comportamientos idiosincráticos complementarios en algunas de estas. Además, se concluye que la participación en los rankings de MBA es un impulso para la legitimidad y que esto afecta el comportamiento estratégico de las organizaciones.
Pietrzak y Pietrzak (2017)	Polonia	Facultades de Ingeniería y Ciencias Tecnológicas	Análisis de clúster.	4	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) número de publicaciones versus número de estudiantes; y b) valor de los fondos adquiridos externamente versus el número de estudiantes.
Araya-Castillo, y Bernardo (2017)	Chile	Universidades	Análisis factorial, análisis de clúster y análisis de correlación de Pearson.	9	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) reputación; b) infraestructura; c) responsabilidad social; d) educación a distancia; e) ámbito; y f) publicidad.
Araya-Castillo, et al. (2015)	Chile	Escuelas Vespertinas de Economía y Negocios de la Región Metropolitana	Análisis factorial, análisis de clúster y análisis de correlación de Pearson.	4	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) acreditación; b) inversión; y c) ámbito.
Araya-Castillo, y Escobar-Farfán (2015)	Chile	Escuelas de Negocios	Análisis factorial, análisis de clúster y análisis de correlación de Pearson.	4	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) producción académica; b) equipo de investigación; y c) difusión académica.

Cont... **Tabla 1**

Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo (2014)	Chile	Universidades	Análisis factorial, análisis de clúster y análisis de correlación de Pearson.	14	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) ámbito; b) reputación; c) infraestructura; y d) publicidad.
Thieme et al. (2012)	Chile	Universidades	Análisis factorial y análisis de clúster y análisis de correlación de Pearson.	10	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) reputación; b) ámbito; y c) inversión publicitaria.
Thomas y Li (2009)	Estados Unidos, Canadá, Europa, Asia y Australia	Escuelas de negocios	Análisis de clúster.	10	Los grupos tienen diferentes perfiles de recursos y reputación.
Paucar-Caceres (2008)	Reino Unido y Francia	Escuelas de Negocios	Método Co-plot.	6	Los grupos se caracterizan por características centrales y opcionales.
Warning (2004; 2007)	Alemania	Universidades	Regresión cuantílica.	2	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) docencia versus investigación; y b) ciencias sociales versus ciencias naturales.
Hernangómez et al. (2007)	España	Universidades de Castilla y León	Análisis factorial, análisis de clúster y análisis global.	5	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) recursos y capacidades tangibles e intangibles; b) grado de diferenciación del servicio educativo en relación a su nivel de calidad; c) grado de diferenciación del servicio educativo en cuanto al nivel de especialización; d) desarrollo de productos educativos; y e) desarrollo de mercados en los que actúa.
Labianca et al. (2001)	Estados Unidos	Colegios Universitarios y Universidades	Análisis de regresión	10	Los subgrupos industriales se determinaron en función de las decisiones de emulación que difieren en los atributos: a) estructurales; y b) de identidad.
Segev, Raveh y Farjoun (1999)	Estados Unidos	Escuelas de Negocios	Método Co-plot.	6	Los grupos indican que no existe una mejor estructura de contenido para los programas de MBA.

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Segev et al. (1999) estudiaron el comportamiento estratégico de las escuelas de negocios líderes de Estados Unidos. Teniendo presente la revolución que experimentaron los programas de MBA, a través de esta investigación los autores buscaron examinar la adaptación y el cambio de las escuelas de negocios. Se mapearon estas instituciones en función de la estructura de sus cursos básicos

y las áreas de concentración existentes, concluyéndose la existencia de seis grupos estratégicos, y que la estructura de contenidos del programa (la combinación particular de áreas centrales y de concentración) en sí mismo no es una fuente de rendimiento superior.

Labianca et al. (2001), estudiaron la dinámica competitiva de los colegios universitarios y universidades de Estados

Unidos. Estos autores analizaron el sector de educación superior de Estados Unidos con el objetivo de identificar los subgrupos industriales, que se agrupan en diez distintos clústeres que se configuran en función de las decisiones de emulación (es decir, de los grupos estratégicos de referencia), las cuales difieren en los atributos estructurales y de identidad. Por tanto, se concluye que los tomadores de decisiones tienden a imitar a instituciones educativas que son similares a las suyas, y por consiguiente si buscan mejorar el desempeño de sus organizaciones tienen que ampliar su perspectiva e incluir dimensiones estructurales y otras relacionadas con la identidad en sus procesos de *benchmarking* (de comparación con otras instituciones).

