

***APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS EN  
SECTORES DE EDUCACIÓN SUPERIOR***

***STRATEGIC GROUPS THEORY APPLICATION IN HIGHER EDUCATION  
SECTORS***

**Luis Araya-Castillo**

*Universidad Autónoma de Chile*

**Víctor Yáñez**

*Universidad Andrés Bello, Chile*

**Nicolás Barrientos**

*Universidad San Sebastián, Chile*

**Yuracid Rivera**

*Universidad Autónoma de Chile*

**Recibido:** 26/12/2017 - **Aceptado:** 6/03/2018

**Formato de citación:** Araya-Castillo, L.; Yáñez, V.; Barrientos, N.; Rivera, Y. (2018). "Aplicación de la teoría de grupos estratégicos en sectores de educación superior". *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, 79, 197-215, <http://apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/laraya2.pdf>

**Resumen**

Las instituciones de educación superior se enfrentan a entornos cada vez más dinámicos y complejos, que les imponen el desafío de encontrar nuevas formas de competir y alcanzar posiciones de liderazgo en sus mercados. El sector en el que participan las universidades presenta características similares a una industria de servicio, por lo cual

se requiere analizar los mercados de educación superior desde una perspectiva estratégica y funcional a los directivos (y tomadores de decisiones), y no sólo con aquella que proviene desde la educación o las ciencias sociales. En este contexto, la presente investigación revisa la aplicación que se hace de la teoría de los grupos estratégicos a los sectores de educación superior. De acuerdo con esta teoría, un grupo estratégico se compone por un conjunto de universidades que tienen recursos y estrategias en común. Lo anterior es de relevancia para los tomadores de decisiones de las instituciones de educación superior, por cuanto la teoría de los grupos estratégicos no sólo les permite conocer a sus competidores, sino que también identificar las variables (o decisiones) estratégicas que definen el comportamiento competitivo de su clúster (o grupo estratégico), evaluar si los grupos estratégicos son estables en el tiempo y si las decisiones adoptadas tienen impacto en los niveles de desempeño.

### **Palabras clave**

Educación Superior, Universidades, Teoría de Grupos Estratégicos, Dinámica Competitiva.

### **Abstract**

*Higher education institutions face increasingly dynamic and complex environments, which impose the challenge of finding new ways to compete and achieve leadership positions in their markets. The sector in which universities participate presents characteristics similar to a service industry, which requires analyzing the higher education markets from a strategic and functional perspective to managers (and decision makers), and not only to the one it comes from education or the social sciences. In this context, the present investigation reviews the application that is made of the theory of strategic groups to higher education sectors. According to this theory, a strategic group is made up of a group of universities that have resources and strategies in common. The above is relevant for decision makers in higher education institutions, as the theory of strategic groups not only allows them to know their competitors, but also to identify the strategic variables (or decisions) that define competitive behavior of your cluster (or strategic group), evaluate if the strategic groups are stable over time and if the decisions adopted have an impact on performance levels.*

## Keywords

*Higher Education, Universities, Theory of Strategic Groups, Competitive Dynamics.*

## 1. INTRODUCCIÓN

Las instituciones de educación superior se están enfrentando a rápidos cambios en las dinámicas de los mercados (Robinson y Celuch, 2016), lo cual se ha manifestado en sectores de educación superior altamente competitivos (Sultan y Wong, 2014), y en la dificultad de las instituciones (por ejemplo, universidades y escuelas de negocios) para mantener sus ventajas competitivas (Cubillo-Pinilla *et al.*, 2009). Por ello, se sostiene que los sectores de educación superior presentan características similares a las de una industria de servicio (Jain *et al.*, 2013). En este contexto, las instituciones de educación superior tienen la necesidad de responder rápidamente a las nuevas dinámicas competitivas (Maringe y Gibbs, 2009), ofrecer programas académicos de buena reputación y valor añadido (Lai *et al.*, 2015), y encontrar formas más efectivas de entregar los servicios a sus clientes (Jain *et al.*, 2011).

En la presente investigación se estudia 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). Esto implica que el análisis de la dinámica competitiva del sector de educación superior debe ser realizado con un enfoque centrado en el *management*, más que desde una mirada tradicional proveniente de la educación o las ciencias sociales.

