/ MARCO ANALÍTICO

Strategic Groups

Grupos estratégicos; mapa de grupos estratégicos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO

Michael S. Hunt; Richard E. Caves y Michael E. Porter

NOTA TÉCNICA

Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Muestra qué posiciones competitivas distintas conviven en un sector, cuánto gana cada una y qué impide a una empresa pasar de una a otra.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿Qué posiciones competitivas distintas existen en nuestra industria, en cuál estamos, cuál es más rentable y qué impide movernos?

01 Problema que resuelve

Strategic Groups ayuda a ver que, dentro de un mismo sector, no todos compiten en la misma liga. Conviven posiciones competitivas distintas, con rentabilidades distintas, y cada empresa compite de verdad contra un subconjunto de rivales.

El problema directivo es frecuente: la empresa se compara con todo el sector o con el competidor más visible, sin ver contra quién compite realmente. La media del sector puede no describir a ningún competidor real.

Señales de que puede hacer falta:

- se fijan precios mirando al líder del sector, que juega en otra liga;
- se persiguen clientes que pertenecen al territorio natural de otro grupo;
- se intenta subir de gama sin cambiar nada de lo que sostiene esa posición;
- se atribuye al sector una rentabilidad media que no corresponde a la posición propia;
- no se sabe contra quién se compite en cada operación.

Cuándo aporta valor

- ✔ Sectores con competidores muy distintos entre sí.
- ✔ Revisar el posicionamiento competitivo (conecta con **Generic Strategies**).
- ✔ Decidir la política de precios cuando la comparación con «el sector» no dice nada.
- ✔ Entrar en un sector nuevo, o analizar un mercado en una due diligence (**Commercial Due Diligence**). En una due diligence permite comprobar si la empresa analizada pertenece al grupo al que dice pertenecer y si su rentabilidad es coherente con su posición.
- ✔ Explicar resultados propios que la media del sector no explica.
- ✔ Buscar espacios poco ocupados dentro del sector.
- ✔ Priorizar el análisis de competidores: primero el grupo propio, después los grupos cercanos.

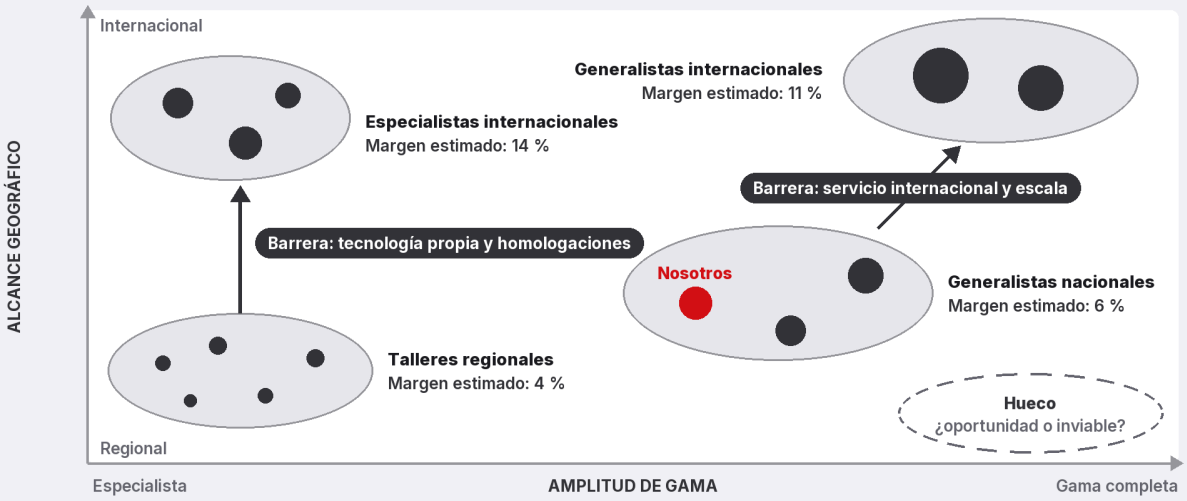
STRATEGIC GROUPS

Muestra qué grupos de competidores hay en un sector, cuánto gana cada uno y qué impide pasar de uno a otro

NO TODOS COMPITEN EN LA MISMA LIGA | Dentro de un sector hay grupos con estrategias y rentabilidades distintas. Se compite sobre todo dentro del propio grupo.