Hernández et al. (2007), sostienen que a medida que aumenta la relevancia de las decisiones estratégicas, y dado que estas decisiones tienen un carácter interdependiente entre todos los agentes que forman parte del sector analizado, el conocimiento de los competidores y de su comportamiento se convierte en una herramienta estratégica de gran importancia. Los autores obtuvieron cinco grupos estratégicos de las universidades de Castilla y León (España) que se diferencian por estar basados en los recursos y capacidades, en la diferenciación a través de la calidad, en la diferenciación a través de la especialización, en el desarrollo de productos, y en el desarrollo de mercados.

Warning (2004; 2007), buscó explicar cómo y por qué las universidades alemanas difieren en el grado en el que se especializan en ciencias naturales o ciencias sociales y, en relación con los recursos que éstas dedican para investigar o enseñar. Este estudio mostró que las universidades que difieren en su orientación estratégica presentan diferencias en su eficiencia, la cual es mayor en docencia que en investigación y en ciencias naturales que en ciencias sociales. Si bien la mayoría de los estudios aplican el análisis de clúster para identificar grupos estratégicos, esta investigación utiliza la regresión por cuantiles para identificar variables estratégicas comunes en los grupos de alto y bajo rendimiento.

Paucar-Caceres (2008), analizó la agrupación de programas de MBA impartidos por escuelas de negocios británicas y francesas acreditadas por la Asociación AMBA. El autor obtuvo la configuración de seis grupos de escuelas de negocios en función de sus ofertas de cursos básicos y electivos. Este estudio se presenta como el primero que utiliza una muestra de instituciones de diferentes países, y por consiguiente que hace una contribución al área de la educación superior internacional (en concreto, en el diseño de programas de MBA).

Thomas y Li (2009), investigaron los perfiles estratégicos y las diferencias en recursos entre las escuelas de negocios que son líderes a nivel mundial. En el estudio se consideraron escuelas de negocios de Estados Unidos, Canadá, Europa, Asia y Australia, y en función de esto se proporciona un mapeo claro de las “bandas” estratégicas en las escuelas de negocios de marca global. Con este insumo se configuraron diez grupos estratégicos, los cuales tienen diferentes perfiles de recursos y reputación.

Thieme et al. (2012), estudiaron el mercado universitario de Chile, en función de lo cual configuran diez grupos estratégicos de universidades en razón de las dimensiones estratégicas de reputación, ámbito e inversión publicitaria. Los autores evaluaron si las decisiones tomadas en las fuentes de reputación, ámbito e inversión publicitaria tienen impacto en la captación y retención de alumnos, posición en rankings de calidad y precio (arancel) de las carreras. Concluyeron que la inversión en cada una de las fuentes (dimensiones estratégicas) conduce a resultados *ad-hoc*, es decir, que las universidades obtienen como resultado de su gestión aquello que pretendieron a partir de su mezcla de despliegue de recursos.

Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo (2014), estudiaron el mercado universitario de Chile. Según estos autores las universidades compiten por las decisiones que adoptan en las dimensiones estratégicas de ámbito, reputación, infraestructura y publicidad, y en razón de esto se configuran catorce grupos estratégicos. Además, los autores concluyeron

que la inversión de recursos en las fuentes de ámbito y reputación tiene impacto en el incremento de la matrícula, y que la inversión de recursos en reputación se correlaciona positivamente con el precio de las carreras y la posición en los *rankings*.

Araya-Castillo y Escobar-Farfán (2015), estudiaron el comportamiento en investigación de las escuelas de negocios de Chile. Los autores identificaron cuatro grupos estratégicos que se conforman de acuerdo con las decisiones que estas instituciones adoptan en producción académica, equipo de investigación y difusión académica. Además, los autores concluyeron que la inversión realizada por las escuelas de negocios en fuentes de investigación tiene impacto en los indicadores de desempeño organizacional, tales como: Acreditación internacional, posición en ranking de calidad y arancel de los programas de MBA.