Para conseguir este objetivo se aplica la teoría de grupos estratégicos, 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, 2001).

## **2. TEORÍA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS EN SECTORES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

### **2.1. CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS**

El concepto de grupos estratégicos (GE) sirve de enlace entre la estructura del mercado (heterogeneidad de la industria) y la conducta de las empresas (opciones estratégicas llevadas a cabo) (Perryman y Rivers, 2011). Los grupos estratégicos surgen dentro de una industria debido a la heterogeneidad del producto-mercado, los recursos que no son fácilmente imitables y a las barreras a la movilidad (Mehra y Floyd, 1998). Las industrias pueden estar formadas por varios GE o sólo uno, si todas las empresas siguen la misma estrategia (O'Regan *et al.*, 2011). Se espera que empresas dentro de un mismo grupo cuenten con estrategias y recursos similares y compitan intensamente unas con otras (DeSarbo *et al.*, 2008).

De esta manera, los grupos estratégicos pueden ayudar a explicar la posición competitiva de cada empresa del sector en relación con sus competidores (Rondán Cataluña *et al.*, 2010). Esto es así porque la teoría de grupos estratégicos presupone que las empresas se posicionan en su entorno competitivo a lo largo de un reducido número de dimensiones estratégicas que les caracterizan, les otorgan determinadas ventajas y constituyen barreras de movilidad entre grupos similares (Caves y Porter, 1977).

### **2.2. HETEROGENEIDAD DEL DESEMPEÑO**

Las empresas que compiten en una misma industria no obtienen los mismos niveles de rentabilidad, ante lo cual cabría preguntarse por qué unas empresas son más eficientes que otras, o qué las hace ser diferentes (Nelson, 1994). Explicar las razones o factores que hacen a unas empresas más eficientes que otras es un tema de relevancia que guía la investigación en el campo de la dirección estratégica (Claver *et al.*, 2002).

La dirección estratégica busca comprender las implicaciones de la heterogeneidad empresarial a la hora de explicar los resultados económicos de las empresas (González y Ventura, 2007), resaltando la importancia del grupo estratégico como herramienta

utilizada para explicar dichas diferencias en rentabilidad (Mascarenas y Aaker, 1989). Las bases que argumentan la existencia de grupos estratégicos residen en la observación de que las empresas de un sector difieren unas de otras y de que existe, además, una persistencia en tales diferencias que se reflejan en los diferentes niveles de rentabilidad a lo largo del tiempo (Hervás *et al.*, 2006).

Dado esto, las empresas pertenecientes al mismo grupo estratégico no tendrán los mismos niveles de rentabilidad, ya que como señala González (2001), existen competencias específicas de la empresa que se generan internamente a un costo inferior a su hipotético valor de mercado y que surgen como producto de las operaciones que la empresa realiza a lo largo del tiempo.

### **2.3. ENFOQUES DE ESTUDIO**

El concepto de GE ha sido analizado principalmente desde las perspectivas de la organización industrial (economía industrial) y de la teoría de los recursos y capacidades (Thieme *et al.*, 2012).

La organización industrial postula que un GE está formado por el conjunto de empresas dentro de una industria que tienen recursos específicos similares y ello les conduce a seguir estrategias comunes (Porter, 1980). Por otra parte, la teoría de recursos y capacidades sostiene que los GE se basan en las diferencias de recursos y capacidades estratégicas entre las empresas de una misma industria (Mehra y Floyd, 1998).

No obstante, se argumenta que el estudio de los GE debe considerar las dimensiones estratégicas propias del ámbito en que éstos se sitúan, las cuales deben contener tanto elementos externos (producto-mercado), como internos (recursos de la empresa) (Aaker, 1988). Algunos autores sostienen que los GE sólo son artefactos estadísticos (e.g., Hatten y Hatten, 1987; Cool y Schendel, 1988; Barney y Hoskisson, 1990). Dado esto, en otros estudios se ha propuesto la configuración de los GE a través del enfoque cognitivo (e.g., Reger y Huff, 1993; Spencer *et al.*, 2003; Porac *et al.*, 2011).