1 · EL MAPA DE GRUPOS ESTRATÉGICOS

Ejemplo ilustrativo: fabricantes de maquinaria de envasado



Cómo elegir los ejes: el mapa vale lo que valgan sus ejes

- Que separen de verdad a los competidores.
- Que no se muevan juntos: precio y calidad suelen hacerlo.

Burbuja: facturación · En rojo: nuestra empresa · Márgenes ilustrativos

- Que reflejen lo que cuesta copiar: las barreras.
- Con datos observables, y en más de un mapa.

2 · CINCO PREGUNTAS PARA LEER EL MAPA

1. **¿Cuántos grupos hay y quién está en cada uno?**
   Se agrupa a quienes siguen estrategias parecidas.
2. **¿Cuánto gana cada grupo?**
   Con sus cuentas anuales o, si no las hay, con precios y estructura.
3. **¿Contra quién competimos de verdad?**
   Sobre todo, contra nuestro grupo y los que buscan los mismos clientes.
4. **¿Qué barreras protegen a los grupos que más ganan?**
   Escala, marca, homologaciones, red de servicio, canal.
5. **¿Hay huecos en el mapa?**
   Pueden ser una oportunidad o una posición inviable.

3 · TRES DECISIONES POSIBLES

1. **Reforzar la posición en el grupo actual**
   Mejorar coste, servicio o cuota frente a los rivales del grupo.
2. **Pasar a un grupo cercano**
   Construyendo antes lo que ese grupo exige.
3. **Crear una posición nueva**
   En un hueco, después de comprobar que es viable.

Dentro de un mismo grupo también hay empresas que ganan más que otras.
La rentabilidad depende del sector, del grupo y de la posición en él (Porter, 1980).

EL ERROR MÁS CARO ES CAMBIAR DE GRUPO SIN CONSTRUIR LO QUE ESE GRUPO EXIGE.
Subir precios sin la marca, la gama o el servicio del grupo superior hace perder volumen sin ganar margen.

Fuente: concepto de grupo estratégico, Hunt (1972); barreras de movilidad, Caves y Porter (1977); mapa de grupos y factores de rentabilidad, Porter, Competitive Strategy (1980), cap. 7.
Ejemplo ilustrativo (sin empresas reales) y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Hunt (1972), Caves y Porter (1977) y Porter, Competitive Strategy (1980), cap. 7. Ejemplo ilustrativo sin empresas reales y márgenes ilustrativos: elaboración propia.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si el sector es muy homogéneo.** Todos siguen estrategias parecidas y el mapa no aportará nada.
- × **Si la pregunta es sobre un competidor concreto y sus movimientos.** Para eso está **Competitor Analysis**.

02 Entender

Qué es

Un **grupo estratégico** reúne a las empresas de un mismo sector que siguen estrategias parecidas en las dimensiones que de verdad importan: amplitud de gama, nivel de precio y calidad, canal, cobertura geográfica, grado de integración vertical (cuántas fases de la cadena hace la propia empresa), intensidad de servicio o de I+D.

El marco sirve para ver que **dentro de un mismo sector conviven posiciones competitivas distintas**, con rentabilidades distintas.

Su idea más útil son las **barreras de movilidad**: lo que impide a una empresa pasar de un grupo a otro. Funcionan como las barreras de entrada a un sector, pero dentro del propio sector. Explican, por ejemplo, por qué un fabricante de gama media no se convierte en fabricante premium solo con subir el precio.

El resultado habitual es un **mapa de grupos**: un gráfico con dos dimensiones como ejes, en el que se sitúa a cada competidor y se ve qué grupos se forman.

> **VISUAL** El visual completo está en la **página 2**.

El visual resume la herramienta. A la izquierda (1), el mapa de grupos de un sector inventado, fabricantes de maquinaria de envasado, con dos ejes: amplitud de gama y alcance geográfico. Aparecen cuatro grupos con su margen estimado, nuestra empresa en rojo, dos barreras de movilidad y un hueco que puede ser una oportunidad o una posición inviable. Debajo, cuatro criterios para elegir los ejes. A la derecha, arriba (2), las cinco preguntas para leer el mapa; abajo (3), las tres decisiones posibles y un recordatorio de Porter: la rentabilidad depende del sector, del grupo y de la posición de cada empresa dentro de él.

Cómo elegir las dimensiones

El análisis vale lo que valgan sus ejes. Las dimensiones deben cumplir dos condiciones:

- **separar** de verdad a los competidores;
- **importar** al comprador o a la economía del negocio.