Araya-Castillo et al. (2015), estudiaron la dinámica competitiva de las escuelas vespertinas de economía y negocios en la región metropolitana de Chile, y concluyeron que las dimensiones estratégicas de acreditación, inversión y ámbito son las que definen el comportamiento competitivo de las universidades y, debido a ello, se identifican cuatro grupos estratégicos. También obtuvieron que la inversión de recursos en el conjunto de dimensiones estratégicas tiene impacto en la participación de mercado; pero que sólo la inversión en publicidad influye en el precio (arancel) de las carreras.

Araya-Castillo y Bernardo (2017), estudiaron la dinámica competitiva del mercado universitario de Chile. Concluyeron que las universidades compiten en función de las decisiones que adoptan en fuentes de reputación, infraestructura, responsabilidad social, educación a distancia, ámbito, y publicidad, y que en función de esto se identifican nueve grupos estratégicos. Los autores también obtuvieron que la inversión de recursos en cada una de las dimensiones estratégicas tiene impacto en la matrícula; la inversión de recursos en las fuentes de reputación e infraestructura tiene impacto en

la posición de los *rankings*; y la inversión de recursos en las fuentes de reputación tiene impacto en el precio de las carreras (disposición a pagar).

Scafuto et al. (2017), verificaron la existencia de grupos estratégicos de escuelas de negocios de Latinoamérica que aparecían en el Ranking América Economía en 2015. Los autores postulan que los *rankings* ejercen presiones significativas sobre las instituciones, las cuales responden ajustando sus estrategias. Se concluye sobre la existencia de tres grupos estratégicos, donde se aprecian comportamientos isomórficos entre las instituciones, y en algunas de estas, también comportamientos idiosincráticos complementarios. En razón de esto, los autores postulan que la participación en los *rankings* es un impulso para la legitimidad y que esto afecta el comportamiento estratégico de las organizaciones.

Araya-Castillo et al. (2018), analizaron la dinámica competitiva del mercado universitario de Chile, y concluyeron que la misma se determina por las dimensiones estratégicas de reputación, responsabilidad social, educación a distancia, ámbito, gobierno corporativo, infraestructura, y publicidad. Considerando esta dinámica competitiva se identificaron diez grupos estratégicos, y se obtuvo que el desempeño de las universidades (medido por el incremento en la matrícula de pregrado y posgrado, posición en los *rankings*, arancel de las carreras, e indicadores financieros) es coherente con las decisiones y despliegue de recursos que hacen de las distintas dimensiones estratégicas.

Duan (2019), estudió la eficiencia de las universidades australianas, concluyendo que éstas mantienen un nivel comparativamente alto de eficiencia en términos de operaciones e investigación, pero que la eficiencia en enseñanza no presenta los mismos niveles de desempeño. Dado esto, la autora desarrolló un análisis de grupos estratégicos para comprender la fuente de ineficiencia en las universidades, concluyendo que la agrupación de cuatro grupos estratégicos está determinada por la forma en que operan estas universidades, y por

el enfoque estratégico que tienen en docencia e investigación. A partir de este estudio se concluye que las decisiones de asignación de recursos y financiación se pueden asignar en función de la clasificación de desempeño.

Rodríguez et al. (2021), identificaron grupos estratégicos en el sector privado del sistema de educación superior de Colombia. Como resultado, los autores obtienen una clasificación de las instituciones en un conjunto de cinco grupos estratégicos, y analizan la relación entre sus características institucionales y las estrategias que las diferencian. Los grupos estratégicos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas de perfil institucional, tamaño, producción presencial, producción a distancia, especialización y diversidad. Se concluye que los resultados obtenidos podrían utilizarse para abordar las posibles vías de crecimiento o expansión de las instituciones privadas en función de su identidad estratégica, contribuyendo así a la sostenibilidad y competitividad de los sistemas de educación superior.