De acuerdo con este enfoque, los GE, antes que un problema objetivo de tipo estrictamente económico (externo o interno), tienen como precondition su existencia en la mente de aquellos ejecutivos y directivos que están al frente de la toma de decisiones estratégicas (Thomas y Carroll, 1994). Sin embargo, el uso del enfoque cognitivo para determinar los GEs ha recibido críticas (Garcés y Duque, 2007), por cuanto en este proceso no es posible evitar el sesgo (Araya-Castillo, 2014), lo cual explica que no exista acuerdo sobre los esquemas que deberían ser utilizados (Flavián y Polo, 1999).

#### **2.4. METODOLOGÍA UTILIZADA EN LA CONFORMACIÓN DE GRUPOS ESTRATÉGICOS**

La aplicación del enfoque de grupos estratégicos ha evolucionado desde los estudios pioneros que no utilizaban técnicas estadísticas hasta los últimos que si las utilizan (Hervás *et al.*, 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, se sostiene que el empleo de metodologías multivariantes presenta una mayor utilidad en el desarrollo de investigaciones empíricas (Hatten y Hatten, 1987). Esto se debe a 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). Dentro de estas metodologías, es común el uso de los análisis factorial y de clúster en la configuración de grupos estratégicos (Flavián y Polo, 1999). Es así como la metodología que se utiliza con mayor frecuencia en la configuración de los grupos estratégicos consiste en dos etapas, las cuáles son determinar las variables estratégicas a través del análisis factorial exploratorio, y posteriormente, obtener los grupos estratégicos a través del análisis de clúster (Hervás *et al.*, 2006).

## **2.5. GRUPOS ESTRATÉGICOS Y DESEMPEÑO**

El impacto de la pertenencia a un grupo sobre el desempeño empresarial ha sido un tema central en la literatura sobre los GE (Araya-Castillo, 2014), aun cuando la evidencia empírica disponible es contradictoria. Algunos estudios han encontrado diferencias de desempeño significativas entre los GE (e.g., Oustapassidis, 1998; Coombs *et al.*, 2004; García-Ochoa *et al.*, 2015), mientras que otros no han llegado a resultados concluyentes (e.g., Peteraf y Shanley, 1997; Zúñiga-Vicente *et al.*, 2004; Claver *et al.*, 2006).

La inconsistencia de los resultados puede ser atribuida a cuatro factores principales. En primer lugar, no existe consenso sobre las dimensiones estratégicas que deberían ser consideradas para la obtención de los GE (Dikmen *et al.*, 2009). En segundo lugar, la inconsistencia de los resultados se debe a que las estrategias no pueden ser fácilmente imitadas a causa de las barreras a la movilidad (Shah, 2007). En tercer lugar, el desempeño obtenido se encuentra determinado por las condiciones del mercado, tales como su madurez o nivel de concentración (Shah, 2007), y la rivalidad tanto en el interior como entre grupos (Mas-Ruiz *et al.*, 2014). En cuarto lugar, los resultados contradictorios se pueden explicar en razón de las diferentes medidas de desempeño que son utilizadas, así como en el número de GE que se establecen (Claver *et al.*, 2002).

A pesar de estas críticas, el concepto de GE ha emergido como una construcción analítica de gran utilidad práctica (González, 2001). Esto se debe a que la división de la industria en GE 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 que el que permite el análisis de una sola empresa, y de una manera más particularizada de lo que permite el análisis agregado de los sectores.

## **2.6. GRUPOS ESTRATÉGICOS EN SECTORES DE EDUCACIÓN SUPERIOR**

Considerando las ventajas de la teoría de GE, algunos autores han realizado investigaciones enfocadas en el sector de educación superior (tanto públicos como privados, referidos a instituciones tales como universidades o escuelas de negocios).