Candidatas habituales: amplitud de gama, nivel de precio y calidad, canal, cobertura geográfica, grado de personalización, integración vertical, intensidad de servicio técnico, marca.

> **/ CONSEJO · BM**
>
> Tres criterios prácticos para elegir los ejes:
>
> - dos ejes por mapa, para que se pueda leer; si hacen falta más dimensiones, se hacen varios mapas;
> - evitar ejes que se mueven juntos (precio y calidad suelen hacerlo): el mapa se convierte en una diagonal que no dice nada;
> - construir el mapa con datos observables (tarifas, catálogos, cobertura, plantilla técnica), no con percepciones.

> **/ NOTA**
>
> Porter (1980) da cuatro indicaciones para dibujar el mapa:
>
> - usar como ejes las variables que levantan las barreras de movilidad del sector, es decir, lo que cuesta copiar;
> - elegir ejes que no se muevan juntos;
> - los ejes no tienen por qué ser continuos: pueden ser, por ejemplo, tipos de canal;
> - dibujar el mismo sector varias veces, con dimensiones distintas, y marcar hacia dónde se mueve cada grupo.

Porter propone además una lista de dimensiones entre las que elegir: especialización, marca, forma de construir la demanda (a través del canal o directamente con el comprador final), canal, calidad, liderazgo tecnológico, integración vertical, posición de costes, servicio, política de precios, endeudamiento, relación con la empresa matriz y relación con las administraciones públicas.

> / CONSEJO · BM
>
> Conviene contrastar el mapa con cómo ven la competencia los clientes y los comerciales: con quién nos comparan y contra quién perdemos operaciones. Reger y Huff (1993) encontraron que los directivos de un mismo sector agrupan a sus rivales de forma bastante parecida, así que esa visión compartida es un buen contraste para los datos.

Cinco preguntas para leer el mapa

Un mapa de grupos bien hecho responde a cinco preguntas.

1 ¿Cuántos grupos hay y quién está en cada uno?

Se agrupa a los competidores que siguen estrategias parecidas en las dimensiones elegidas y se da a cada grupo un nombre que lo describa.

2 ¿Qué rentabilidad tiene cada grupo?

Si hay cuentas públicas, se estima con ellas. Si no, se aproxima con los precios y la estructura de cada grupo.

3 ¿Contra quién competimos realmente?

La rivalidad suele ser más intensa dentro del grupo que entre grupos. Los rivales directos son, sobre todo, los del propio grupo.

> / NOTA
>
> Según Porter (1980), la rivalidad entre grupos es mayor cuando:
>
> - se dirigen a los mismos clientes;
> - sus productos se diferencian poco;
> - hay varios grupos de tamaño parecido;
> - sus estrategias son muy distintas, porque cada grupo entiende de una manera distinta cómo competir.

El caso más inestable es el de varios grupos de tamaño parecido, con estrategias distintas, que se disputan los mismos clientes. Hunt (1972) ya lo observó en su estudio de los grandes electrodomésticos: la existencia de grupos con estrategias distintas hacía más difícil que las empresas se entendieran sin acuerdos explícitos, y la rivalidad era mayor de lo que hacía esperar la concentración del sector (según fuentes secundarias).

4 ¿Qué barreras de movilidad protegen a los grupos más rentables?

Las habituales:

- escala;
- marca;
- homologaciones;
- red de servicio;
- acceso al canal;
- tecnología propia.

5 ¿Hay espacios vacíos?

Un hueco en el mapa puede ser una oportunidad o una posición inviable. Hay que averiguar cuál de las dos cosas es.

De las barreras de movilidad a la decisión

Las barreras de movilidad convierten el mapa en una herramienta de decisión. Indican **qué haría falta para cambiar de posición** y cuánto costaría.

Las opciones típicas son tres:

- reforzar la posición en el grupo actual;
- pasar a un grupo cercano, construyendo lo que ese grupo exige;
- crear una posición nueva en un espacio no ocupado.

> / NOTA
> Son, en lo esencial, las opciones que plantea Porter (1980): crear un grupo nuevo, pasar a un grupo más favorable o reforzar la posición, ya sea la del grupo frente a los demás o la de la empresa dentro de su grupo.

> / IMPORTANTE · BM
> El error más caro es intentar el movimiento sin construir la barrera. Subir precios sin la marca, la gama o el servicio que sostienen al grupo superior produce pérdida de volumen sin ganancia de margen.

