

# Grupos estratégicos en educación superior: mercado universitario de Chile\*

## Luis Araya-Castillo

Facultad de Administración y Negocios, Universidad Autónoma de Chile, Santiago de Chile - Chile  
luis.arayac@uautonoma.cl  <https://orcid.org/0000-0001-7574-3907>

## Victor Manuel Yañez-Jara

Instituto de Salud Pública, Universidad Andrés Bello, Santiago de Chile - Chile  
victor.yanez@unab.cl  <https://orcid.org/0000-0002-8552-7842>

## Yuracid Fernanda Rivera-Flores

Facultad de Administración y Negocios, Universidad Autónoma de Chile, Santiago de Chile - Chile  
yuracid.rivera@uautonoma.cl  <https://orcid.org/0000-0001-7887-8583>

## Nicolás Barrientos

Escuela de Gobierno, Facultad de Gobierno y Derecho, Universidad San Sebastián, Santiago de Chile - Chile  
nbarrientoso@docente.uss.cl  <https://orcid.org/0000-0002-5854-9501>

## RESUMEN

La presente investigación hace uso de la teoría de grupos estratégicos para estudiar la dinámica competitiva de las universidades. En primer lugar; haciendo uso del análisis factorial exploratorio y con información del conjunto de universidades que al año 2014 operaban en Chile, se obtuvo que la dinámica competitiva del mercado universitario se determina por las dimensiones estratégicas: reputación, responsabilidad social, educación a distancia, ámbito, gobierno corporativo, infraestructura, y publicidad. En segundo lugar, se aplicó el análisis de clúster de k medias para obtener diez grupos estratégicos de universidades chilenas; las universidades se agrupan en estos clústeres de acuerdo con el posicionamiento que tienen en cada una de las dimensiones estratégicas. En tercer lugar, se hizo uso del análisis de correlación de Pearson y se concluyó 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.

## PALABRAS CLAVE

Educación superior, dinámica competitiva, grupos estratégicos, universidades, Chile.

## CÓDIGOS JEL

I230, L100, L250, M100, M200

## Strategic groups in higher education: university market in Chile

## ABSTRACT

The present research is based on the theory of strategic groups to study the competitive dynamics of universities. First, using exploratory factor analysis and information from the set of universities that operated in Chile in 2014, it was found that the competitive dynamics of the university market is determined by the strategic dimensions: reputation, social responsibility, on-line education, scope, corporate governance, infrastructure, and advertising. Secondly, the cluster analysis of k-means was applied to obtain ten strategic groups

Recibido: 29/04/2018 Aceptado: 04/06/2018

\* <http://dx.doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.4759> Este es un artículo Open Access bajo la licencia BY-NC-SA (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>) Publicado por Universidad Libre - Cali, Colombia.

Cómo citar este artículo: ARAYA-CASTILLO, Luis; YAÑEZ-JARA, Víctor Manuel; RIVERA-FLORES, Yuracid Fernanda; BARRIENTOS, Nicolás. Grupos estratégicos en educación superior: mercado universitario de Chile. En: Entramado. Julio - Diciembre, 2018. vol. 14, no. 2, p. 74-94 <http://dx.doi.org/10.18041/1900-3803/entramado.2.4759>



of Chilean universities; the universities are grouped in these clusters according to the positioning they have in each of the strategic dimensions. Third, Pearson's correlation analysis was used, and it concluded that the performance of universities (measured by the increase in undergraduate and postgraduate enrollment, position in the rankings, career fees, and financial indicators) is consistent with the decisions and deployment of resources that make the different strategic dimensions.

**KEYWORDS**

Higher education, competitive dynamics, strategic groups, universities, Chile.

**JEL CLASSIFICATION**

I230, L100, L250, M100, M200

## Grupos estratégicos no ensino superior: mercado universitário no Chile

**R E S U M O**

A presente pesquisa faz uso da teoria de grupos estratégicos para estudar a dinâmica competitiva das universidades. Primeiro, utilizando análise fatorial exploratória e informações do conjunto de universidades que operaram no Chile em 2014, determinou-se que a dinâmica competitiva do mercado universitário é determinada pelas dimensões estratégicas: reputação, responsabilidade social, educação a distância, escopo, governança corporativa, infraestrutura e publicidade. Em segundo lugar, a análise de cluster da média k foi aplicada para obter dez grupos estratégicos de universidades chilenas; as universidades são agrupadas nesses clusters de acordo com o posicionamento que possuem em cada uma das dimensões estratégicas. Terceiro, utilizou-se a análise de correlação de Pearson e concluiu-se que o desempenho das universidades (medido pelo aumento da matrícula em cursos de graduação e pós-graduação, posição no ranking, taxas de carreira e indicadores financeiros) é consistente com as decisões e implantação de recursos que fazem as diferentes dimensões estratégicas.

**PALAVRAS-CHAVE**

Ensino superior; dinâmica competitiva, grupos estratégicos, universidades, Chile

**CLASSIFICAÇÕES JEL**

I230, L100, L250, M100, M200

### Introducción

Las instituciones de educación superior están enfrentando rápidos cambios en las dinámicas de los mercados (Robinson y Celuch, 2016), debido a que la educación superior ha experimentado en el ámbito mundial un proceso de construcción y reconstrucción (Martensen, *et al.* 2000; Altbach, *et al.* 2009; Gaete, 2011), que se ha manifestado en sectores de educación superior altamente competitivos (Jain, *et al.* 2013; Sultan y Wong, 2014; Lai, *et al.* 2015), y en la dificultad de las universidades por mantener sus ventajas competitivas (Cubillo-Pinilla, *et al.* 2009).

Estos cambios explican por qué las instituciones de educación superior operan en entornos altamente competitivos (Torres y Araya-Castillo, 2010; Stimac y Leko, 2012; Robinson y Celuch, 2016), los que presentan características similares a las de una industria de servicio (Gruber, *et al.* 2010; Jain, *et al.* 2013; Yeo y Li, 2014). Esta situación impone desafíos a las instituciones de educación superior, las cuales tienen obligación de enfocar sus esfuerzos en las actividades de comercialización (Hemsley-Brown y Oplatka, 2006; Ivy,

2008), de implementar acciones para captar y retener a los estudiantes (Jain, *et al.* 2013), y de demostrar la calidad de sus diferentes procesos y resultados (Rodríguez, 2009).

Lo anterior no es ajeno a Chile, ya que el alto nivel de competencia de su sector de educación superior ha impactado en la dinámica competitiva de las universidades, las cuales debieron buscar nuevas formas de competir (Brunner y Uribe, 2007; Araya-Castillo, 2015; Araya-Castillo, *et al.* 2016). En Chile, la nueva ley de universidades de 1980 permitió la creación y el funcionamiento de instituciones de educación superior privadas, sin financiamiento estatal, y dispuso la reestructuración de las universidades estatales existentes en la época (Pressacco y Carbone, 2010; Thieme, *et al.* 2012; Araya-Castillo y Bernardo, 2017).

Dado esto, se hace necesario estudiar la dinámica competitiva del sector universitario de Chile desde una perspectiva estratégica (Thieme, *et al.* 2012; Araya-Castillo y Escobar-Farfán, 2015; Araya-Castillo y Bernardo, 2017). Para conseguir este objetivo se aplica la teoría de grupos estratégicos. La división del mercado universitario en gru-

pos estratégicos proporciona una herramienta de análisis que permite profundizar en el estudio de la naturaleza de la competencia, con un nivel de variación mayor al que permite el análisis de una sola universidad, y de una manera más particularizada de lo que permite el análisis agregado del sector (Thieme, *et al.* 2012; Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2014; Araya-Castillo, *et al.* 2016).

El estudio de los sectores de educación superior con una perspectiva estratégica es relevante no sólo para Chile, sino que para comprender las dinámicas competitivas de los mercados universitarios en general. Esto es porque la educación superior presenta dinámicas similares entre los diferentes países, tal vez con la excepción de aquellos de menores ingresos (Larraín y Zurita, 2008). De hecho, respecto a Latinoamérica, se postula que a partir de la década del 90 la educación superior en la región experimentó un crecimiento cuantitativo y algunos cambios en las políticas públicas del sector (García-Guadilla, 2007).

## I. Marco teórico

### I.1. Grupos estratégicos

#### I.1.1. Características y enfoques

El auge del concepto de grupos estratégico (GEs) comenzó en 1972 con Hunt, quien buscó explicar las diferencias de desempeño entre las empresas que competían en el sector de electrodomésticos de línea blanca en Estados Unidos. Hunt pretendió explicar las diferencias de desempeño entre las empresas competidoras en el sector de electrodomésticos de línea blanca en Estados Unidos.

El autor identificó que las empresas tienen características heterogéneas en lo que respecta a ciertos elementos, es decir, en cuanto a su estructura y/o estrategia, tales como estructura de costos, grado de diferenciación del producto y diversificación (García Martínez, *et al.* 2002). La existencia de estas asimetrías, permitieron a Hunt (1972) identificar cuatro grupos estratégicos diferentes partiendo de los siguientes criterios: en primer lugar, se obtiene la extensión de la integración vertical, seguido por el grado de diversificación de productos y los contrastes en la diferenciación de productos (Sáinz y Vargas, 2007).

Posteriormente, el concepto de grupo estratégico se ha estudiado principalmente desde las perspectivas de la Organización Industrial y de la Teoría de los Recursos y Capacidades (Flavián y Polo, 1999; Claver, *et al.* 2002; Thieme, *et al.* 2012). La Teoría de la Organización Industrial señala a la estructura del sector industrial (paradigma económico de

estructura-conducta-resultados) al que pertenece la empresa como el principal determinante de su rentabilidad (Bain, 1956; Scherer, 1970; Scherer y Ross, 1990). Por otra parte, la Teoría de Recursos y Capacidades sostiene que los GEs se basan en las diferencias de recursos y capacidades estratégicas entre las empresas de una misma industria (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993).

Los dos enfoques antes mencionados, se pueden diferenciar en cuanto a los elementos considerados para la determinación de los GEs. La Teoría de Recursos y Capacidades hace uso de elementos relacionados con la estrategia de la empresa, considerados internos, y la Organización Industrial de la estructura de la industria, considerados externos.

Sin embargo, diversos autores sostienen que el estudio de los GEs 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) (Galbraith y Schendel, 1983; Cool y Schendel, 1987; Aaker, 1988). Por lo tanto, aun cuando internamente los grupos deben ser bastante homogéneos, la presencia de grupos estratégicos dentro de una industria implica la existencia de un cierto grado de variedad estratégica, que puede medirse a partir de las distancias entre los grupos en el espacio estratégico (Peteraf, 1993).

#### I.1.2. Desempeño de los grupos estratégicos

El impacto de la pertenencia a un grupo sobre el desempeño empresarial ha sido un tema central en la literatura sobre grupos estratégicos (Cool y Schendel, 1987; Thomas y Venkatraman, 1988; Garcés y Duque, 2007).

Sin embargo, la evidencia sobre el desempeño de las empresas que conforman los grupos estratégicos más eficientes es contradictoria (Hervás, *et al.* 2006; Pereira, *et al.* 2011; Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2014). Algunos estudios han encontrado diferencias de desempeño significativas entre los GEs (Oustapassidis, 1998; Coombs, *et al.* 2004; García-Ochoa, *et al.* 2015), mientras que otros no han llegado a resultados concluyentes (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 (Araya-Castillo y Bernardo, 2017). En primer lugar, aún no existe consenso sobre las dimensiones estratégicas que deberían ser consideradas para la obtención de los GEs (Dikmen, *et al.* 2009). En segundo lugar, se argumenta que 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, es posible que los diferentes resultados tengan como explicación que 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 debido a las diferentes medidas de desempeño que son utilizadas, así como en el número de GEs 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). 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 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.

### 1.1.3. Grupos estratégicos en sectores de educación superior

Teniendo presente las ventajas de la teoría de GEs, algunos autores han realizado investigaciones enfocadas en el sector de educación superior. Hernangómez, et al. (2007) analizan los GEs de las universidades de Castilla y León (España) en función de cinco variables estratégicas. Los autores obtuvieron cinco GEs 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.