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

<b>Autor/es (Año)</b>	<b>País</b>	<b>Ámbito de aplicación</b>	<b>Núm. GE</b>	<b>Descripción de resultados</b>
Hernangómez, Borge, Urueña, Martín, De Benito y Ramos (2007)	España	Universidades de Castilla y León	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.
Warning (2004, 2007)	Alemania	Universidades alemanas	2	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) docencia versus investigación; y b) ciencias sociales versus ciencias naturales.
Thieme, Araya-Castillo y Olavarrieta (2012)	Chile	Universidades chilenas	10	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) reputación; b) ámbito; y c) inversión publicitaria.
Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo (2014)	Chile	Universidades chilenas	14	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) ámbito; b) reputación; c) infraestructura; y d) publicidad.
Araya-Castillo y Escobar-Farfán (2015)	Chile	Escuelas de Negocios de Chile	4	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) producción académica; b) equipo de investigación; y c) difusión académica.
Araya-Castillo, Maldonado, Lizana y Escobar-Farfán (2016)	Chile	Escuelas Vespertinas de Economía y Negocios de la Región Metropolitana	4	Los grupos se determinaron en función de las dimensiones estratégicas: a) acreditación; b) inversión; y c) ámbito.
Araya-Castillo y Bernardo (2017)	Chile	Universidades chilenas	9	Los grupos estratégicos 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, Yáñez, Rivera y Barrientos (2018)	Chile	Universidades chilenas	10	Los grupos estratégicos 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.

*Fuente: Elaboración propia*



En la tabla 1 se muestra una recopilación y síntesis de los estudios realizados en sectores de educación superior.

Hernangómez *et al.* (2007) analizaron los GE de las universidades de Castilla y León (España). Los autores obtuvieron cinco GE que se diferencian por estar basados en diferentes factores: GE1, basado en los recursos y capacidades; GE2, basado en la diferenciación a través de la calidad; GE3, basado en la diferenciación a través de la especialización; GE4, basado en el desarrollo de productos; y GE5, basado en el desarrollo de mercados.

Warning (2004, 2007) analizó la competencia entre universidades alemanas usando la herramienta de GE. La autora buscó explicar cómo y por qué las universidades 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.

Thieme *et al.* (2012) estudiaron el mercado universitario de Chile, lo cual les permitió concluir que se configuran diez GE de universidades en función 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 algún 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 instituciones universitarias 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 GE. 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) utilizaron la teoría de GE para estudiar el comportamiento en investigación de las escuelas de negocios de Chile. Los autores identificaron cuatro GE de investigación, de acuerdo con las decisiones que las escuelas de negocios 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.* (2016) 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, que en razón de ello, se identifican cuatro GE de universidades. 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 GEs. 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).

Finalmente, 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 GE de universidades, 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.

### 3. CONCLUSIONES

El entorno de las universidades es dinámico y complejo (Robinson y Celuch, 2016). En este escenario la teoría de GE resalta como una herramienta de utilidad teórica y práctica para estudiar la estructura de los sectores de educación y la dinámica competitiva de las instituciones que lo componen (Araya-Castillo *et al.*, 2018).

La teoría de GE permite que los gestores públicos y directivos conozcan las dimensiones estratégicas que definen el comportamiento de sus instituciones, identifiquen los distintos GE que participan en el mercado, estudien la consistencia temporal de los grupos GE, y evalúen el impacto de la inversión de recursos en cada una de estas dimensiones (Araya-Castillo, 2014).

Las investigaciones que se reportan tienen importancia teórica, por cuanto se concluye que el comportamiento competitivo de las instituciones está en línea con los hallazgos de estudios previos y con los cambios que experimentan los sectores de educación superior. Estas investigaciones tienen importancia práctica, por cuanto se demuestra que los tomadores de decisiones pueden conocer el posicionamiento estratégico de sus instituciones, y con esto evaluar si se deben establecer planes de formulación estratégica (para mantener el mismo posicionamiento) o de reformulación estratégica (para cambiar de posicionamiento). Asimismo, estas investigaciones son de utilidad para los gestores públicos, por cuanto éstos pueden conocer la dinámica de los mercados de educación superior, y con esto interferir para mejorar los indicadores de competitividad. Al conocer el funcionamiento y estructura de los mercados, los gestores públicos pueden establecer planes de control (y de mejora) que favorezcan la competencia entre las

instituciones, y con esto la calidad de los programas académicos y el servicio que entregan a los estudiantes.

No obstante, lo anterior, y aun cuando la educación superior presenta dinámicas similares entre los diferentes países, tal vez con la excepción de aquellos de menores ingresos (Larraín y Zurita, 2008), los resultados de las investigaciones descritas en la tabla 1 no pueden ser extrapolables a otros sectores (o mercados) de educación superior, ya que se centran en un país o región concretos, y/o en un sector o ámbito específicos.