Qué determina la rentabilidad de cada empresa

Porter (1980) explica que la rentabilidad de una empresa depende de tres niveles:

- **El sector:** su crecimiento, sus posibilidades de diferenciación, cómo son sus proveedores y su tecnología.
- **El grupo:** la altura de sus barreras de movilidad, su poder frente a clientes y proveedores, su exposición a productos sustitutos y la rivalidad de otros grupos.
- **La posición dentro del grupo:** la rivalidad interna, la escala y la cuota de la empresa, lo que le costó entrar y su capacidad para ejecutar la estrategia.

Por eso dos empresas del mismo grupo pueden ganar muy distinto. Porter distingue entre las debilidades estructurales, que vienen del grupo, y las de ejecución, que dependen de la propia empresa.

> / NOTA
> Porter señala también los riesgos de cada posición: que entren otras empresas en el grupo; que las barreras se debiliten; que mantenerlas exija inversiones caras; y que el intento de saltar a otro grupo fracase.

Qué no es

- **No es Five Forces.** Five Forces analiza la estructura del sector en su conjunto. Los grupos estratégicos muestran que esa estructura afecta de forma desigual según la posición de cada empresa.
- **No es Competitor Analysis.** Competitor Analysis estudia empresas concretas, su intención y sus movimientos probables.
- **No es segmentación de clientes.** Agrupa competidores según su estrategia, no compradores según sus necesidades, aunque las dos cosas suelen estar relacionadas.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / NOTA · BM
> Secuencia práctica para construir y usar un mapa de grupos estratégicos. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management a partir del concepto de grupos estratégicos y barreras de movilidad; sus autores no la formularon como procedimiento.

1 **Definir el sector y su perímetro**
Con el mismo criterio que en **Five Forces** (apartado «Definir bien qué mercado estamos analizando»).

2 **Listar los competidores relevantes**
Incluidos los que no compiten en nuestro grupo.

3 **Identificar las dimensiones candidatas**
A partir de catálogos, tarifas, comunicación, cobertura y entrevistas a clientes.

4 **Elegir dos ejes que separen y construir el mapa**
Con datos observables. El tamaño de cada burbuja puede representar la cuota o la facturación.

5 **Agrupar y nombrar los grupos**
Con una etiqueta que describa a cada uno.

6 **Estimar la rentabilidad de cada grupo**
Con la información disponible, diciendo cuánto tiene de aproximación.

7 **Identificar las barreras de movilidad entre grupos**
Qué protege a cada grupo y qué haría falta para entrar en él.

8 **Concluir**
En qué grupo estamos, si es el adecuado, qué exigiría moverse y qué reforzaría nuestra posición actual.

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

Fuentes útiles en empresas medianas:

- cuentas anuales depositadas;
- webs y catálogos;
- ferias;
- distribuidores;
- clientes que trabajan con varios proveedores;
- antiguos empleados del sector.

/ CONSEJO · BM

Construir dos mapas con ejes distintos y discutir cuál describe mejor la competencia real suele ser más productivo que presentar un único mapa cerrado.

Kit práctico

Tabla previa al mapa

COMPETIDOR	GAMA	NIVEL DE PRECIO	CANAL	COBERTURA

COMPETIDOR	SERVICIO TÉCNICO	INTEGRACIÓN	CUOTA O FACTURACIÓN ESTIMADA	GRUPO ASIGNADO

Ficha de grupo

CAMPO	CONTENIDO
01 Nombre del grupo	
02 Empresas	
03 Estrategia característica	
04 Cliente típico	
05 Rentabilidad estimada y base de la estimación	
06 Barreras de movilidad que lo protegen	
07 Tendencia (crece, se contrae, se fragmenta)	

Preguntas de conclusión

- ¿Contra quién perdemos operaciones con más frecuencia? ¿Está en nuestro grupo?
- ¿Qué grupo gana más dinero y por qué?
- ¿Qué tendríamos que construir para pertenecer a él? ¿Cuánto costaría y cuánto tardaríamos?
- ¿Hay un espacio vacío? ¿Está vacío porque nadie lo ha visto o porque no funciona?
- ¿Se están difuminando las fronteras entre grupos?