Finalmente, Rodríguez et al. (2021) identificaron la conformación de grupos estratégicos en la industria de la educación superior privada presencial de Brasil, debido a que este sector ha encarado un gran número de desafíos y enfrenta un escenario empresarial cada vez más intenso. Los autores concluyeron la existencia de grupos estratégicos en esta industria y su adhesión a las tipologías de Porter (5) y Mintzberg (7), y verificaron el desempeño del grupo "atascado en el medio" (SITM por su sigla en inglés: *Stuck In The Middle*). Con esta investigación los autores no sólo estudiaron los grupos estratégicos y el desempeño, sino que también analizaron los riesgos y oportunidades estratégicas que se presentan para las universidades.

El estudio de la dinámica competitiva tiene importancia, no sólo para la educación superior, sino también para los sistemas de enseñanza y el desarrollo de los países, por cuanto la educación superior presenta dinámicas similares entre los diferentes países, quizás con la excepción de aquellos de menores

ingresos (Larraín y Zurita, 2008). Es por esto que se sostiene que, de todos los servicios, el sector de educación superior es aquel que más se relaciona con el crecimiento de una sociedad y su desarrollo socioeconómico (Senthilkumar y Arulraj, 2011), y que, para lograr un desarrollo como país, es fundamental la creación de conocimiento como un elemento central para mejorar la calidad vida y progreso (Sebastián, 2007).

Además, la riqueza o pobreza de los países depende en gran medida de la calidad de la educación superior (Hota y Sarangi, 2019), puesto que la misma es reconocida como un elemento clave para la prosperidad económica (Vnoučková, Urbancová y Smolová, 2019), favorece la mejora de los procesos productivos (Romer, 1986), es un elemento central en el proceso de desarrollo de cualquier país (Barrientos y Araya-Castillo, 2018), un aporte a la movilidad social (Urzúa, 2016), es vital para el progreso social (Batoool, Nadeem y Asif, 2018), el eslabón central en el desarrollo del talento y la cultura (Chen y Fan, 2018), y fundamental para el desarrollo sostenible y la mejora en el bienestar de las personas (Choudhary y Paharia, 2018).

Referencias bibliográficas

- Abdullah, F. (2006). Measuring service quality in higher education: Three instruments compared. *International Journal of Research & Method in Education*, 29(1), 71-89. <https://doi.org/10.1080/01406720500537445>
- Altbach, P. G., Reisberg, L., y Rumbley, L. E. (2009). *Trends in global higher education: Tracking an academic revolution*. UNESCO, World Conference on Higher Education. https://www.cep.edu.rs/public/Altbach_Reisberg_Rumbley_Tracking_an_Academic_Revolution_UNESCO_2009.pdf
- Araya, L. (2019). Editorial: Los grupos