A pesar de lo anterior, los hallazgos de estas investigaciones pueden servir como orientación a otras investigaciones que se desarrollen en los diferentes mercados que componen el sector de educación superior. Los investigadores pueden utilizar la metodología y herramientas metodológicas que se siguen en estas investigaciones, y aplicar otras herramientas (como análisis de unidimensionalidad y ecuaciones estructurales) para estudiar las dinámicas competitivas con adecuados niveles de validez y confiabilidad.

#### **4. BIBLIOGRAFÍA**

Aaker, D. (1988). *Developing Business Strategies*. Estados Unidos: John Wiley & Sons.

Araya-Castillo, L. (2014). “Propuesta de metodología en la determinación de los grupos estratégicos”. *Revista EAN*, 76.

Araya-Castillo, L. y Bernardo, M. (2017). “Grupos Estratégicos y Dinámica Competitiva de la Educación Superior en Chile”. *Multidisciplinary Business Review (MBR)*, 10 (1).

Araya-Castillo, L. y Escobar-Farfán, M. (2015). “Grupos Estratégicos de Investigación en Escuelas de Negocios y su Relación con el Desempeño”. *Revista Perspectiva Empresarial*, 2 (1).

Araya-Castillo, L., Maldonado, P., Lizana, A. y Escobar-Farfán, M. (2016). “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 (RCS)*, XXI (4).

Araya-Castillo, L. y Pedreros-Gajardo, M. (2014). “Grupos Estratégicos en Sector de Educación Superior”. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19 (65).

Araya-Castillo, L., Yáñez, V., Rivera, Y. y Barrientos, N. (2018). Grupos Estratégicos en Educación Superior: Mercado Universitario de Chile. Working Paper, Grupo de Investigación EAGO (Estudios Avanzados en Gestión de Organizaciones), Universidad Autónoma de Chile.

Barney, J. y Hoskisson, R. (1990). “Strategic Groups: Untested Assertions and Research Proposals”. *Managerial and Decision Economics*, 1 (3).

Caves, R. E. y Porter, M. E. (1977). “From Entry Barriers to Mobility Barriers: Conjectural Decisions and Contrived Deterrence to New Competition”. *Quarterly Journal of Economics*, 91.

Claver, E., Molina, J. y Pereira, J. (2006). “Strategic Groups in the Hospitality Industry: Intergroup and Intragroup Performance Differences in Alicante, Spain”. *Tourism Management*, 27 (6).

Claver, E., Molina, J. y Quer, D. (2002). “Grupos Estratégicos, Resultados Empresariales y Niveles de Riesgo. Análisis Empírico del Sector de la Construcción”. *Economía Industrial*, 3 (345).

Cool, K. y Schendel, D. (1988). “Performance Differences among Strategic Group Members”. *Strategic Management Journal*, 9 (3).

Coombs, J., Ketchen, D. y Hoover, V. (2004). “A Strategic Groups Approach to the Franchising-Performance Relationship”, *Journal of Business Venturing*, 19 (6).

Cubillo-Pinilla, J., Zúñiga, J., Losantos, I. y Sánchez, J. (2009). "Factors influencing international students' evaluations of higher education programs". *The Journal of American Academy of Business*, 15 (1).

DeSarbo, W. S., Grewal, R., Hwang, H. y Wang, Q. (2008). "The simultaneous identification of strategic/performance groups and underlying dimensions for assessing an industry's competitive structure". *Journal of Modelling in Management*, 3 (3).

Dikmen, I., Birgonul, T. y Budayan, C. (2009). "Strategic Group Analysis in the Construction Industry". *Journal of Construction Engineering and Management*, 135 (4).

Fiegenbaum, A. y Thomas, H. (1990). "Strategic groups and performance: the U.S. insurance industry, 1970-84". *Strategic Management Journal*, 11 (3).

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.

Fombrun, C. J. y Zajac, E. J. (1987). "Structural and perceptual influences on intraindustry stratification". *Academy of Management Journal*, 30 (1).

Garcés, J. y Duque, E. (2007). "Revisión del concepto de grupo estratégico y propuesta de definición para aplicaciones en el ámbito colombiano". *Innovar*, 17 (30).