Por su parte, Warning (2004, 2007) analiza la competencia entre universidades alemanas usando la herramienta de GEs. 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.

En Chile se desarrolló la investigación de Thieme, et al. (2012), quienes utilizaron datos del año 2007 y obtuvieron diez GEs de universidades. Junto con encontrar los GEs, los autores analizaron la relación entre la pertenencia a un grupo y el desempeño. Evaluaron si las decisiones tomadas

en las fuentes de reputación, ámbito e inversión publicitaria tienen algún impacto en la captación y retención de estudiantes, posición en rankings de calidad y precio (arancel) de las carreras. A modo de conclusión, los autores señalan 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.

En esta misma línea, Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo (2014) revisaron el trabajo de Thieme, et al. (2012) con información del año 2008. Los autores concluyen que las universidades chilenas compiten en función de las dimensiones estratégicas de ámbito, reputación, infraestructura y publicidad, y que debido a esto se configuran catorce GEs. Además, los autores sostienen que las universidades obtienen resultados de desempeño que son coherentes con las estrategias que adoptan y el despliegue de recursos. Esto porque la inversión de recursos en las fuentes de ámbito y reputación se correlaciona positivamente con el incremento en la matrícula, y la inversión de recursos en reputación se correlaciona también positivamente con el precio de las carreras y la posición en los rankings.

Asimismo, Araya-Castillo y Escobar-Farfán (2015) utilizaron la teoría de GEs para estudiar el comportamiento en investigación de las escuelas de negocios de Chile. En este estudio se trabajó con datos del año 2011 y se identificaron cuatro GEs de investigación, de acuerdo con las decisiones que adoptan las escuelas de negocios en producción académica, equipo de investigación y difusión académica. Además, los autores describen cómo 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.

Junto con esto, Araya-Castillo, et al. (2016) trabajaron con información del año 2008. Estos autores estudiaron la dinámica competitiva de las escuelas vespertinas de economía y negocios en la región metropolitana de Chile, obteniendo cuatro GEs. Los autores concluyen que las dimensiones estratégicas de acreditación, inversión y ámbito son las que definen el comportamiento competitivo de las universidades y, debido a ello, se obtienen cuatro GEs de universidades que se diferencian por la aplicación de recursos en cada una de estas dimensiones. Se concluye que la inversión de recursos en las dimensiones estratégicas tiene efecto en la participación de mercado; sin embargo, sólo la inversión en publicidad influye en el precio (arancel) de las carreras.

Por último, se encuentra la investigación de Araya-Castillo y Bernardo (2017), quienes trabajaron con información del año 2013 y concluyen que las universidades chilenas compiten en función de las decisiones que adoptan en fuentes de reputación, infraestructura, responsabilidad social, educación a distancia, ámbito, y publicidad. En función del posicionamiento de las universidades en cada una de las seis dimensiones estratégicas, se identifican nueve grupos estratégicos (o clústeres). Asimismo, se observa cómo la inversión de recursos en cada una de las seis dimensiones estratégicas tiene impacto en la participación de mercado (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).

## 1.2. Educación superior en Chile

### 1.2.1. Características y funcionamiento

El desarrollo del sector de las universidades ha experimentado grandes transformaciones desde la dictación de la ley de universidades en el año 1980, que abrió el sector a la participación de privados (Espinoza, 2008; Thieme, *et al.* 2012; Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2014). Con esta ley se experimentó un cambio estructural en el sistema de educación superior chileno (González y Schmal, 2005; Pressacco y Carbone, 2010; Menéndez, 2014), lo cual configuró al cabo de unos años un nuevo panorama en la educación superior (Brunner y Uribe, 2007; Thieme, *et al.* 2012; Araya-Castillo y Bernardo, 2017).

En el año 2017, el sistema universitario chileno presentó una participación de 61 universidades que se dividen principalmente en dos tipos. Por una parte, se encuentran las llamadas “universidades tradicionales”, pertenecientes al Consejo de Rectores de las Universidades Chilenas integrado por las 18 universidades públicas del país y 9 universidades particulares; por otro lado las 34 “universidades privadas” restantes. De estas universidades, 33 se localizan con su sede central en la región metropolitana y el resto en diferentes regiones del país.

Lo anterior es indicador del nivel de competencia que se observa en el sector de educación superior de Chile, por cuanto en el año 1980 eran 8 las universidades que componían el mercado universitario (Brunner y Uribe, 2007). Además, para el año 2016, el sistema universitario registró una matrícula de 655.738 alumnos de pregrado y 47.548 alumnos de postgrado. Un 28,1% de la nueva matrícula de pregrado provenía de colegios municipales, un 49,4% de

colegios particulares-subvencionados, un 10,6% de colegios particulares y de un 11,9% no se tiene información (SIES, 2016).

En este sentido, la evolución de matriculados en educación superior se ha mantenido en un creciente aumento en los últimos años, por cuanto en el año 2016 la matrícula total de pregrado ascendió a 1.178.437 alumnos, lo cual representó un crecimiento de 1,1% con respecto al año 2015 y de un 2,96% respecto a 2014. En el año 2016 la matrícula comprendió 1.247.135 alumnos, considerando pregrado, posgrado y postítulo, lo que implica un incremento de 1,1% respecto del 2015, de 2,6% respecto del año 2014, de 5,3% respecto del año 2013, 10,7% respecto de 2012 y de 60,5% respecto de 2007; los alumnos de pregrado concentran el 94,5% de la matrícula total 2016, los de posgrado el 3,8%, y los de postítulo el 1,7% (SIES, 2016).

### 1.2.2. Cambios y estructura

Uno de los propósitos principales que se buscaba con la ley de universidades de 1980 era configurar un sistema de educación superior más competitivo (González y Schmal, 2005; Espinoza, 2008; Pressacco y Carbone, 2010), y al mismo tiempo conseguir un mayor nivel de calidad en el sistema de educación superior y una gestión más eficiente de sus instituciones (Menéndez, 2014).

Lo anterior llevó a que el sector de educación superior en Chile se caracterice por un alto nivel de autonomía de las instituciones que lo componen y por una gran diversidad institucional (Reich, *et al.* 2011). En la actualidad el sector de educación superior de Chile se caracteriza por un alto grado de participación de universidades privadas (no estatales), y porque sus instituciones de educación superior compiten por alumnos, recursos y prestigio, mientras que las políticas gubernamentales intervienen a distancia con el fin de regular determinados aspectos de este mercado (Brunner y Uribe, 2007).

Además, en Chile la educación superior se percibe como un mecanismo de ascenso socioeconómico (Simbuerger, 2011), se encuentra en una fase intermedia de masificación (Larraín y Zurita, 2008), experimenta un creciente fenómeno de mercantilización (Corvalán, *et al.* 2011), tiene una gran diversidad institucional (Reich, *et al.* 2011) y ocupa posiciones de liderazgo en la región (Araya-Castillo, 2015). Junto con esto, más de la mitad de los alumnos de pregrado estudian en universidades privadas no tradicionales (Corvalán, *et al.* 2011), un grupo pequeño de universidades tradicionales se mantienen altamente selectivas (Brunner y Uribe, 2007), la mayor parte de la investigación se realiza en las universi-

dades tradicionales (González y Schmal, 2005), y la oferta y el crecimiento de la matrícula de las universidades privadas se concentra en pocas carreras, las cuales requieren baja inversión (Corvalán, *et al.* 2011).

Estos cambios generaron el fortalecimiento del mercado de la educación superior con diversas repercusiones positivas (Thieme, *et al.* 2012). En efecto, en la actualidad existe gran dinamismo en la generación de la oferta de matrícula; importante inversión privada en el sistema universitario; un mayor equilibrio en la distribución territorial de la oferta (especialmente en las universidades regionales, públicas y privadas); un desarrollo comparativamente más sólido de universidades públicas de tamaño mediano y pequeño; una actitud más emprendedora en las universidades públicas; una menor dependencia de recursos “inerciales”, y una productividad científica comparativamente alta, en el caso de las universidades con áreas de investigación.

Esto es muy relevante para Chile, ya que es un país que ha respondido a los cambios en la economía global con un modelo de crecimiento basado en las exportaciones (López y Yadav, 2010; O’Ryan, *et al.* 2010), lo cual hace que a su sistema de educación superior se le presenten varios desafíos, tales como aquellos relacionados con la formación de profesionales y los niveles de investigación y desarrollo (González y Schmal, 2005).

### 1.2.3. Comportamiento competitivo de las universidades

Los cambios ocurridos con razón de la ley de universidades de 1980 modificaron sustancialmente la manera de competir dentro de la industria (Brunner y Uribe, 2007; Pressacco y Carbone, 2010; Araya-Castillo y Escobar-Farfán, 2015).

Brunner y Uribe (2007) señalan que las universidades chilenas compiten por prestigio y volumen. En una perspectiva similar, De la Fuente, *et al.* (2010) sostienen que en Chile las universidades compiten por alumnos, recursos (humanos y de financiación) y reputación. Por su parte, Thieme, *et al.* (2012) afirman que las universidades chilenas compiten en función de las dimensiones estratégicas de ámbito, reputación e inversión publicitaria. Estos resultados se asimilan a los de Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo (2014), quienes argumentan que las universidades chilenas compiten en función de las dimensiones estratégicas de ámbito, reputación, infraestructura y publicidad.

No obstante, teniendo presente que la educación universitaria se encuentra inmersa en una corriente de cambios tecnológicos (Cerpa, *et al.* 2007), un grupo de universi-

dades chilenas ha definido como estrategia de crecimiento la oferta de programas de educación superior en formato no tradicional. Aun cuando la participación de la educación a distancia en la matrícula de educación superior es baja (Santander, *et al.* 2011; Araya-Castillo, 2015; Araya-Castillo y Bernardo, 2017), algunas universidades han adoptado como estrategia de crecimiento la oferta de educación a distancia, ya que reconocen que en Chile existen las condiciones para que pueda desarrollarse un mercado de educación superior a distancia que sea competitivo, de calidad y un referente en la región.

Además, los cambios que se están introduciendo en el sistema de educación superior de Chile, permiten sostener que la dinámica competitiva de las universidades chilenas debería considerar también como variable estratégica la responsabilidad social universitaria (RSU). El concepto de responsabilidad social universitaria (RSU) es más amplio que el de la extensión universitaria (Alonso-Godoy, *et al.* 2017), por cuanto la RSU tiene como ejes de actuación la ética, la transparencia, el diálogo con sus públicos y la rendición de cuentas; y, como objetivo, el desarrollo humano sostenible (González y Túniz López, 2014). Las instituciones de gobierno y opinión pública están demandando de las universidades que operen con mayores niveles de calidad, que favorezcan el acceso a la educación superior de los jóvenes de menores ingresos, y que ofrezcan programas de estudio que vayan en línea con las necesidades y mejoras competitivas del país.

Y, algunos autores sostienen que la forma de gobierno corporativo tiene impacto en la dinámica competitiva de las instituciones de educación superior (Flórez-Parra, *et al.* 2014; Méndez-Beltrán y Rivera-Rodríguez, 2015). La gobernanza universitaria se entiende como la manera en la que las instituciones de educación superior se organizan y operan internamente (Harvey, 2004), y se enmarca en el contexto de la autonomía institucional (OCDE, 2003). Dado esto, es de esperar que los sistemas de organización universitarios que se adopten posibiliten que las instituciones puedan responder a los nuevos requerimientos actuales y cambios del entorno.

## 2. Metodología

### 2.1. Diseño de la Investigación

En el presente trabajo se analiza el comportamiento de las universidades chilenas según la teoría de Grupos Estratégicos. Para este efecto, se entiende por GE al “conjunto de empresas que compiten en una industria sobre combinaciones similares de alcance o ámbito de actuación en el mercado y de compromiso de recursos” (Cool y Schendel, 1987, p. 1106).

La competencia en el mercado universitario se presenta a nivel nacional, ya que el alumnado tiene la posibilidad de trasladarse a distintas regiones (o ciudades) a cursar estudios superiores (en especial de pregrado). El traslado de estudiantes se explica en la concentración regional de las universidades chilenas (las cuales se localizan principalmente en la región metropolitana y en las regiones V y VIII), y a los beneficios que proporcionan las instituciones de gobierno y universidades privadas (Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2014).