- estratégicos como herramienta de posicionamiento estratégico. *Journal of Management and Business Studies*, 1(1), 1-7. <https://doi.org/10.32457/jmabs.v1i1.290>
- Araya-Castillo, L., y Bernardo, M. (2017). Grupos estratégicos y dinámica competitiva de la educación superior en Chile. *Multidisciplinary Business Review (MBR)*, 10(1), 1-12.
- Araya-Castillo, L. A., y Bernardo, M. (2019). Calidad de servicio en educación superior a distancia: Propuesta de los modelos DIHESQ y SIBDHE. *Revista Espacios*, 40(44), 1-12.
- Araya-Castillo, L., Bernardo, M., Ganga-Contreras, F., y Sáez, W. (2021). Propuesta de modelo de satisfacción e intención de comportamiento en educación superior a distancia. *Fronteiras*, 10(3), 155-173. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2021v10i3.p155-173>
- Araya-Castillo, L., y Escobar-Farfán, M. (2015). Grupos estratégicos de investigación en escuelas de negocios y su relación con el desempeño: El caso de Chile. *Revista Perspectiva Empresarial*, 2(1), 7-23. <https://doi.org/10.16967/rpe.v2n1a1>
- Araya-Castillo, L., Maldonado, P., Lizana, A., y Escobar-Farfán, M. (2015). Grupos estratégicos de universidades y su relación con el desempeño: El caso de las Escuelas Vespertinas de Economía y Negocios en la Región Metropolitana de Chile. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXI(4), 509-520.
- Araya-Castillo, L., y Pedreros-Gajardo, M. (2014). Grupos Estratégicos en Sectores de Educación Superior. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 19(65), 92-115.
- Araya-Castillo, L., y Rivera-Arroyo, J. (2021). ¿Cómo las instituciones de educación superior deben enfrentar los nuevos desafíos del entorno? *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVIII(1), 22-32. <https://doi.org/10.31876/rev.v27i1.35293>
- Araya-Castillo, L., Yáñez-Jara, V. M., Rivera-Flores, Y. F., y Barrientos, N. (2018). Grupos estratégicos en educación superior: Mercado universitario de Chile. *Entramado*, 14(2), 74-94. <https://doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.4759>
- Archer, L., Hutchings, M., y Ross, A. (2003). *Higher education and social class: Issues of exclusion and inclusion*. Routledge.
- Barrientos, N., y Araya-Castillo, L. (2018). Educación superior en Chile: Una visión sistémica. *Aletheia*, 10(2), 80-109.
- Batool, S., Nadeem, A., y Asif, M. (2018). Managing higher education quality enhancement in Pakistan through communication skill to achieve international opportunities. *Journal of Managerial Sciences*, XII(1), 37-48.
- Brunner, J. J., y Uribe, D. (2007). *Mercados universitarios: El nuevo escenario de la educación superior*. Ediciones Universidad Diego Portales.
- Buil, I., Hernández, B., Sese, F. J., y Urquiza, P. (2012). Los foros de discusión y sus beneficios en la docencia virtual: Recomendaciones para un uso eficiente. *Innovar*, 22(43), 131-143.
- Carroll, C., y Thomas, H. (2019). Strategic categories and competition: significant clustering for strategic groups. *Journal of Strategy and Management*, 12(4), 505-521.
- Cerdán, V., García, M. L., y Padilla, G. (2020). Alfabetización moral digital para la detección de deepfakes y fakes audiovisuales. *CIC. Cuadernos de Información y Comunicación*, 25,

- 165-181. <https://doi.org/10.5209/ciyc.68762>
- Céspedes, J. J. (1995). Identificación de los grupos estratégicos en los sectores industriales. *Economía Industrial*, (304), 55-66.
- Chacón, S., Pérez-Gil, J. A., Holgado, F. P., y Lara, Á. (2001). Evaluación de la calidad universitaria: Validez de contenido. *Psicothema*, 13(2), 294-301.
- Chen, Q., y Fan, Y. (2018). Research on the impact of internet development on the quality of China's higher education. *Educational Sciences: Theory & Practice*, 18(5), 1531-1539. <https://doi.org/10.12738/estp.2018.5.050>
- Choudhary, M., y Paharia, P. (2018). Role of leadership in quality education in public and private higher education institutions: A comparative study. *The Journal of Progressive Education*, 11(1), 17-24.
- Cubillo-Pinilla, J. M., Zúñiga, J., Losantos, I. S., y Sánchez, J. (2009). Factors influencing international students' evaluations of higher education programs. *The Journal of American Academy of Business*, 15(1), 270-278.
- Danjuma, I., y Rasli, A. (2013). Empirical assessment of service quality dimension in technology-based Universities. *Sains Humanika*, 60, 71-76. <https://doi.org/10.11113/sh.v60n1.177>
- De Jager, J., y Gbadamosi, G. (2010). Specific remedy for specific problem: Measuring service quality in South African higher education. *Higher Education*, 60(3), 251-267. <https://doi.org/10.1007/s10734-009-9298-6>
- Degtjarjova, I., Lapina, I., y Freidenfelds, D. (2018). Student as stakeholder: "Voice of customer" in higher education quality development. *Marketing and Management of Innovations*, 2, 388-398. <http://doi.org/10.21272/mmi.2018.2-30>
- DeShields, O. W., Kara, A., y Kaynak, E. (2005). Determinants of business student satisfaction and retention in higher education: applying Herzberg's two-factor theory. *International Journal of Educational Management*, 19(2), 128-139. <https://doi.org/10.1108/09513540510582426>
- Dill, D. (2007). Quality assurance in higher education: Practices and issues. *The 3rd International Encyclopedia of Education*, Editors-in-Chief Barry McGaw, Eva Baker and Penelope P. Peterson, Elsevier Publications.
- Duan, S. X. (2019). Measuring university efficiency: An application of data envelopment analysis and strategic group analysis to Australian universities. *Benchmarking: An International Journal*, 26(4), 1161-1173. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2017-0274>
- Espinoza, O., y González, L. (2011). Acceso a instituciones de educación superior públicas y privadas: el caso de Chile. En J. J. Brunner y C. Peña (Eds.), *El conflicto de las universidades: Entre lo público y lo privado* (pp. 277-297). Ediciones Universidad Diego Portales.
- Fiegenbaum, A., y Thomas, H. (1990). Strategic groups and performance: The U.S. insurance industry 1970-1984. *Strategic Management Journal*, 11(3), 197-215.
- Flavián, C., y Polo, Y. (1999). Hacia la homogeneización de criterios en las investigaciones de grupos estratégicos. *Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*, (3), 9-28.
- Fombrun, C. J., y Zajac, E. J. (1987). Structural and perceptual influences on intraindustry stratification. *Academy*