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Ejes que se mueven juntos	Comprobar que el mapa no queda en una diagonal; si es así, cambiar de eje.
Ejes elegidos porque hay datos a mano	Elegir dimensiones que separen a los competidores y que importen al comprador.
Mapa construido con percepciones internas	Usar datos observables y contrastar con clientes.
Confundir grupos con segmentos de cliente	Agrupar competidores por estrategia, no compradores por necesidad.
Ver en un espacio vacío una oportunidad automática	Averiguar por qué está vacío.
Terminar en el dibujo	Cerrar con las barreras de movilidad y las decisiones.

Limitaciones

- **La asignación a grupos exige juicio.** Si cambian los ejes, cambian los grupos.
- **Pierde nitidez en sectores con fronteras difusas** o con muchos competidores que mezclan estrategias.

- **Es una foto.** Conviene acompañarla de la dirección en que se mueven los competidores.

04 Combinar

¿Con qué otras herramientas o modelos se combina y en qué orden?

Strategic Groups suele utilizarse en el diagnóstico competitivo, por ejemplo dentro de un plan estratégico o antes de entrar en un sector. Sirve para pasar de la media del sector a las posiciones reales que hay dentro, y prepara decisiones de posicionamiento y precio. No decide la estrategia: es una pieza del diagnóstico.

La lógica es sencilla: primero se entiende cómo funciona el sector en su conjunto; después se ve qué posiciones distintas hay dentro y en cuál estamos; después se analiza en detalle a los rivales que importan; y, por último, se comprueba si la posición que la empresa dice tener existe de verdad en el mercado.

> / NOTA · BM
>
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management. Porter sí trató los grupos estratégicos como parte del análisis del sector en *Competitive Strategy* (1980); el orden propuesto y las demás conexiones son de Biblioteca Management.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Five Forces.
Explica la estructura del sector en su conjunto.

2 Strategic Groups.
Muestra que esa estructura afecta de forma desigual según la posición, y en qué grupo estamos.

3 Competitor Analysis.
Los grupos indican a quién analizar en detalle: primero el grupo propio, después los cercanos.

4 Generic Strategies.
Los grupos son, en la práctica, posiciones competitivas observadas. Ayudan a comprobar si la posición declarada existe en el mercado.

Otros complementos útiles

No son pasos obligatorios. Se añaden cuando el caso lo pide:

- **Price Positioning / mapa precio–valor** → si hay que fijar precios: la comparación tiene sentido dentro del grupo, no contra todo el sector.

05 Profundizar

Origen y evolución

El origen no es un único autor, sino tres pasos sucesivos:

- **Michael S. Hunt (1972)** origina el concepto de grupo estratégico en su tesis doctoral en Harvard, sobre la industria de grandes electrodomésticos.
- **Richard E. Caves y Michael E. Porter (1977)** introducen las **barreras de movilidad**.
- **Michael E. Porter (1980)** incorpora los grupos estratégicos al análisis estratégico del sector en *Competitive Strategy*.

Qué sabemos sobre su solidez

- / EVIDENCIA
  Las barreras de movilidad tienen apoyo empírico. La relación entre pertenecer a un grupo y ganar más o menos, no tanto: unos estudios encuentran diferencias significativas de rentabilidad entre grupos y otros no (revisión de Leask, 2004).
- / EVIDENCIA
  Un metaanálisis de 40 contrastes concluye que la configuración estratégica de una empresa explica su rentabilidad solo en parte. La relación aparece con más fuerza en los estudios de un solo sector y con datos de varios años (Ketchen y otros, 1997).
- **La crítica principal.** Barney y Hoskisson (1990) señalaron que dos supuestos de la herramienta no estaban demostrados: que los grupos existen de verdad y que pertenecer a uno explica la rentabilidad. Además, las técnicas estadísticas que se usan para formar grupos los encuentran siempre, aunque no existan.
- **La respuesta.** Dranove, Peteraf y Shanley (1998) proponen que un grupo existe cuando sus características influyen en la rentabilidad más allá de lo que explican la empresa y el sector. Eso ocurre cuando sus miembros reaccionan unos a otros y hay barreras que mantienen el grupo en el tiempo.
- **La visión de los directivos.** Reger y Huff (1993) encontraron que los directivos de un sector comparten una idea bastante parecida de qué grupos hay. Fiegenbaum y Thomas (1995) encontraron que las empresas usan su grupo como referencia al decidir su estrategia.

> / IDEA CLAVE · BM
> El mapa es una herramienta para pensar, no una medición exacta. Es útil si los ejes recogen las barreras reales del sector y si se contrasta con clientes y comerciales. No hay que pedirle más precisión de la que tiene.