La presente investigación es de tipo concluyente descriptiva con corte transversal o seccional (Malhotra, 2004), por cuanto se trabajó con información del total de universidades que para el año 2014 participaban en el sector de educación superior de Chile.

La muestra está compuesta por las 59 universidades que en el año 2014 operaban en el mercado universitario de educación superior. La decisión de trabajar con el total de universidades tiene como propósito estudiar el mercado en su conjunto, pero tiene como desventaja el nivel de acceso a la información (esto porque de algunas universidades se disponía de poca información).

Los datos utilizados en el estudio fueron obtenidos del Consejo Superior de Educación (CSE), Revista Qué Pasa (2014), y Revista América Economía (2014). Además, se trabajó con información que aparece en las páginas web de las distintas universidades que componen la muestra, y con información sobre inversión publicitaria proporcionada por las agencias MediaCom Chile y Havas Media Group.

Con la información recolectada se aplicó el análisis factorial de componentes principales con rotación varimax (Hair, *et al.* 2005). Con este análisis se obtuvieron las dimensiones estratégicas en función de las cuales compiten las universidades en Chile.

Una vez determinadas las dimensiones estratégicas del mercado de educación superior en Chile, se procedió a clasificar las distintas universidades en grupos a través del análisis de clúster de *k* medias (Malhotra, 2004). Con este procedimiento se obtuvieron grupos relativamente homogéneos de universidades; se identifican grupos de universidades que siguen estrategias diferentes según los parámetros observados en éstas.

Sumado a lo anterior, se analizó la relación existente entre la pertenencia a los GEs y el desempeño de las universidades (Hervás, *et al.* 2006), para verificar si las dimensiones

estratégicas encontradas se correlacionan con las variables de resultado. En este contexto, se realizó el análisis de correlación de Pearson, por cuanto se buscó valorar si la dispersión de resultados entre grupos supera significativamente a la dispersión dentro de los grupos (Hervás, *et al.* 2006).

## 2.2. Herramientas Metodológicas

La aplicación del enfoque de GEs ha evolucionado desde los estudios pioneros que no utilizaban técnicas estadísticas hasta los últimos que sí las utilizan (Hervás, *et al.* 2006). Hay tres métodos alternativos en la conformación de los GEs (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 que se basan en los atributos específicos de la industria (Fombrun y Zajac, 1987). El tercer método se basa en la identificación directa de las empresas competidoras por parte de los directivos que participan en la industria (Porac, *et al.* 1995).

Dentro de estas metodologías, es común el uso de los análisis factorial y de clúster en la configuración de grupos estratégicos (Cool y Schendel, 1987; Fiegenbaum y Thomas, 1990; 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 cuales 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).

Un aspecto de importancia es que las variables a introducir en el análisis deben representar los aspectos relevantes desde una perspectiva estratégica (Tomas y Venkatraman, 1988). Para verificar esta situación, se debe analizar la validez y confiabilidad de las dimensiones estratégicas (Sánchez y Sarabia, 1999).

La confiabilidad es una condición necesaria, aunque no suficiente, para la validez de dicha medida. La validez de una medida analiza si el instrumento utilizado mide lo que el investigador pretende medir; es decir, estudia el error sistemático: a menor error sistemático, mayor validez de la medida (Capelleras y Veciana, 2001). Se considera la clasificación de validez de Nunnally (1978, 1987), quien sostiene que la validación tiene tres aspectos: 1) validez de contenido; 2) validez de constructo (validez convergente y validez discriminante); y 3) validez de criterio.

En la presente investigación el tamaño muestral no permite realizar la validación psicométrica de las dimensiones estratégicas (Batista-Foguet y Coenders, 2000). Dado esto, es necesario verificar que cada una de las dimensiones estratégicas presente suficientes grados de unidimensionalidad, lo cual implica que miden un único constructo (Hair, et al. 2005).

### 3. Resultados

#### 3.1. Dimensiones estratégicas

De acuerdo con el análisis factorial de componentes principales con rotación varimax (Hair, et al. 2005), las dimensiones estratégicas (factores) en función de las cuales compiten las universidades chilenas son: a) reputación; b) responsabilidad social; c) educación a distancia; d) ámbito; e) gobierno corporativo; f) infraestructura; y g) publicidad (Ver Tabla 1).

El análisis de componentes principales es apropiado (con un nivel de confianza del 95%), ya que en el test de adecuación de la muestra el valor de KMO (0,737) cumple con la condición de ser mayor o igual a 0,5. Asimismo, se cumple con que la probabilidad (0,000) asociada al test de Bartlett (p-value) es menor al nivel de significancia de 0,05 (Malhotra, 2004).

Además, los siete componentes explican un 96,03% de la varianza total, lo cual cumple con el mínimo exigido de un 60%; y estos factores tienen valores de eigenvalue superiores a 1 (Malhotra, 2004). Junto con esto, la carga de cada variable con el componente (carga factorial) cumple con el mínimo exigido de 0,4 (Larwood, et al. 1995), y los valores de la varianza común con el componente (comunalidad de extracción) son iguales o superiores a 0,5 (Hair, et al. 1998).

A continuación, se describen las dimensiones estratégicas que definen el comportamiento competitivo de las universidades. El orden de presentación representa la importancia

Tabla 1.

Determinación de las dimensiones estratégicas

Dimensión	Variables	Cargas Factoriales	Comunalidad de Extracción	Eigenvalues	Varianza Explic. (%)	Varianza Acum. (%)
1. Reputación	Artículos ISI 2009- 2014	0,990	0,989	4,601	25,563	25,563
	Proyectos aprobados Fondecyt Regular 2009- 2014	0,988	0,992			
	Recursos asignados (miles \$) Fondecyt Regular 2009- 2014	0,987	0,985			
	Aporte Fiscal Indirecto (M\$) 2014	0,943	0,978			
2. Responsabilidad Social	Porcentaje de alumnos de pregrado Origen Municipal y Subvencionado	0,955	0,977	2,901	16,117	41,680
	Porcentaje de alumnos de Pregrado origen Municipal	0,873	0,912			
	Número de Becas	0,739	0,935			
	Monto de becas	0,680	0,940			
3. Educación a Distancia	Ámbito educación a distancia	0,964	0,974	2,812	15,622	57,302
	Número de diplomados a distancia		0,952			
	Áreas conocimiento educación a distancia		0,862			
4. Ámbito	Número de Regiones	0,898	0,873	2,319	12,882	70,184
	Número de Sedes	0,897	0,912			
5. Gobierno Corporativo	Amplitud de grupo	0,955	0,997	1,997	11,096	81,280
	Diversificación Grupo	0,939	0,994			
6. Infraestructura	Metros cuadrados construidos por estudiantes de pregrado	0,962	0,996	1,990	11,054	92,334
	Metros cuadrados por total de estudiantes	0,948	0,997			
7. Publicidad	Inversión en Publicidad	0,691	0,937	1,665	3,697	96,030

Fuente: Elaboración propia en abril 2018



relativa de cada una de estas dimensiones en la dinámica competitiva del sector (donde la importancia relativa se mide a través del valor de eigenvalue y del porcentaje de varianza explicada).

El factor 1 ha sido denominado “reputación”, ya que está formado por variables relacionadas con la imagen y prestigio académico. Este factor responde a la necesidad que tienen las universidades de posicionarse como instituciones de prestigio a nivel nacional (y en algunos casos también internacional), y con esto conseguir una posición de liderazgo en el mercado, lealtad de marca entre los estudiantes, y una mayor disposición a pagar.

El factor 2 ha sido denominado “responsabilidad social”, ya que está formado por variables relacionadas con iniciativas sociales y de apoyo a los estudiantes. Este factor responde a la necesidad que tienen las universidades de invertir en acciones de responsabilidad social universitaria, y permitir que estudiantes provenientes de familias de menores recursos puedan cursar estudios superiores.

El factor 3 ha sido denominado “educación a distancia”, ya que está formado por variables relacionadas con la oferta de programas de estudio en formato no tradicional (a distancia, semipresencial, e-learning). Este factor responde a la necesidad que tienen las universidades de innovar en sus planes estratégicos, y ofrecer programas de estudio a distintos segmentos de estudiantes, por ejemplo, a personas que, por limitaciones geográficas, de tiempo, de salud, familiares o laborales, no pueden cursar estudios en régimen presencial.

El factor 4 ha sido denominado “ámbito”, ya que está formado por variables relacionadas con la apertura de nuevas sedes (a nivel local, regional o nacional). Este factor responde a la necesidad que tienen las universidades de tener una mayor presencia a nivel local, nacional o regional. Este tipo de universidades establecen una estructura organizacional que les permite ofrecer en distintas sedes los mismos o similares programas de estudio que los impartidos en la casa central (o sede principal).

El factor 5 ha sido denominado “gobierno corporativo”, ya que está formado por variables relacionadas con la diversificación y amplitud del grupo. En efecto, este factor refleja la estrategia de diversificación de tipo corporativa que persigue el grupo que administra la universidad (diversificación del grupo), ya sea que los distintos negocios en que participa estén relacionados (en el sector de educación superior) o no entre sí (en otros sectores diferentes a la educación superior); y, dice relación con el número de mercados en

los cuales participa el grupo (amplitud del grupo), sean del mismo o de diferentes sectores.

El factor 6 ha sido denominado “infraestructura”, ya que está formado por variables relacionadas con la capacidad que tiene la universidad (en metros cuadrados construidos) de ofrecer instalaciones y espacios para el conjunto de actividades que desarrollan los estudiantes. En este factor no sólo se considera la inversión que realizan las universidades en salas de clases, sino que también en otros espacios de vida estudiantil, tales como laboratorios, bibliotecas, gimnasios. La posición que este factor ocupa en la dinámica competitiva de las universidades refleja que en el escenario actual invertir en infraestructura pasó a ser parte de lo esperado, es decir, que es parte del beneficio básico proporcionado por estas instituciones.

El factor 7 ha sido denominado “publicidad”, ya que está formado por una variable relacionada con la inversión publicitaria. A diferencia de lo que se observa con el factor 6 (infraestructura), el cual se define por la inversión en bienes físicos, el factor 7 se caracteriza por desplegar los recursos en campañas publicitarias. Las universidades invierten en publicidad para acercarse a sus stakeholders o grupos de interés (en especial los potenciales estudiantes y estudiantes actuales), ya sea para conseguir el objetivo de informar, persuadir o recordar.

Los resultados expuestos tienen validez teórica, ya que recogen los distintos puntos de vista sobre la forma de competir de las universidades chilenas. En estudios previos también se postula que las universidades chilenas compiten en relación con las decisiones que adoptan en reputación (Brunner y Uribe, 2007; De la Fuente, *et al.* 2010; Thieme, *et al.* 2012; Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2014; Araya-Castillo y Bernardo, 2017), infraestructura (Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2014; Araya-Castillo y Bernardo, 2017), ámbito (Brunner y Uribe, 2007; De la Fuente, *et al.* 2010; Thieme, *et al.* 2012; Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2014; Araya-Castillo y Bernardo, 2017), publicidad (Thieme, *et al.* 2012; Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2014; Araya-Castillo y Bernardo, 2017), responsabilidad social (Araya-Castillo y Bernardo, 2017) y educación a distancia (Araya-Castillo y Bernardo, 2017).

Estos resultados también tienen validez práctica, ya que los hallazgos de la presente investigación están en línea con los cambios que ha experimentado el sector de educación superior de Chile. Por ello, se concluye que además de las dimensiones competitivas que aparecen en la literatura, el comportamiento de las universidades chilenas se explica por las decisiones que adoptan en “gobierno corporativo”. La incorporación de la dimensión “gobierno corporativo”

no sólo se justifica por los resultados obtenidos, sino que también por información aparecida en prensa y otras fuentes secundarias, y por la opinión de académicos y expertos en el área.