García-Ochoa, M., Bajo, N. y Roux, F. (2015). "Ventajas competitivas de las empresas de telefonía móvil en América Latina". *El Trimestre Económico*, 82 (325).

González, E. (2001). "Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española". *Economía Industrial*, 6 (42).

González, E. y Ventura, J. (2007). "Variedad Estratégica y Rentabilidad Empresarial en la Industria Manufacturera". *Revista Economía Aplicada*, 43 (15).

Hatten, K. J. y Hatten, M. (1987). "Strategic groups, asymmetrical mobility barriers and contestability". *Strategic Management Journal*, 8 (4).

Hernangómez, J., Borge, L., Urueña, B., Martín, N., de Benito, J. J. y Ramos, L. (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.

Hervás, J. L., Dalmau, J. I. y Garrigós, 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).

Jain, R., Sinha, G. y Sahney, S. (2011). "Conceptualizing service quality in higher education". *Asian Journal on Quality*, 12 (3).

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).

Lai, S. H., Laub, N. A., Mohamad, Y. C. 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).

Larraín, C. y Zurita, S. (2008). "The new student loan system in Chile's higher education". *Higher Education*, 55 (6).

Maringe, F. y Gibbs, P. (2009). *Marketing Higher Education: Theory and Practice*. United States: McGraw-Hill Education.

Mascarenhas, B. y Aaker, D. A. (1989). "Mobility barriers and strategic groups". *Strategic Management Journal*, 10 (5).

Mas-Ruiz, F. J., Ruiz-Moreno, F. y Ladrón de Guevara Martínez, A. (2014). "Asymmetric rivalry within and between strategic groups". *Strategic Management Journal*, 35 (3).

Mehra, A. y Floyd, S. (1998). "Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation". *Journal of Management*, 24 (4).

Nath, D. y Gruca, T. (1997). "Convergence across alternative methods for forming strategic groups". *Strategic Management Journal*, 18 (9).

Nelson, R. R. (1994). "Why do firms differ and how does it matter?" R. Rumelt, D. Schendel, D. Teece, eds. *Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda*. Harvard Business School Press, Boston, MA.

O'Regan, N., Kluth, C. y Parnell, J. (2011). "The demise of strategic groups as an influence on firm performance: Lessons from the UK plastics industry". *Strategic Change*, 20 (3-4).

Oustapassidis, K. (1998). "Performance of Strategic Groups in the Greek Industry". *European Journal of Marketing*, 31 (11/12).

Perryman, M. M. y Rivers, P. (2011). "Strategic groups in health care: a literature review". *Health Services Management Research*, 24 (3).

Peteraf, M. y Shanley, M. (1997). "Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity". *Strategic Management Journal*, 18 (1).

Porac, J., Thomas, H. y Baden-Fuller, C. (2011). "Competitive Groups as Cognitive Communities: The Case of Scottish Knitwear Manufacturers Revisited". *Journal of Management Studies*, 48 (3).

Porac, J. F., Wilson, F., Paton, D. y Kanfer, A. (1995). "Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers". *Administrative Science Quarterly*, 40.



Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. Estados Unidos: Free Press.

Reger, R. y Huff, A. (1993). "Strategic Groups: A Cognitive Perspective". *Strategic Management Journal*, 14 (2).

Robinson, N. M. y Celuch, K. G. (2016). "Strategic and bonding effects of enhancing the student feedback process". *Journal of Marketing for Higher Education*, 26 (1).

Rondán Cataluña, F. J., Navarro García, A., Díez de Castro, E. C., Rodríguez Rad, C. y Guisado González, M. (2010). "Estudio del performance de los grupos estratégicos en el sistema de franquicia español". *Investigaciones europeas de dirección de la empresa (IEDEE)*, 16 (2).

Shah, A. (2007). "Strategic Groups in Retailing Based on Porter's Generic Market Based Strategies". *The Marketing Management Journal*, 17 (1).

Spencer, B., Peyrefitte, J. y Churchman, R. (2003). "Consensus and divergence in perceptions of cognitive strategic groups: evidence from the health care industry". *Strategic Organization*, 1 (2).