- of Management Journal*, 30(1), 33-50. <https://doi.org/10.2307/255894>
- Gaete, M. (2011). Acciones docentes: Saberes en pugna. *REXE. Revista de Estudios y Experiencias en Educación*, 10(20), 15-34.
- Ganga, F., Quiroz, J., y Fossatti, P. (2017). Análisis sincrónico de la gobernanza universitaria: Una mirada teórica a los años sesenta y setenta. *Educação e Pesquisa*, 43(2), 553-568. <https://doi.org/10.1590/S1517-9702201608135289>
- Ganga, F., Rodríguez-Ponce, E., Pedraja-Rejas, L., y Alarcón, N. (2019). Percepciones de los funcionarios públicos sobre la relación entre universidades públicas y privadas con el estado de Chile. *Interciencia*, 44(9), 521-528.
- Ganga-Contreras, F. A., San Martín, W. S., Rodríguez-Ponce, E., Calderón, A.-I., y Wandercil, M. (2018). Universidades Públicas de Chile y su desempeño en los Rankings Académicos Nacionales. *Fronteiras: Journal of Social Technological and Environmental Science*, 7(3), 316-341. <https://dx.doi.org/10.21664/2238-8869.2018v7i3.p316-341>
- García, A. M. (1997). La expansión de las universidades privadas. *Pensamiento Universitario*, 6(5), 39-45.
- González-Fidalgo, E. (2001). Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española. *Economía Industrial*, VI(342), 153-162.
- Gruber, T., Fub, S., Voss, R., y Gläser-Zikuda, M. (2010). Examining student satisfaction with higher education services: Using a new measurement tool. *International Journal of Public Sector Management*, 23(2), 105-123. <https://doi.org/10.1108/09513551011022474>
- Hatten, K. J., y Hatten, M. L. (1987). Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability. *Strategic Management Journal*, 8(4), 329-342. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080404>
- Hernangómez, J., Borge, L. M., Uruña, B., Martín, N., De Benito, J. J., Ramos, L. O., y Revuelta, M. A. (2007). Las universidades de Castilla y León ante el reto del Espacio Europeo de Educación Superior. *Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León*, (10), 39-65.
- Hervás, J. L., Dalmau, J. I., y Albors, A. (2006). 1972-2005: En la cuarta década de la investigación sobre grupos estratégicos ¿Qué hemos aprendido? *Investigaciones Europeas de Dirección de la Empresa*, 12(1), 167-205.
- Hota, P., y Sarangi, P. (2019). Quality revolution of higher education: A study in India. *Srusti Management Review*, XII(1), 49-56.
- Hwang, Y.-S., y Choi, Y. K. (2019). Higher education service quality and student satisfaction, institutional image, and behavioral intention. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 47(2), e7622. <https://doi.org/10.2224/sbp.7622>
- Ivy, J. (2008). A new higher education marketing mix: The 7P's for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, 22(4), 288-299. <https://doi.org/10.1108/09513540810875635>
- Jain, R., Sinha, G., y Sahney, S. (2011). Conceptualizing service quality in higher education. *Asian Journal on Quality*, 12(3), 296-314. <https://doi.org/10.1108/15982681111187128>
- Jain, R., Sahney, S., y Sinha, G. (2013). Developing a scale to measure students perception of service quality in the Indian context. *The TQM*