Se analizan los tipos de validez de contenido y discriminante (Nunnally, 1978, 1987). Se garantizó la validez de contenido con la confirmación de las variables estratégicas a través del análisis de estudios previos (Deng y Dart, 1994). En efecto, se realizó una exhaustiva revisión de la literatura y se analizaron en detalle los ocho estudios que aplican la teoría de grupos estratégicos en sectores de educación superior (de los cuales, cinco se aplicaron en Chile).

Además, las dimensiones estratégicas consideradas se validaron a través de la opinión de expertos (Denzin y Lincoln, 2000). Se aplicaron entrevistas en profundidad (del tipo semi-estructuradas) a 6 académicos de universidades chilenas (de los cuales 4 tienen cargos directivos). En las mismas se preguntó a los expertos sobre la forma de competir y despliegue de recursos de las universidades que operan en Chile, y sobre la pertinencia de los resultados obtenidos en la presente investigación (el tamaño muestral se consiguió a través de la saturación de la categoría).

En lo que se refiere a la validez discriminante, se realizó el análisis de correlación entre los factores obtenidos (dimensiones estratégicas), comprobando que los coeficientes de correlación son en todos los casos nulos (García y Ruiz, 2007). Con esto se demuestra que cada una de las dimensiones estratégicas se enfoca en aspectos diferentes de la dinámica competitiva de las universidades.

Además, en cuanto al análisis de confiabilidad, es posible sostener que existe consistencia interna en los constructos empleados para medir las dimensiones “reputación”, “responsabilidad social” y “educación a distancia”, ya que presentan valores de alfa de Cronbach que son superiores al límite inferior exigido de 0,6 (Hair, et al. 1998). Asimismo, se observa que existe consistencia interna en los constructos empleados para medir las dimensiones “ámbito”, “gobierno corporativo” e “infraestructura”, ya que de acuerdo con el test de Pearson, en estas dimensiones la correlación es significativa a un nivel de confianza del 99% (el p-value es de 0,000). Para la dimensión “publicidad” no se pudo realizar el análisis de confiabilidad, ya que se conforma de sólo una variable (Ver Tabla 2).

La validez de tipo convergente no se pudo llevar a cabo, ya que el tamaño muestral no permite realizar el análisis factorial confirmatorio a través de ecuaciones estructurales (Batista-Foguet, et al. 2004). Considerando esto, se propone

la validación estadística de las dimensiones estratégicas a través del análisis de unidimensionalidad (Hair, et al. 2005). Sin embargo, no se analiza la dimensión estratégica “publicidad”, ya que está compuesta por una variable.

Tabla 2.

Análisis de confiabilidad del análisis de dimensiones estratégicas

Dimensiones	Correlación de Pearson	Alfa de Cronbach
Reputación		0,625
Responsabilidad Social		0,763
Educación a Distancia		0,768
Ámbito	0,883	
Gobierno Corporativo	0,896	
Infraestructura	0,981	
Publicidad	No Aplica	No Aplica

Fuente: Elaboración propia en abril 2018

Los resultados permiten concluir que las dimensiones estratégicas presentan un elevado grado de unidimensionalidad (Ver Tabla 3), ya que los valores de KMO de cada una de las dimensiones son mayores o igual a 0,5 (Malhotra, 2004), los valores de la varianza explicada son superiores a un 60% (Hair, et al. 1998), y los factores tienen valores de eigenvalue superiores a 1 (Malhotra, 2004). Además, los indicadores presentan cargas factoriales superiores al mínimo exigido de 0,4 (Larwood, et al. 1995), y los valores de la varianza común con el componente (comunalidad de extracción) son iguales o superiores a 0,5 (Hair, et al. 1998).

La validez de criterio se consigue a través de relacionar las dimensiones estratégicas con las variables de desempeño (Thieme, et al. 2012; Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo, 2014; Araya-Castillo y Bernardo, 2017). Se busca analizar si las decisiones estratégicas que adoptan las universidades se relacionan con los resultados esperados. Tal como se muestra en la Tabla 4, las dimensiones “responsabilidad social”, “ámbito” y “publicidad” se relacionan positivamente con la matrícula de pregrado; las dimensiones “reputación”, “educación a distancia” e “infraestructura” se relacionan positivamente con la matrícula de posgrado; las dimensiones “reputación” e “infraestructura” se relacionan positivamente con la posición (puntuación) de las universidades en los rankings de calidad (América Economía, Qué Pasa) y con el arancel o precio de las carreras; y el conjunto de dimensiones estratégicas (reputación, responsabilidad social, educación a distancia, ámbito, gobierno corporativo, infraestructura y publicidad) se relacionan positivamente con los indicadores financieros.

Tabla 3.

Estadísticos de unidimensionalidad del análisis de dimensiones estratégicas

Dimensiones	VARIABLES	Carga factorial	Comunalidad de Extracción	Indicadores
1. Reputación	Artículos ISI 2009- 2014	0,768	0,590	KMO= 0,736
	Proyectos Aprobados Fondecyt Regular 2009-2014	0,976	0,952	Eigenvalue= 3,328
	Aporte Fiscal Indirecto (M\$) 2014	0,920	0,847	Varianza expl. (%)= 83,203
		0,969	0,939	
	Recursos Asignados (miles \$) Fondecyt Regular 2009-2014			
2.Responsabilidad Social	Número de Becas Estudiantiles	0,869	0,755	KMO= 0,548
	Monto de Becas	0,817	0,668	Eigenvalue= 2,564
	Porcentaje de alumnos de Pregrado Origen Municipal	0,766	0,587	Varianza expl. (%)= 64,095
3. Educación a Distancia		0,744	0,554	
	Porcentaje de alumnos de Pregrado Origen Municipal y Subvencionado			
	Ámbito Educación a Distancia	0,928	0,862	KMO= 0,691
4. Ámbito	Número de Diplomados a Distancia	0,829	0,688	Eigenvalue= 2,422
	Áreas conocimiento Educación a Distancia	0,934	0,872	Varianza expl. (%)= 80,719
5. Gobierno Corporativo	Número de Regiones	0,970	0,941	KMO= 0,500
	Número de Sedes	0,970	0,941	Eigenvalue= 1,883
6. Infraestructura				Varianza expl. (%)= 94,140
	Diversificación Grupo	0,974	0,948	KMO= 0,500
7. Publicidad	Amplitud de Grupo	0,974	0,948	Eigenvalue= 1,896
				Varianza expl. (%)= 94,796
8. Infraestructura	Metros cuadrados construidos por total de estudiantes	0,995	0,990	KMO= 0,500
	Metros cuadrados construidos por estudiantes Pregrado	0,995	0,990	Eigenvalue= 1,981
9. Publicidad	No Aplica	No Aplica	No Aplica	Varianza expl. (%)= 99,034
10. Publicidad	No Aplica	No Aplica	No Aplica	No Aplica

Fuente: Elaboración propia en abril 2018

### 3.2. Grupos estratégicos de universidades

En la presente investigación, con la validación teórica, empírica y estadística de las dimensiones estratégicas, se conformaron 10 grupos de universidades (Ver Tabla 5). Los

GEs más numerosos corresponden a los clústeres 2, 4 y 8, con 9, 9 y 26 universidades, respectivamente. Le siguen los clústeres 3, 6 y 7, con 3, 3 y 4 universidades, respectivamente; y el clúster 9, con 2 universidades. Los clústeres 1, 5 y 10 se conforman de sólo una universidad.

Tabla 4.

Validez de criterio del análisis de dimensiones estratégicas

Dimensión	Matrícula Pregrado	Matrícula Posgrado	Posición en Rankings	Arancel Carreras	Indicadores Financieros
1. Reputación		+	+	+	+
2. Responsabilidad Social	+				+
3. Educación a Distancia		+			+
4. Ámbito	+				+
5. Gobierno Corporativo					+
6. Infraestructura		+	+	+	+
7. Publicidad	+				+

Fuente: Elaboración propia en abril 2018

En las Tablas 6 y 7 se observa la configuración de los GEs que se identifican en el mercado de educación superior chileno. En cada una de las dimensiones se indican los GEs que tienen los posicionamientos más fuertes y más débiles. En estas tablas se aprecia que la agrupación resultante cumple con los estándares estadísticos. Esto porque en la prueba One-Way ANOVA se cumple con que la probabilidad (0,000) asociada al test de Bartlett (p-value) es menor al nivel de significación de 0,05 para cada una de las dimensiones consideradas (Malhotra, 2004).

De los 10 grupos identificados, hay 2 que no presentan un comportamiento competitivo bien definido (clústeres 2 y 8). En efecto, los GEs 2 y 8 no se caracterizan por ocupar una posición de liderazgo en alguna de las siete dimensiones estratégicas que definen el comportamiento de las universidades chilenas (o por presentar la posición más débil en las mismas).

El GE1 tiene la posición más débil en lo que respecta a “educación a distancia”. La universidad que conforma este grupo tiene amplio reconocimiento a nivel nacional e internacional, y por lo mismo concentra su educación de pregrado y posgrado en la modalidad presencial. De hecho, esta universidad ocupa el segundo mejor posicionamiento en reputación.

El GE3 se caracteriza por tener el mejor posicionamiento en “educación a distancia”. Este grupo lo conforman universidades que fueron pioneras en la oferta de programas en modalidad a distancia. Es por esto que estas universidades tienen vasta experiencia en el mercado de educación no tradicional (a distancia), lo cual explica que ofrezcan programas de pregrado, educación continua y/o posgrado, concentrados en una o varias áreas de conocimiento.

El GE4 ocupa la posición más débil en “responsabilidad social”. Las universidades que conforman este grupo son

privadas y por lo mismo no enfocan sus esfuerzos en captar a alumnos provenientes de familias de menores recursos. No obstante, esta situación cambió en los últimos años, por cuanto tres de estas universidades se acogieron a la gratuidad de la educación superior (es decir, permiten que jóvenes de menores recursos puedan cursar estudios superiores con aranceles de referencia establecidos y financiados por el Estado).

El GE5 se conforma por sólo una universidad, la cual se caracteriza por tener el mejor posicionamiento en “infraestructura”. En lo que respecta a la selección del mercado objetivo, esta universidad opera con una estrategia de concentrada o nicho, por cuanto tiene como valores institucionales la perspectiva de una religión en particular (la religión adventista). En este contexto, la universidad en cuestión no se caracteriza por tener una elevada matrícula, razón por la cual los niveles de infraestructura de los que dispone permiten que sus alumnos dispongan de condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades docentes, de investigación y sociales.

El GE6 se caracteriza por presentar la mejor puntuación en “ámbito”, por cuanto las universidades que lo conforman se caracterizan por ofrecer programas de estudio en distintos regímenes, en distintas áreas de conocimiento y en distintas sedes y regiones. Lo anterior explica que estas universidades ocupen la posición más débil en “reputación”, ya que concentran sus esfuerzos en captar a una cantidad importante de alumnos (especialmente de pregrado). Además, estas universidades tienen la posición más débil en “infraestructura”, ya que se enfocan en alumnos con menor disposición a pagar, para los cuales la infraestructura no es un factor determinante de la evaluación que realizan de la calidad del servicio recibido.