Fuentes de origen

- Hunt, M. S. (1972). *Competition in the major home appliance industry, 1960–1970*. Tesis doctoral, Harvard University. Trabajo en el que se origina el concepto. **No consultado: referencia tomada de la literatura posterior.**
- Caves, R. E. y Porter, M. E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *The Quarterly Journal of Economics*, 91(2), 241–261. Origen del concepto de barreras de movilidad.

Libro de referencia

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press. Capítulo dedicado a grupos estratégicos y su uso en el análisis del sector.

Extensiones y críticas

- McGee, J. y Thomas, H. (1986). Strategic groups: Theory, research and taxonomy. *Strategic Management Journal*, 7(2), 141–160. https://doi.org/10.1002/smj.4250070204 Revisión de referencia de la investigación sobre grupos estratégicos.
- Barney, J. B. y Hoskisson, R. E. (1990). Strategic groups: Untested assertions and research proposals. *Managerial and Decision Economics*, 11, 187–198. La crítica principal.
- Reger, R. K. y Huff, A. S. (1993). Strategic groups: A cognitive perspective. *Strategic Management Journal*, 14, 103–124. Cómo agrupan los directivos a sus rivales.
- Fiegenbaum, A. y Thomas, H. (1995). Strategic groups as reference groups: Theory, modeling and empirical examination of industry and competitive strategy. *Strategic Management Journal*, 16(6), 461–476. https://doi.org/10.1002/smj.4250160605 El grupo como referencia para decidir la estrategia.
- Ketchen, D. J., Combs, J. G., Russell, C. J. y otros (1997). Organizational configurations and performance: A meta-analysis. *Academy of Management Journal*, 40(1), 223–240. https://doi.org/10.5465/257028 Metaanálisis de 40 contrastes.
- Dranove, D., Peteraf, M. A. y Shanley, M. (1998). Do strategic groups exist? An economic framework for analysis. *Strategic Management Journal*, 19(11), 1029–1044. Cuándo existe de verdad un grupo.
- Leask, G. (2004). *Is there still value in strategic group research?* Aston Business School Research Paper RP0404. https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/18602/1/Value_in_strategic_group_research.pdf Estado de la investigación y recomendaciones de uso.

El capítulo 7 de Porter (1980) se ha cotejado a través de un resumen académico (Management And Accounting Web). Barney y Hoskisson (1990) y Reger y Huff (1993) se citan a través de la literatura posterior. El hallazgo de Hunt (1972) sobre la rivalidad procede de fuentes secundarias.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Michael S. Hunt (concepto, tesis doctoral); Richard E. Caves y Michael E. Porter (barreras de movilidad); desarrollo posterior de Porter (1972 (Hunt) · 1977 (Caves y Porter) · 1980 (Porter)) — atribución según las fuentes citadas.
ELABORACIÓN DE LA NOTA	Selección, explicación, ejemplos y síntesis visual: Emilio Llopis — Biblioteca de Management. El modelo pertenece a su autor original; esta nota no se atribuye su autoría.
NOTAS «BM»	Las notas marcadas «BM» son interpretaciones o recomendaciones de Biblioteca de Management, no del autor original.
COPYRIGHT	© 2026 Emilio Llopis. Derechos reservados sobre las aportaciones originales de esta publicación, incluidos sus textos, ejemplos, selección, organización editorial y representaciones gráficas propias. Los modelos, obras, marcas y materiales de terceros conservan sus correspondientes derechos y licencias.
CONDICIONES DE USO	Se autoriza la descarga, impresión y utilización de esta nota técnica para formación personal y actividades docentes sin finalidad comercial, siempre que se conserve íntegra y se cite su procedencia: Emilio Llopis, Biblioteca de Management, emiliollopis.es. Los derechos sobre las aportaciones originales quedan reservados para los demás usos, salvo autorización expresa. Los contenidos y materiales de terceros se rigen por sus respectivas condiciones. Los componentes sujetos a licencias Creative Commons pueden reutilizarse conforme a dichas licencias, sin que las restricciones anteriores limiten los derechos que estas conceden. Todo ello se entiende sin perjuicio de las excepciones legalmente aplicables.
AVISO	Contenido divulgativo; no es asesoramiento profesional. Las marcas citadas pertenecen a sus titulares; mencionarlas no implica afiliación, patrocinio ni autorización.
DIRECCIÓN Y EDICIÓN	Emilio Llopis.
EDICIÓN	Octubre de 2026.