Sultan, P. y Wong, H. Y. (2014). "An integrated-process model of service quality, institutional brand and behavioural intentions: The case of a University". *Managing Service Quality*, 24 (5).

Thieme, C., Araya-Castillo, L. y Olavarrieta, S. (2012). "Grupos estratégicos de universidades y su relación con el desempeño: el caso de Chile". *Innovar*, 22 (43).

Thomas, H. y Carroll, C. (1994). "Theoretical and empirical links between strategic groups, cognitive communities, and networks of interacting firms". En H. Daems y H. Thomas (eds.), *Strategic Groups, Strategies Moves and Performance*, Reino Unido, Pergamon.

Warning, S. (2004). "Performance Differences in German Higher Education: Empirical Analysis of Strategic Group". *Review of Industrial Organization*, 24 (4).

Warning, S. (2007). *The Economic Analysis of Universities: Strategic Group and Positioning*. Reino Unido, Edward Elgar Publishing.

Zuñiga-Vicente, J. A., de la Fuente-Sabaté, J. M. y Suárez-González, I. (2004). "Dynamics of the Strategic Group Membership-Performance Linkage in Rapidly Changing Environment". *Journal of Business Research*, 57 (12).

\* \* \*

**Luis Araya-Castillo** es PhD in Management Sciences y Master of Research in Management Sciences, ESADE Business School; Doctor en Ciencias de la Gestión (Mención Doctor Internacional) y Máster Universitario en Investigación en Ciencias de la Gestión, Universidad Ramon Llull; Doctor en Empresa, Universidad de Barcelona; Magister en Marketing, Ingeniero Comercial, Licenciado en Ciencias en la Administración de Empresas y Bachiller con mención en Humanidades y Ciencias Sociales, Universidad de Chile; Máster en Consultoría Estratégica, Universidad de Valencia; Máster en Dirección Estratégica, Universidad de León; y Licenciado en Gestión de Calidad Total, Universidad Católica del Norte. Se desempeña como Académico Docente Investigador (ADI) y Director del Grupo de Investigación EAGO (Estudios Avanzados en Gestión de Organizaciones), en la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Autónoma de Chile. Email: [luis.arayac@uautonoma.cl](mailto:luis.arayac@uautonoma.cl)

**Víctor Yáñez Jara** es PhD (Doctor en Administración) en Filosofía en Administración de Empresas, Universidad Central de Nicaragua; Doctor (c) en Negocios Internacionales y Master of Business Administration (MBA), Universidad de Lleida; Master en Gestión Comercial y Marketing, Escuela Superior Estudios de Madrid (ESEM); e Ingeniero Comercial y Licenciado en Ciencias de la Administración de Empresas, Universidad San Sebastián. Se desempeña como Director del Área Académica y Administrativa del Instituto de Salud Pública de la Universidad Andrés Bello. Email: [victor.yanez@unab.cl](mailto:victor.yanez@unab.cl)

**Nicolás Barrientos Oradini** es PhD (Doctor en Administración) en Filosofía en Administración de Empresas, Universidad Central de Nicaragua y Cass European Institute of Management;

Magíster en Gobierno y Gerencia Pública, Universidad de Chile; Magíster en Educación Mención Pedagogía Universitaria, Universidad Miguel de Cervantes; Máster en Investigación, Universidad Central de Nicaragua; y Administrador Público y Licenciado en Ciencias de la Administración Pública, Universidad de Santiago de Chile. Se desempeña como Docente e Investigador de la Escuela de Gobierno, Facultad de Derecho y Gobierno, Universidad San Sebastián. Email: [nbarrientoso@docente.uss.cl](mailto:nbarrientoso@docente.uss.cl)

**Yuracid Rivera Flores** es Magister (c) en Gestión Estratégica, Universidad Miguel de Cervantes; Ingeniera Comercial y Licenciada en Ciencias de la Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás. Se desempeña como Coordinadora Académica Vespertina y Ayudante Senior en el Grupo de Investigación EAGO (Estudios Avanzados en Gestión de Organizaciones), en la Facultad de Administración y Negocios de la Universidad Autónoma de Chile. Email: [yuracid.rivera@uautonoma.cl](mailto:yuracid.rivera@uautonoma.cl)