El GE7 ocupa la mejor posición en “publicidad”. Las universidades que conforman este grupo no son percibidas como

Tabla 5.  
Conformación de los grupos estratégicos (GEs)

GE	Universidades
1	Pontificia Universidad Católica de Chile.  Universidad de Antofagasta, Universidad de Atacama, Universidad de la Frontera, Universidad de la Serena,
2	Universidad de Magallanes, Universidad de Santiago de Chile, Universidad de Talca, Universidad de Tarapacá, Universidad Metropolitana de Ciencias de la Educación.  Universidad Católica de Temuco, Universidad Católica del Norte, Universidad de Artes Ciencias y Comunicación UNIACC.
3	Universidad Adolfo Ibáñez, Universidad Alberto Hurtado, Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez, Universidad Chileno Británica de Cultura, Universidad Diego Portales, Universidad de los Andes, Universidad del Desarrollo, Universidad Gabriela Mistral, Universidad La Araucana.
4	Universidad Adventista de Chile.
5	Universidad de Aconcagua, Universidad La Republica, Universidad Santo Tomás.
6	Universidad Andrés Bello, Universidad Finis Terrae, Universidad Mayor, Universidad Tecnológica de Chile INACAP.
7	Universidad Academia de Humanismo Cristiano, Universidad Arturo Prat, Universidad Austral de Chile, Universidad Autónoma de Chile, Universidad Bernardo O'Higgins, Universidad Bolivariana, Universidad Católica de la Santísima Concepción, Universidad Católica del Maule, Universidad Central de Chile, Universidad de Arte y Ciencias Sociales ARCIS, Universidad de Ciencias de la Informática UCINF, Universidad de las Américas,
8	Universidad de los Lagos, Universidad Playa Ancha de Ciencias de la Educación, Universidad de Valparaíso, Universidad de Viña del Mar, Universidad del Bío-bío, Universidad del Pacífico, Universidad Iberoamericana de Ciencias y tecnología UNICYT, Universidad Los Leones, Universidad Miguel de Cervantes, Universidad Pedro de Valdivia, Universidad San Sebastián, Universidad SEK, Universidad Técnico Federico Santa María, Universidad Tecnológica Metropolitana.
9	Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Universidad de Concepción.
10	Universidad de Chile.

Fuente: Elaboración propia en abril 2018

instituciones de prestigio académico, razón por la cual enfocan sus recursos en campañas publicitarias que permitan mantener y captar alumnos, y cambiar la imagen de marca (o posicionamiento) que tienen en el mercado. Los objetivos de promoción que persiguen estas universidades son variados, por cuanto dependiendo de la época del año y del ciclo de vida del programa, pueden basarse en informar, persuadir o recordar.

El GE9 ocupa la mejor posición en “gobierno corporativo”, por cuanto las universidades que lo conforman tienen establecidas estructuras organizacionales (y procedimientos) que responden a los requerimientos internos y cambios del entorno; y mecanismos de control que permiten controlar sus funciones, distribución del poder, toma de decisiones y operaciones; y prevenir (o mitigar) la ocurrencia de problemas de comunicación, coordinación y riesgo moral. Además, estas universidades son ampliamente conocidas a nivel nacional, lo cual explica que no inviertan mayormente sus recursos en “publicidad” (ya que tienen la puntuación más baja en esta dimensión).

El GE10 se conforma por una sola universidad, la cual se caracteriza por tener el mejor posicionamiento en “reputación” y “responsabilidad social”. Esta universidad es la que ocupa generalmente la primera posición en los rankings de calidad nacionales e internacionales (aunque algunas veces ocupa la segunda posición) y la que capta una mayor proporción de alumnos de bajos recursos con alto rendimiento académico (medido por las calificaciones de enseñanza media y por el puntaje PSU). Además, esta universidad concentra sus estudios de pregrado y posgrado en una sede, modalidad y régimen, lo cual explica que tenga la posición más débil en “ámbito”. Es una universidad de amplio tamaño organizacional que tiene el desafío de mejorar la posición que ocupa en “gobierno corporativo” (tiene la posición más débil) e implementar adecuados mecanismos de resolución de conflictos, control de operaciones y detección y evaluación de problemas de riesgo moral.

### 3.3 Análisis de desempeño

En la presente investigación se busca estudiar el desempeño de los grupos estratégicos. Para esto, se analiza el impacto que las decisiones estratégicas adoptadas por las universidades (es decir, la posición que adoptan respecto a las dimensiones estratégicas) tienen en los indicadores de desempeño. En la Tabla 8 se observan las correlaciones de Pearson entre el despliegue de recursos de las universidades en cada una de las dimensiones estratégicas, y los resultados que se obtienen con estas inversiones.

Tabla 6.

Configuración de los grupos estratégicos (GEs)

Grupos Estratégicos (GE)	Dimensiones						
	Reputación	Responsabilidad Social	Educación a distancia	Ámbito	Gobierno corporativo	Infraestructura	Publicidad
GE1	4,2546	-0,222	-0,7445	-0,1853	0,5302	0,888	1,0402
GE2	-0,1590	-0,6836	-0,3001	-0,3548	-0,6903	0,7941	-0,0431
GE3	-0,1715	-0,1065	3,1218	-0,4012	-0,6907	0,2998	-0,4214
GE4	.0,2330	-1,2782	-0,5817	-0,3348	1,222	0,1430	-0,3414
GE5	-0,0585	-0,1840	0,3457	-0,6024	1,7512	3,4521	0,0016
GE6	-0,8493	-0,1139	0,9941	3,6493	0,5302	-0,7237	0,5314
GE7	-0,1846	-0,6624	0,4443	0,0120	0,4013	-0,2007	1,5899
GE8	-0,2152	0,1796	-0,1533	-0,0491	-0,4003	-0,5206	-0,1283
GE9	-0,2491	1,8688	-0,7445	-0,6024	2,2669	0,3479	-0,6751
GE10	5,2109	2,5166	-0,7445	-0,7445	-0,6908	2,8029	0,2040

Fuente: Elaboración propia en abril 2018

Tabla 7.

Test ANOVA de los grupos estratégicos (GEs)

TEST ANOVA	Reputación	Responsabilidad Social	Educación a Distancia	Ámbito	Gobierno Corporativo	Infraestructura	Publicidad
Prueba F	53,652	6,946	11,606	18,458	10,030	12,210	8,059
Significancia	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

Fuente: Elaboración propia en abril 2018

### 3.3.1. Matrícula

Tal como sugiere la literatura, se obtiene que las universidades que invierten recursos en fuentes de “responsabilidad social”, “ámbito” y “publicidad” incrementan la matrícula de pregrado; las universidades que invierten en fuentes de “reputación”, “educación a distancia” e “infraestructura” incrementan la matrícula de posgrado; y que la inversión de recursos en fuentes de “gobierno corporativo” no tiene impacto en el incremento de la matrícula (pregrado y posgrado).

Las universidades que invierten recursos en fuentes de “ámbito” consiguen incrementar la matrícula de pregrado, por cuanto persiguen una estrategia de crecimiento que se enfoca en abrir nuevas sedes en la misma región o ciudad (o en diferentes ciudades y regiones). Situación similar se observa en aquellas universidades que invierten recursos en fuentes de “responsabilidad social”, ya que los planes de acción social de estas universidades se enfocan en que jóvenes provenientes de familias con menores ingresos y pocas redes de apoyo puedan ingresar a la educación superior de pregrado. Junto con esto, las universidades que invierten recursos en “publicidad” (campañas de publicidad) logran incrementar la matrícula de pregrado, por cuanto aquellas con menor

prestigio (es decir, aquellas que son percibidas como productos de compra comparada) deben invertir en campañas de publicidad para que el alumno pueda conocer su oferta de programas y elementos de diferenciación.

Por el contrario, las universidades que invierten recursos en fuentes de “reputación” logran incrementar la matrícula de posgrado, debido a que la reputación académica es un factor clave (y elemento de decisión) en el comportamiento de compra de este tipo de estudiantes. Las universidades que invierten recursos en la “educación a distancia” también incrementan la matrícula de posgrado, ya que el alumno que cursa este tipo de programas es aquel que, por razones laborales, familiares, de salud o de geografía no puede participar en programas presenciales, o aquel cuyo interés se centra en conseguir un título de posgrado, y no asigna demasiada importancia a la institución que lo imparte. De manera similar, las universidades que invierten recursos en fuentes de “infraestructura” logran incrementar la matrícula de posgrado, por cuanto una parte importante de los alumnos valoran la infraestructura de la universidad, y por lo mismo esperan que las condiciones de los edificios y otros bienes físicos estén acordes al arancel que se cobra por los programas de estudio.

La inversión de recursos en “gobierno corporativo” no tiene impacto en la matrícula de pregrado y posgrado. Esto es porque el gobierno corporativo se enfoca en establecer estructuras que faciliten las operaciones organizacionales, mecanismos de control y coordinación, y métodos apropiados para la toma de decisiones y distribución del poder. Estas acciones están orientadas a conseguir altos niveles de eficiencia, y por lo mismo no se relacionan (de manera directa) con los indicadores de matrícula.

### 3.3.2. Posición en rankings

Los resultados de la presente investigación están en línea con la literatura y estudios previos realizados en el sector de educación superior en Chile. Se concluye que las universidades que invierten recursos en fuentes de “reputación” e “infraestructura” consiguen mejorar la posición en los rankings. Asimismo, se obtiene que la inversión de recursos en fuentes de “responsabilidad social”, “educación a distancia”, “ámbito”, “gobierno corporativo” y “publicidad” no tiene impacto en la posición que las universidades alcanzan en los rankings de calidad.

Las universidades que invierten en fuentes de “reputación” logran mejorar la posición en los rankings, ya que estas fuentes tienen una importante ponderación en la evaluación que se hace de las universidades. Las universidades que buscan estar dentro de las instituciones de mayor reconocimiento a nivel nacional destinan una parte importante de recursos a mejorar la plantilla docente, al desarrollo de proyectos de investigación, y a captar y retener a los alumnos con mejores puntuaciones en la PSU.

Por su parte, la “infraestructura” también es un factor importante en la evaluación que realizan los rankings. Esto porque se espera que las universidades no sólo se enfoquen en el plan de estudios y equipo docente, sino que también en otros aspectos que forman parte de la calidad de servicio. En este contexto se espera que las universidades inviertan parte de sus recursos en ofrecer a los alumnos condiciones de infraestructura adecuadas para las actividades docentes y otras propias de la vida estudiantil.

No obstante, las universidades que invierten recursos en fuentes de “ámbito” no logran mejorar la posición en los rankings. Este tipo de universidades ofrecen programas de estudio de manera simultánea en distintas modalidades, regímenes, sedes y/o regiones, lo cual les dificulta concentrar sus recursos de calidad, prestigio y reputación académica.

Las decisiones sobre “gobierno corporativo” y acciones de “responsabilidad social” que realizan las universidades tam-

poco tienen impacto en la posición de los rankings, debido a que estos instrumentos no les consideran como factores de evaluación (y ponderación). En esta misma línea, la inversión de recursos en “educación a distancia” no tiene impacto en la posición que las universidades ocupan en los rankings, ya que esta modalidad de educación superior se percibe como de menor calidad académica, y por ende no es considerada como un factor de reputación académica.

La “publicidad” no tiene impacto en la posición que las universidades alcanzan en los rankings de calidad, ya que cumple principalmente la función de información y recordación, y no de influencia o persuasión de las percepciones de los alumnos (o intención de comportamiento de los alumnos). Además, los rankings consideran aspectos objetivos de evaluación, y las instituciones que no han desarrollado estos recursos no podrán crear una imagen de calidad, aun cuando realicen intensas campañas de publicidad.

### 3.3.3. Precio de las carreras

Coherente con la literatura, en la presente investigación se encuentra que las universidades que invierten recursos en fuentes de “reputación” e “infraestructura” logran incrementar la disposición a pagar de sus estudiantes, y por ende el precio (arancel) de las carreras; y que la inversión de recursos en fuentes de “responsabilidad social”, “educación a distancia”, “ámbito”, “gobierno corporativo” y “publicidad”, no tiene impacto en el arancel que pueden cobrar las universidades.

La inversión de recursos en fuentes de “reputación” tiene impacto sobre la disposición a pagar de los estudiantes (arancel de las carreras), ya que las universidades que ocupan posiciones de liderazgo a nivel nacional consiguen que sus programas de estudio sean percibidos como productos de especialidad (o lealtad), y por ende que la disposición a pagar de los alumnos sea mayor.

La inversión en fuentes de “infraestructura” también tiene impacto en el precio de las carreras, ya que la disposición a pagar del alumno no sólo se determina por la reputación de la universidad, sino que también por la experiencia de servicio ofrecida (y un aspecto relevante de la experiencia de servicio son las condiciones de infraestructura).

Sin embargo, la inversión de recursos en fuentes de “responsabilidad social” no tiene impacto en la disposición a pagar del alumno, ya que es posible que esto se perciba como un elemento básico de lo que deben hacer las universidades (es decir, que no se perciba como un elemento diferenciador). Asimismo, la inversión de recursos en “educación a distancia” no tiene impacto en la disposición a

pagar del alumno, ya que los programas ofrecidos en este tipo de modalidad no tienen un buen posicionamiento a nivel nacional, y por ende las universidades que los ofrecen lo deben hacer con aranceles más bajos.