- Journal*, 25(3), 276-294. <https://doi.org/10.1108/17542731311307456>
- Juarros, M. F. (2006). Configuraciones emergentes en la educación superior latinoamericana. *Contexto educativo: Revista Digital de Educación y Nuevas Tecnologías*, (37).
- Ketchen, D. J., Snow, C. C., y Hoover, V. L. (2004). Research on competitive dynamics: Recent accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 30(6), 779-804. <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.002>
- Labianca, G., Fairbank, J. F., Thomas, J. B., Gioia, D. A., y Umphress, E. E. (2001). Emulation in academia: Balancing structure and identity. *Organization Science*, 12(3), 312-330.
- Lai, M. M., Lau, S. H., Mohamad, N. A., y Chew, K. W. (2015). Assessing antecedents and consequences of student satisfaction in higher education: Evidence from Malaysia. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25(1), 45-69. <https://doi.org/10.1080/08841241.2015.1042097>
- Larraín, C., y Zurita, S. (2008). The new student loan system in Chile's higher education. *Higher Education*, 55(6), 683-702.
- Lovett, C. M. (2002). Cracks in the bedrock: Can U.S. higher education remain number one? *Change: The Magazine of Higher Learning*, 34(2), 10-15. <https://doi.org/10.1080/00091380209601839>
- Martensen, A., y Grønholdt, L. (2009). Quality in higher education: Linking graduates' competencies and employers' needs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 1(1), 67-77. <https://doi.org/10.1108/17566690910945877>
- Martínez, M. J., Blanco, M., y Castán, J. M. (2013). Las dimensiones de la calidad del servicio percibida en entornos virtuales de formación superior. *Revista de Universidad y Sociedad del Conocimiento (RUSC)*, 10(1), 89-106. <http://dx.doi.org/10.7238/rusc.v10i1.1411>
- Mayer, E. L., Charles, J. A., y De la Garza, M. I. (2019). El fomento emprendedor desde la universidad mexicana. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(85), 49-67.
- Mok, K-H. (2003). Decentralization and marketization of education in Singapore: A case study of the school excellence model. *Journal of Educational Administration*, 41(4), 348-366. <https://doi.org/10.1108/09578230310481621>
- Nath, D., y Gruca, T. S. (1997). Convergence across alternative methods for forming strategic groups. *Strategic Management Journal*. Octubre, 18(9), 745-760.
- Nhan, T. T., y Nguyen, H. C. (2018). Quality challenges in transnational higher education under profit-driven motives: The Vietnamese experience. *Issues in Educational Research*, 28(1), 138-152.
- Paucar-Caceres, A. (2008). Mapping the structure of MBA (AMBA-accredited) programmes in the UK and France. *International Journal of Educational Management*, 22(2), 184-209. <https://doi.org/10.1108/09513540810853576>
- Pietrzak, M., y Pietrzak, P. (2017). Mapping strategic groups in higher education: Evidence on the Polish technical faculties. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 5(2), 1-15. [https://doi.org/10.36965/OJAKM.2017.5\(2\)1-15](https://doi.org/10.36965/OJAKM.2017.5(2)1-15)