Siguiendo con este análisis, las universidades que invierten recursos en fuentes de “ámbito” no consiguen incrementar los precios de sus carreras, debido a que en su mayoría no son percibidas en el grupo de las instituciones de mayor prestigio a nivel nacional. Los programas de estudio de estas universidades se perciben como productos de compra comparada, y por ende el alumno compara los aranceles de distintas universidades antes de decidir dónde se matriculará.

Además, se observa que las universidades que invierten recursos en fuentes de “gobierno corporativo” no logran impactar en la disposición a pagar de los alumnos. Las universidades invierten en gobierno corporativo para trabajar con mejores procesos de gestión de riesgos y ser más eficientes en la toma de decisiones. Estas acciones permiten regular el diseño, integración y funcionamiento de los órganos de gobierno, pero no se relacionan con la intención de comportamiento (disposición a pagar) de los estudiantes.

La inversión de recursos en “publicidad” no tiene impacto en la disposición a pagar, ya que las campañas publicitarias de las universidades cumplen principalmente los objetivos de información y recordación, y no de influencia o persuasión en la disposición a pagar de los alumnos.

### 3.3.4 Desempeño financiero

Cuando se analiza el impacto que las decisiones de los grupos estratégicos tienen sobre los indicadores financieros, no se hace sobre ningún aspecto (o área) en particular, sino que sobre la consecución de ventajas competitivas (esto porque una organización consigue ventajas competitivas cuando tiene una rentabilidad superior al promedio de la industria). Por lo tanto, el impacto del resultado no se realiza de manera diferenciada por la naturaleza de los grupos estratégicos y sus decisiones, sino que de manera agregada (ya que independiente de las características particulares, las universidades buscan conseguir adecuados niveles de desempeño financiero).

En este contexto, se correlaciona la inversión de recursos en las distintas dimensiones estratégicas (reputación, responsabilidad social, educación a distancia, ámbito, gobierno corporativo, infraestructura, publicidad) con algunos indicadores financieros (ROA, ROE, Margen Utilidad Bruta, Resultado Operacional).

Los resultados obtenidos permiten concluir que el conjunto de dimensiones estratégicas tiene impacto positivo en los indicadores financieros. Por lo tanto, las dimensiones estratégicas son apropiadas para definir (o determinar) los comportamientos competitivos de las universidades, y por ende deben ser consideradas en el estudio de la estructura y dinámica competitiva del sector de educación superior.

Esto último es relevante desde una perspectiva estratégica, por cuanto se demuestra que cada una de las dimensiones estratégicas identificadas (reputación, responsabilidad social, educación a distancia, ámbito, gobierno corporativo, infraestructura, publicidad) no sólo explican la dinámica competitiva del mercado de educación superior, sino que también impactan en el desempeño financiero que obtienen las universidades

## 4. Conclusiones

En la presente investigación se analiza el mercado de educación superior en Chile con una mirada estratégica, ya que el éxito de las universidades se determina en las interacciones de un mercado altamente competitivo y poco regulado a nivel central.

Para operar con este enfoque se hizo uso de la teoría de grupos estratégicos. Se planteó como objetivo estudiar la dinámica competitiva del mercado universitario. Esto se cumplió, por cuanto se obtuvieron 7 dimensiones (variables) estratégicas en función de las cuales compiten las universidades en Chile. Asimismo, se concluye que la existencia de dimensiones estratégicas permite definir 10 grupos estratégicos para clasificar las universidades chilenas. Y se encuentra que el desempeño de las universidades chilenas está relacionado positivamente con las dimensiones estratégicas.

La investigación desarrollada está en línea con los estudios previos, y al mismo tiempo los resultados obtenidos se adaptan al nuevo escenario del sector de educación superior de Chile. Esto porque a diferencia de otras investigaciones desarrolladas en el mercado universitario, se concluye que el “gobierno corporativo” es una variable determinante de la forma de competir de las universidades. Esta situación está en línea con las nuevas demandas que tienen las universidades y que provienen de los actores políticos y opinión pública.

El enfoque teórico empleado y la metodología que se sigue en el presente estudio, permiten sostener que los sectores de educación superior pueden y deben ser estudiados con una perspectiva estratégica, y no sólo bajo una mira-



Tabla 8.

Relación entre variables estratégicas y variables de desempeño

Dimensiones		Matrícula			Posición en Rankings		Arancel promedio	Desempeño financiero			
		Núm. Alumnos Matriculados Pregrado 2014	Núm. Alumnos Matriculados Postgrado 2014	Total, Alumnos Matriculados 2014	Ranking América Economía	Ranking Qué Pasa		ROA	ROE	Margen utilidad bruta	Resultado operacional
Reputación	Correl. Pearson	0,402	0,823**	0,481**	0,685**	0,791**	0,358**	0,079	0,039	0,081	0,405**
	Sig.(bilateral)	0,014	0,000	0,000	0,000	0,000	0,005	0,558	0,774	0,551	0,002
Responsabilidad social	Correl. Pearson	0,343*	0,167	0,333*	0,315	0,235	-0,238	0,223	0,032	0,319*	0,416**
	Sig.(bilateral)	0,008	0,215	0,010	0,117	0,139	0,069	0,095	0,813	0,016	0,001
Educación a distancia	Correl. Pearson	0,023	0,340**	-0,028	-0,151	-0,119	-0,093	0,191	-0,236	0,116*	-0,022
	Sig.(bilateral)	0,863	0,002	0,836	0,261	0,458	0,481	0,155	0,077	0,026	0,873
Ámbito	Correl. Pearson	0,231*	-0,077	0,195	-0,221	-0,149	-0,244	0,274*	0,400**	0,204	0,059
	Sig.(bilateral)	0,007	0,569	0,139	0,099	0,353	0,063	0,039	0,002	0,129	0,661
Gobierno corporativo	Correl. Pearson	0,097	0,078	0,093	0,118	0,145	0,084	-0,116	0,088	0,315**	-0,014*
	Sig.(bilateral)	0,466	0,565	0,485	0,381	0,366	0,527	0,389	0,513	0,004	0,034
Infraestructura	Correl. Pearson	0,056	0,346**	0,099	0,469**	0,304	0,360**	-0,049	0,147	0,244**	0,055
	Sig.(bilateral)	0,674	0,008	0,456	0,000	0,054	0,005	0,716	0,275	0,747	0,683
Publicidad	Correl. Pearson	0,383**	0,233	0,476**	-0,020	-0,103	-0,019	0,062	0,000	0,066	0,240*
	Sig.(bilateral)	0,003	0,081	0,02	0,882	0,522	0,885	0,645	1,000	0,625	0,042

Fuente: Elaboración propia en abril 2018

\*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

da académica de la educación o las ciencias sociales. Esto porque se parte de la base que la dinámica competitiva de la educación superior presenta características similares a otras industrias de servicios. Esta situación es particularmente relavante, debido a que de todos los servicios, el sector de educación superior es aquel que se relaciona en forma directa con el crecimiento de una sociedad y su desarrollo socioeconómico.

Los resultados obtenidos son de importancia para los tomadores de decisiones de las universidades, ya que esto les permite conocer el posicionamiento estratégico de sus in-

stituciones, 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). En caso de que la universidad busque mantenerse en el mismo grupo estratégico (y mejorar o mantener la posición que ocupa en este clúster), entonces debe continuar invirtiendo en las dimensiones estratégicas que lo definen. En cambio, si la universidad desea cambiar de grupo estratégico, entonces debe desarrollar los recursos que caracterizan al otro clúster, y con esto romper las barreras a la movilidad.

Por su parte, los gestores públicos pueden conocer la dinámica del mercado, y con esto interferir para mejorar los indicadores de competitividad y de acceso a la educación superior universitaria. Al conocer el funcionamiento y estructura del mercado universitario, 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.

Sin embargo, aun cuando se hizo uso de la metodología que tiene mayor respaldo en la literatura de grupos estratégicos, se presentan algunas limitaciones. En primer lugar, la dinámica competitiva de los sectores de educación superior difiere entre los países, razón por la cual es posible que las dimensiones estratégicas obtenidas en la presente investigación se repliquen sólo de manera parcial en otros sectores de educación superior. En segundo lugar, la dinámica competitiva de los sectores de educación superior presenta diferencias en los distintos mercados que lo componen, por ejemplo, escuelas de economía y negocios, derecho, educación, salud, ingeniería, o administración pública. En tercer lugar, se alcanzarían mayores niveles de validez estadística y práctica si se pudiese acceder a un mayor nivel de información. Y, en cuarto lugar, el análisis del desempeño de los grupos estratégicos podría mejorarse con la utilización del análisis de regresión múltiple, por cuanto el mismo permite concluir sobre la causalidad de la relación que se observa entre las dimensiones (variables) estratégicas y las variables de resultado.

A pesar de las limitaciones que se reportan, la presente investigación contribuye al conocimiento de la dinámica competitiva de los sectores de educación superior, y los resultados obtenidos tienen validez teórica y práctica. Aun cuando las dimensiones estratégicas de otros mercados o submercados pueden ser diferentes, la metodología aplicada en la presente investigación permite llegar a conclusiones con suficiente grado de validez estadística y representación empírica de las dimensiones estratégicas observadas, de la configuración de los grupos estratégicos, y del impacto que las decisiones estratégicas tienen en los niveles de desempeño.

La futura investigación se podría dirigir al estudio de la consistencia temporal de los grupos estratégicos, es decir, a la evaluación de los grupos estratégicos en distintos períodos de tiempo. Dado esto, en otros estudios se deberían incorporar aquellas dimensiones estratégicas que llegan a ser parte de la dinámica competitiva de los mercados universitarios, y eliminar aquellas que dejan de definir el comportamiento competitivo de las universidades. Y, en otros

estudios se podría hacer uso del enfoque cross-cultural, y con esto analizar y comparar la dinámica competitiva y características de los mercados (y submercados) de educación superior de distintos países. ≡

## Conflicto de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses

## Referencias bibliográficas

1. AAKER, David. *Developing Business Strategies*. Estados Unidos: John Wiley & Sons, 1988. P. 352.
2. ALONSO-GODOY, María del Carmen.; AYORA-HERRERA, Elia. & BOTE-CAAMAL, Rogelio. Responsabilidad Social Universitaria: Medición del impacto de una asignatura en estudiantes de Ingeniería. *En: Revista ingeniería*. Febrero, 2017. Vol. 2, p.76-84. Disponible en <http://www.revista.ingenieria.uady.mx/ojs/index.php/ingenieria/articulo/view/45>.
3. ALTBACH, Philip. G.; REISBERG, Liz & RUMBLEY, Laura E. Trends in global higher education: Tracking an academic revolution. París: UNESCO, World Conference on Higher Education. P.278. Disponible en <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000183219>.
4. ANSOFF, Igor. Strategies for diversification. *En: Harvard Business Review*. Septiembre y Octubre, 1957. Vol. 35, no. 5, p. 113-124. Disponible en: [https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017\\_pdfs/sab\\_portal/course\\_material/strategies\\_for\\_diversification.pdf](https://www.casrilanka.com/casl/images/stories/2017/2017_pdfs/sab_portal/course_material/strategies_for_diversification.pdf).
5. ARAYA-CASTILLO, Luis. & BERNARDO, Mercé. Grupos Estratégicos y Dinámica Competitiva de la Educación Superior en Chile. *En: Multidisciplinary Business Review (MBR)*. 2017. Vol. 10, n. 1, pp. 1-12. Disponible en [http://www.asfae.cl/journalmbr/images/stories/MBR2017\\_1/mbr\\_articulo1.pdf](http://www.asfae.cl/journalmbr/images/stories/MBR2017_1/mbr_articulo1.pdf)
6. ARAYA-CASTILLO, Luis & ESCOBAR- FARFÁN, Manuel. Grupos Estratégicos de Investigación en Escuelas de Negocios y su Relación con el Desempeño. *En: Revista Perspectiva Empresarial. RPE*. Marzo, 2015. Vol. 2, no. 1. Pp. 7-23. <http://dx.doi.org/10.16967%2Frpe.v2n1a1>.
7. ARAYA-CASTILLO, Luis & PEDREROS-GAJARDO, Margarita. Grupos Estratégicos en Sectores de Educación Superior. *En: Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*. Enero, Febrero y Marzo, 2014. Vol. 19, no. 65, p. 92-115. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29030101006>.
8. ARAYA-CASTILLO, Luis. Dinámica Competitiva de las Universidades en Chile y la necesidad de potenciar el Mercado de Educación a Distancia. *En: Revista Aposta Digital*. Enero, Febrero y Marzo, 2015. No. 64, pp. 1-30. Disponible en <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/laraya.pdf>.
9. ARAYA-CASTILLO, Luis; MALDONADO, Pedro; LIZANA, Abel. & ESCOBAR-FARFÁN, Manuel. 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. *En: Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. Octubre, Noviembre y Diciembre, 2016. Vol. 21, no. 4, p. 509-520. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28043815005>.
10. BAIN, Joe. *Barriers to New Competition*. United States. Estados Unidos: Harvard University Press, 1956. P. 339.
11. BAENEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. *En: Journal of Management*. 1991. Vol. 17, no. 1, p. 99-129. Disponible en

- [https://business.illinois.edu/josephm/BA545\\_Fall%202011/S10/Barney%20\(1991\).pdf](https://business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202011/S10/Barney%20(1991).pdf).
12. BATISTA-FOGUET, Joan Manuel & COENDERS, Germa. Modelos de Ecuaciones Estructurales. Madrid: Editorial La Muralla. 2000. P.176.
  13. BATISTA-FOGUET, Joan Manuel; COENDERS, Germa & ALONSO, Jordi. Análisis factorial confirmatoria: Su utilidad en la validación de cuestionarios relacionados con la salud. *En: Medicina Clínica*. 2004. Vol. 122, no. 1, p. 21-27. Disponible en <http://www3.udg.edu/fcee/professors/gcoenders/pap21.pdf>.
  14. BRUNNER, José Joaquín & URIBE, Daniel. Mercados Universitarios: El Nuevo Escenario de la Educación Superior. Chile: Ediciones Universidad Diego Portales. 2007. P.417.
  15. CAPELLERAS, Joan Lluís & VECIANA, José. Calidad de Servicio en la Enseñanza Universitaria: Desarrollo y Validación de una Escala de Medida. *En: Documentos de Trabajo Universidad Autónoma de Barcelona*. Junio, 2001. Vol. 13, p. 55-72. Disponible en: <http://www.uab.cat/servlet/BlobServer?blobtable=Document&blobcol=url-document&blobheader=application/pdf&blobkey=id&blobwhere=1345650483792&blobnocache=true>.
  16. CERPA, Narciso; RUIZ-TAGLE, Andrés; CABRERA, Carolina; HADWEH, Pamela & VERGARA, Fabián. Evaluación del nivel de adopción de internet en las universidades chilenas en base al modelo eMICA. *En: Revista chilena de ingeniería*. Julio, 2007. Vol. 15, no. 3, p. 270-282. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77215307>.
  17. CLAVER, Enrique; MOLINA, José & PEREIRA, Jorge. Strategic Groups in the Hospitality Industry: Intergroup and Intragroup Performance Differences in Alicante, Spain. *En: Tourism Management*. Junio, 2006. Vol. 27, no. 6, p. 1101-1116. <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2005.11.006>.
  18. CLAVER, Enrique; MOLINA, José & QUER, Diego. Grupos estratégicos, resultados empresariales y niveles de riesgo: Análisis empírico del sector de la construcción. *En: Economía Industrial*. 2002. Vol. 345, p. 147-158. Disponible en <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/345/147-CLAVER.pdf>.
  19. COOL, Karel & SCHENDEL, Dan. Strategic group formation and performance: The case of the U.S. pharmaceutical industry 1963-1982. *En: Management Science*. Septiembre, 1987. Vol. 33, no. 9, p. 1102-1124. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.33.9.1102>.
  20. COOMBS, James; KETCHEN, David & HOOVER, Vera. A Strategic Groups Approach to the Franchising-Performance Relationship. *En: Journal of Business Venturing*. Noviembre, 2004. Vol. 19, no. 6, p. 877-897. Disponible en [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883-9026\(03\)00114-9](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883-9026(03)00114-9).
  21. CORVALÁN, Javier; FALABELLA, Alejandra & ROJAS, María. El doctorado en educación: Un ejemplo de la desregulación en el campo de la educación superior en Chile. *En: Calidad en educación*. Julio, 2011. No. 34, p. 15-42. Disponible en [https://www.cned.cl/sites/default/files/revista/cse\\_articulo970.pdf](https://www.cned.cl/sites/default/files/revista/cse_articulo970.pdf).
  22. CUBILLO-PINILLA, J.M.; ZUÑIGA, Javier; LOSANTOS, Ignacio & SÁNCHEZ, Joaquín. Factors influencing international student's evaluations of higher education programs. *En: The Journal of American Academy of Business*. Septiembre, 2009. Vol. 15, no. 1, p. 270-278.
  23. DE LA FUENTE, Hanns; MARZO, Mercedes & REYES, María Jesús. Análisis de la satisfacción universitaria en la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Talca. *En: Ingeniare: Revista chilena de Ingeniería*. Diciembre, 2010. Vol. 18, no. 3, p. 350-363. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052010000300009>.
  24. DENG, Shengliang & DART, Jack. Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach. *In: Journal of Marketing Manage-*ment. Mayo, 1994. Vol. 10, no. 8, p. 725-742. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1994.9964318>.
  25. DENZIN, Norman K. & LINCOLN, Yvonna S. The Discipline and Practice of Qualitative Research. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks. Estados Unidos: Sage Publications. 2000. P.968.
  26. DIKMEN, Irem; BIRGONUL, Talat & BUDAYAN, Cenk. Strategic Group Analysis in the Construction Industry. *In: Journal of Construction Engineering and Management*. Abril, 2009. Vol. 135, no. 4, p. 288-297. [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(2009\)135:4\(288\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(2009)135:4(288))
  27. ESPINOZA, Oscar. Creating equalities in access to higher education in the context of structural adjustment and post-adjustment policies: the case of Chile. *In: Higher Education*. Marzo, 2008. Vol. 55, no. 3, p. 269-284. <https://www.jstor.org/stable/29735182>
  28. FIEGENBAUM, Avi & Thomas, Howard. Strategic groups and performance: the U.S. insurance industry 1970-1984. *In: Strategic Management Journal*. Marzo y Abril, 1990. Vol. 11, no. 3, p. 197-215. <https://www.jstor.org/stable/2486486>
  29. FLAVIÁN, Carlos & POLO, Yolanda. Hacia la homogeneización de criterios en las investigaciones de grupos estratégicos. *En: Cuadernos de Economía y Dirección de Empresa*. 1999. Vol. 3, p. 19-28. ISSN 1138-5758.
  30. FLÓREZ-PARRA, Jesús; LÓPEZ- PÉREZ, María & LÓPEZ-HERNÁNDEZ, Antonio. Gobierno corporativo y sector público: un estudio bibliométrico en las principales revistas ISI. *En: Revista Innovar*. 2014. P. 79. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n51.41489>
  31. FOMBRUN, Charles J. & Zajac, Edward J. Structural and perceptual influences on intraindustry stratification. *In: Academy of Management Journal*. Marzo, 1987. Vol. 30, no. 1, p. 33-50. <https://www.jstor.org/stable/255894>
  32. GAETE, Marcela. Acciones docentes. Saberes en Pugna. *En: REXE. Universidad Santísima Concepción*. Agosto- Diciembre, 2011. Vol. 10, no. 20, p.15-34. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243122668001>.
  33. GALBRAITH, Craig & SCHENDEL, Dan. An empirical analysis of strategy types. *In: Strategic Management Journal*. Abril- Junio, 1983. Vol. 4, no. 2, p. 153-173. <https://www.jstor.org/stable/2486108>.
  34. GARCÉS, Jorge & DUQUE, Edison. Revisión del concepto de grupo estratégico y propuesta de definición para aplicaciones en el ámbito colombiano. *En: Innovar*. Julio- Diciembre, 2007. Vol. 17, no. 30, p. 99-112. Disponible en <https://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=81803008>.
  35. GARCÍA MARTÍNEZ, Marian; POOLE, Nigel; DEL CAMPO, Francisco & LÓPEZ, David. Identificación de grupos estratégicos en el sector hortofrutícola español. *En: Revista Economía Agraria y Recursos Naturales*. 2002. Vol. 2, no. 1, p. 89-113. Disponible en <https://ageconsearch.umn.edu/bitstream/28751/1/02010089>
  36. GARCÍA, Pedro Manuel & RUIZ, María. Configuraciones organizativas en sectores dinámicos y hostiles: adecuación al contexto sectorial, coherencia interna y resultados. *En: Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Septiembre, 2007. Vol. 32, p. 111-148. [https://doi.org/10.1016/S1138-5758\(07\)70093-2](https://doi.org/10.1016/S1138-5758(07)70093-2).
  37. GARCÍA-GUADILLA, Carmen. Funding higher education in Latin America. *In: Sociologías*. Junio, 2007. Vol. 9, no. 17, p. 50-101. Disponible en <http://www.scielo.br/pdf/soc/n17/a04n17>.
  38. GARCÍA-OCHOA, Mónica; BAJO, Nuria & ROUX, Félix. Ventajas competitivas de las empresas de telefonía móvil en América Latina. Análisis desde la perspectiva de los grupos estratégicos. *En: El Trimestre Económico*. Enero- Marzo, 2015. Vol. 82, no. 325, p. 89-116. Disponible en: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ete/v82n325/2448-718X-ete-82-325-00089>.