- Porac, J. F., Tomas, H., Wilson, F., Paton, D., y Kanfer, A. (1995). Rivalry and the industry model of Scottish knitwear producers. *Administrative Science Quarterly*, 40, 203-227. <https://doi.org/10.2307/2393636>
- Prior, D., y Surroca, J. (2001). Modelo para la identificación de grupos estratégicos basado en el análisis envolvente de datos: aplicación al sector bancario español. *Documento de trabajo 2001/2*, Universidad Autónoma de Barcelona.
- Rama, C. (2006). La tercera reforma de la educación superior en América Latina y el Caribe: Masificación, regulaciones e internacionalización. *Revista Educación y Pedagogía*, XVIII(46), 11-24.
- Rodríguez-Ponce, E. (2009). El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: Evidencia desde Chile. *Interciencia*, 34(11), 824-829.
- Rodríguez, D. Y., Zabala-Iturriagoitia, J. M., y Aparicio, J. (2021). Grupos estratégicos en el sector privado de la educación superior. *Educación XXI*, 24(1), 163-187. <http://doi.org/10.5944/educXX1.26657>
- Rodrigues, M., Simoes, M., y Ferreira, J. (2021). Strategic groups and performance in higher education in Brazil. *Latin American Business Review*, 1-33. <https://doi.org/10.1080/10978526.2021.1928516>
- Romer, P. M. (1986). Increasing returns and long-run growth. *Journal of Political Economy*, 94(5), 1002-1037.
- Sadiq, S., y Shaikh, N. M. (2004). Quest for Excellence in Business Education: A Study of Student Impression of Service Quality. *International Journal of Educational Management*, 18(1), 58-65. <https://doi.org/10.1108/09513540410512163>
- Scafuto, I. C., Backes, D., y Maccari, E. (2017). Grupos estratégicos isomórficos: Um estudo com os cursos Master of Business Administration – MBA do Ranking da América Economía. *Revista de Ciências da Administração*, 19(48), 136-149. <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2017v19n48p136>
- Sebastián, J. (2007). Conocimiento, cooperación y desarrollo. *CTS: Revista Iberoamericana de Ciencia, Tecnología y Sociedad*, 3(8), 195-208.
- Segev, E., Raveh, A., y Farjoun, M. (1999). Conceptual maps of the leading MBA programs in the United States: Core courses, concentration areas, and the ranking of the school. *Strategic Management Journal*, 20(6), 549-565. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199906\)20:6<549::AID-SMJ39>3.0.CO;2-F](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199906)20:6<549::AID-SMJ39>3.0.CO;2-F)
- Senthilkumar, N., y Arulraj, A. (2011). SQM-HEI – determination of service quality measurement of higher education in India. *Journal of Modelling in Management*, 6(1), 60-78. <https://doi.org/10.1108/17465661111112502>
- Severino-González, P., Romero-Argueta, J., Villalobos, J. V., y Garrido-Véliz, V. (2020). Social responsibility of higher education students. Motivations for its development in times of Covid-19 in Chile and El Salvador. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25(1), 439-452.
- Sultan, P., y Yin, H. (2014). An integrated process model of service quality, institutional brand and behavioural intentions: The case of a University. *Managing Service Quality: An International Journal*, 24(5), 487-

521. <https://doi.org/10.1108/MSQ-01-2014-0007>
- Tamutienė, L., y Matkevičienė, R. (2019). Quality in the higher education sector: Comparison of communication of criteria for quality assurance in webpages of state universities in Lithuania and Latvia. *Acta Prosperitatis*, 10, 109-130.
- Thieme, C., Araya-Castillo, L., y Olavarrieta, S. (2012). Grupos estratégicos de universidades y su relación con el desempeño: El caso de Chile. *Innovar: Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 22(43), 105-116.
- Thomas, H., y Li, X. (2009). Mapping globally branded business schools: a strategic positioning analysis. *Management Decision*, 47(9), 1420-1440.
- Urzúa, S. (2016). La rentabilidad de la educación superior en Chile: Revisión de las bases de 30 años de políticas públicas. *Estudios Públicos*, 125, 1-52.
- Vázquez, X., Rech, I. J., y Miranda, G. J. (2018). Identificación de grupos estratégicos en el sector de agronegocio. *Pensamiento & Gestión*, (44), 191-216.
- Vnoučková, L., Urbancová, H., y Smolová, H. (2019). Business and management higher education quality: A case study of a Czech private university. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 27(1), 87-97. <https://doi.org/10.3311/PPso.12145>
- Yeo, L. S., y Li, B-O. (2014). School-based counselling in Singapore. *Journal of Asian Pacific Counselling*, 4(2), 69-79.
- Yilmaz, D. V. (2019). Quality assurance in Turkish higher education in the framework of policy process model. *Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 46, 37-60.
- Warning, S. (2004). Performance differences in Germany higher education: empirical analysis of strategic group. *Review of Industrial Organization*, 24, 393-408. <https://doi.org/10.1023/B:REIO.0000037538.48594.2c>
- Warning, S. (2007). *The Economic Analysis of Universities: Strategic Group and Positioning*. Edward Elgar Publishing.