39. GONZÁLEZ, Eduardo. Valoración de la capacidad explicativa de los grupos estratégicos en la industria española. *En: Economía Industrial*. 2001. Vol. 6, no. 42, p. 153-162. Disponible en <https://www.researchgate.net/publication/238745301>.
40. GONZÁLEZ, Karina & TÚNEZ- LÓPEZ, José. Responsabilidad Social Universitaria. Apuntes para un modelo de RSU. *En: Revista comunicación*. 2014. No.13, p. 84-117. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4875638>.
41. GONZÁLEZ, Ómar & SCHMAL, Rodolfo. Descripción del sistema universitario de Colombia y de Chile: una relación comparativa. *En: Cuadernos de Administración*. Julio- Diciembre, 2005. Vol.18, no. 30, p. 221-240. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20503009>.
42. GRUBER, Thorsten; FUB, Stefan; VOSS, Roediger & GLASER- ZIKUDA, Michaela. Examining student satisfaction with higher education services: Using a new measurement tool. *In: International Journal of Public Sector Management*. 2010. Vol. 23, no. 2, p. 105-123. <https://doi.org/10.1108/09513551011022474>.
43. HAIR, Joseph F; ANDERSON, Rolph; TATHAM, Ronald & BLACK, William. *Multivariate Data Analysis*, (5th Edition). Upper Saddle River, New York: Prentice Hall. 1998. P.734.
44. HAIR, Joseph; BLACK, William; BABIN, Barry; ANDERSON, Rolph & TATHAM, Ronald. *Multivariate Data Analysis* (6th. Ed.). Reino Unido: Prentice-Hall International. 2005. P.816.
45. HARVEY, David. *Mundos Urbanos Posibles*. Barcelona: Ediciones UPC. 2004.
46. HEMSLEY- BROWN, Jane & OPLATKA, Izhar. Universities in a competitive global Marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *In: International Journal of Public Sector Management*. 2006. Vol. 19, no. 4, p. 316-338. Disponible en <https://core.ac.uk/download/pdf/101075.pdf>.
47. HERNANGÓMEZ, Juan; BORGE, Luis; URUEÑA, Baudelio; MARTÍN, Natalia; DE BENITO, Juan José & RAMOS, Luis. Las universidades de educación superior. *En: Revista de Investigación Económica y Social de Castilla y León*. 2007. Vol. 10, p. 39-65. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2489074.pdf>.
48. HERVÁS, José Luis; DALMAU, J. & GARRIGÓS- ALBORS, José. En la cuarta década de la investigación sobre grupos estratégicos ¿qué hemos aprendido?: 1972-2005. *En: Investigaciones Europeas de Dirección de la Empresa*. 2006. Vol. 12, no. 1, p. 167-205. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2010924.pdf>.
49. HUNT, Michael. *Competition in the major home appliance industry, 1960- 1970*. Unpublished Ph. D. dissertation, Harvard University. 1972.
50. IVY, Jonathan. A new higher education marketing mix: The 7P's for MBA marketing. *In: International Journal of Educational Management*. 2008. Vol. 22, no. 4, p. 288-299. <https://doi.org/10.1108/09513540810875635>.
51. JAIN, Rajani; SAHNEY, Sangeeta & SINHA, Gautham. Developing a Scale to Measure Students Perception of Service Quality in the Indian Context. *En: The TQM Journal*. 2013. Vol. 25, no. 3, p. 276-294. <https://doi.org/10.1108/17542731311307456>.
52. LAI, Fang; ZHANG, Linxiu; QU, Qinghe.; HU, Xiao.; SHI, Yaojiang.; BOSWELL, Matthew. & ROZELLE, Scott. Teaching the Language of Wider Communication, Minority Students, and Overall Educational Performance: Evidence from a Randomized Experiment in Qinghai Province, China. *In: Economic Development and Cultural Change*. 2015. Vol. 63, no. 4, p. 753-776.
53. LARRAÍN, Christian. & ZURITA, Salvador. The new student loan system in Chile's higher education. *In: Higher Education*. Junio, 2008. Vol. 55, no. 6, p. 683-702. <https://www.jstor.org/stable/29735215>.
54. LARWOOD, Laurie; FALBE, Cecilia; KRIGER, Mark. & MIESING, Paul. Structure and Meaning of organizational Vision. *En: Academy of Management Journal*. Junio, 1995. Vol. 38, no. 3, p. 740-769. <https://doi.org/10.2307/256744>.
55. LÓPEZ, Ricardo & YADAV, Niru. Imports of Intermediate Inputs and Spillover Effects: Evidence from Chilean Plants. *En: Journal of Development Studies*. Septiembre, 2010. Vol. 46 (8), Pp. 1385-1403. <https://doi.org/10.1080/00220380903428423>.
56. MALHOTRA, Naresh. *Investigación de Mercados*, 4ª Edición. México: Pearson Educación. 2004. P.919.
57. MARTENSEN, Anne; GRONHOLDT, Lars; ESKILDSEN, Jacob & KRISTENSEN, Kai. Measuring student oriented quality in higher education: application of the ECSI methodology. *In: Sinergie-Rapporti di ricerca*. 2000. Vol. 9, no. 18, p. 371-383.
58. MAS-RUIZ, Francisco; RUIZ, Felipe & NICOLAU, Juan. Relación de los patrones de planificación y de conducta de exportación sobre los resultados. 2014. p.100-113.
59. MÉNDEZ-BELTRÁN, Jairo & RIVERA-RODRÍGUEZ, Hugo. Relación entre gobierno corporativo y posicionamiento organizacional: instituciones de educación superior en América Latina. *En: Revista educación y educadores*. Septiembre-Diciembre, 2015. Vol. 18, p.435-455. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=83443150004>.
60. MENÉNDEZ, Jorge. Educación Superior en Chile: ¿Fin de un ciclo de expansión para las universidades?. *En: Revista Latinoamericana de Educación Comparada*. 2014. Vol. 5, no. 5. Disponible en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4766925.pdf>.
61. NATH, Deepika & GRUCA, Thomas. Convergence across alternative methods for forming strategic groups. *En: Strategic Management Journal*. Octubre, 1997. Vol. 18, no. 9, p. 745-760. <https://www.jstor.org/stable/3088137>.
62. NUNNALLY, J. (1978). *Psychometric Theory*, Second Edition. Estados Unidos: McGraw-Hill. P. 640.
63. NUNNALLY, J. (1987). *Teoría Psicométrica*. México: Trillas. P. 731.
64. O'RYAN, Raúl; DE MIGUEL, Carlos; MILLER, Sebastian. & PEREIRA, Mauricio. The Socioeconomic and environmental effects of free trade agreements: a dynamic CGE analysis for Chile. *In: Environment and Development Economics*. April, 2010. Vol. 16, no. 3, p. 305-332. <https://doi.org/10.1017/S1355770X10000227>.
65. OCDE. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, París: PISATM. 2003. Recopilado de <https://www.oecd.org/pisa/39732493.pdf>.
66. OUSTAPASSIDIS, Kostas. Performance of strategic groups in the greek industry. *In: European Journal of Marketing*. 1998. Vol. 31, no. 11-12, p. 962-973. <https://doi.org/10.1108/03090569810243578>.
67. PEREIRA, Jorge; CLAVER, Enrique & MOLINA, José. Explaining the Strategic Groups Firm Performance Relationship: A Multilevel Approach Applied to Small and Medium Sized Hotel Companies in Spain. *In: Journal of Small Business Management*. 2011. Vol. 49, no. 3, p. 411-437. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2011.00330.x>.
68. PETERAF, Margaret. Intra-industry structure and the response toward rivals. *In: Managerial and Decision Economics*. Noviembre- Diciembre, 1993. Vol. 14, no. 6, p. 519-528. <https://doi.org/10.1002/mde.4090140605>.
69. PETERAF, Margaret & SHANLEY, Mark. Getting to Know You: A Theory of Strategic Group Identity. *In: Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, no. 1, p. 165-186. Disponible en <https://pdfs.semanticscholar.org/910c/435820579415f806c2e8c46df400d6df5fb1.pdf>.

70. PORAC, Joseph F.; WILSON, Fiona; PATON, Douglas. & KANFER, Alaina. Rivalry and the Industry Model of Scottish Knitwear Producers. En: *Administrative Science Quarterly*. 1995. Vol. 40, p. 203-227. <http://www.jstor.org/stable/2393636>.
71. PRESSACCO, Carlos & CARBONE, Ricardo. Educación superior en Chile: tensiones y actores relevantes en torno a la calidad-equidad. En: *Papel Político*. Septiembre, 2010. Vol. 15, no. 2, p. 537-570. <http://www.scielo.org.co/pdf/papel/v15n2/v15n2a06.pdf>.
72. REICH, Ricardo; MACHUCA, Flora; LÓPEZ, Daniel; PRIETO, Juan; MUSIC, Juan; RODRÍGUEZ- PONCE, Emilio & Yutronic, Jorge. Bases y desafíos de la aplicación de convenios de desempeño en la educación superior de Chile. *Ingeniare*. En: *Revista chilena de ingeniería*. Junio, 2011. Vol. 19, no. 1, p. 8-18. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77219386002>.
73. ROBINSON, Nadine & Celuch, Kevin. Strategic and Bonding Effects of Enhancing the Student Feedback Process. In: *Journal of Marketing for Higher Education*. Marzo, 2016. Vol. 26, p. 20-40. <https://doi.org/10.1080/08841241.2016.1146386>.
74. RODRÍGUEZ, Emilio. El rol de las universidades en la sociedad del conocimiento y en la era de la globalización: Evidencia desde Chile. En: *Interciencia*. Noviembre, 2009. Vol. 34, no. 11, p. 822-829. <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=33913148011>.
75. SÁINZ, Alberto & VARGAS, Pilar. Grupos estratégicos y sostenibilidad de los resultados empresariales. En: *Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro*, 2007. P. 2944-2960. ISBN : 84-690-3573-8.
76. SÁNCHEZ, Manuel & SARABIA, Francisco. Validez y fiabilidad de escalas. Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas. F. J. Sarabia (coord.). España: Piramide Madrid. 1999. P. 363-392.
77. SANTANDER, Walter; SCHALK, Ana; ZAVANDO, Sonia & DURAN, José. Leyes, Normas y Reglamentos que regulan la educación superior a distancia y en línea en Chile en Leyes, Normas y Reglamentos que regulan la Educación Superior a Distancia y en Línea en América Latina y el Caribe, CALED, Ecuador, Universidad Técnica Particular de Loja. 2011.
78. SCHERER, FM. Industrial market structure and economic performance. Estados Unidos: Rand Mc-Nally. 1970. P. 576.
79. SCHERER, FM. & ROSS, David. Industrial Market Structure and Economic Performance (3rd. Ed.). Estados Unidos: Houghton Mifflin Co. 1990. P. 712.
80. SHAH, Abhay. Strategic Groups in Retailing Based on Porter's Generic Market Based Strategies. In: *The Marketing Management Journal*. 2007. Vol. 17, no. 1, p. 151-170. <https://doi.org/10.4172/2161-0444.1000252>.
81. SIES. (2016). Matricula 2016. Recuperado de: [www.mifuturo.cl](http://www.mifuturo.cl).
82. SIMBUERGER, Elisabeth. Desplazándose por la ciudad: discursos visuales de movilidad ascendente en la publicidad universitaria dentro del transporte público de Santiago en José Joaquín Brunner y Carlos Peña (Eds.), *El conflicto de las universidades: Entre lo público y lo privado*, Chile: Ediciones Universidad Diego Portales. 2011.
83. ŠTIMAC, Helena & LEKO, Mirna. Competitiveness in Higher Education: A Need for Marketing Orientation and Service Quality. En: *Economics & Sociology*. Septiembre, 2012. Vol. 5, no. 2, p. 23-34. Disponible en [https://www.economics-sociology.eu/files/06\\_Stimac\\_Leko\\_1\\_1.pdf](https://www.economics-sociology.eu/files/06_Stimac_Leko_1_1.pdf).
84. SULTAN, Parves & WONG, Ho Yin. An integrated-process model of service quality, institutional brand and behavioral intentions: The case of a University. In: *Managing Service Quality*. 2014. Vol. 24, no. 5, p. 487-521. Disponible en <http://hdl.handle.net/10536/DRO/DU:30065266>.
85. THIEME, Claudio; ARAYA-CASTILLO, Luis & OLAVARRIETA, Sergio. Grupos estratégicos de universidades y su relación con el desempeño: el caso de Chile. En: *Innovar*. Enero- Marzo, 2012. Vol. 22, no. 43, p. 105-116. Disponible en <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81824123010>.
86. THOMAS, Howard & VENKATRAMAN, N. Research on Strategic Groups: Progress and Prognosis. In: *Journal of Management Studies*. Noviembre, 1988. Vol. 25, no. 6, p. 537-555. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00046.x>.
87. TORRES, Eduardo & ARAYA- CASTILLO, Luis. Construcción de una escala para medir la calidad del servicio de las universidades: Una Aplicación al Contexto Chileno. En: *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*. Enero-Abril, 2010. Vol. 16, no. 1, p. 54-67. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28016297006>.
88. WARNING, Susanne. Performance differences in Germany higher education: empirical analysis of strategic group. In: *Review of Industrial Organization*. Junio, 2004. Vol. 24, p. 393-408. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1023/B:REIO.0000037538.48594.2c>.
89. WARNING, Susanne. *The Economic Analysis of Universities: Strategic Group and Positioning*. Cheltenham, Reino Unido: Edward Elgar Publishing. 2007. P. 224.
90. WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. In: *Strategic Management Journal*. Abril- Junio, 1984. Vol. 5, no. 2, p. 171-180. Disponible en <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-Based-ViewoftheFirm.pdf>.
91. YEO, Lay See & LEE, B. School-based counselling in Singapore. In: *Journal of Asian Pacific Counselling*. 2014. Vol. 4, no. 2, p. 69-79.
92. ZÚÑIGA-VICENTE, José Angel; FUENTE-SABATÉ, Juan Manuel & SUARÉZ- GONZÁLEZ, Isabel. Dynamics of the strategic group membership-performance linkage in rapidly changing environment. In: *Journal of Business Research*. 2004. Vol. 57, no. 12, p. 1378-1390. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00071-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00071-7).