/ MARCO ANALÍTICO

Profit Pools

Bolsas de beneficio; mapa del beneficio del sector

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO
Orit Gadiesh y James L. Gilbert (Bain & Company)

NOTA TÉCNICA
Dirección y edición: Emilio Llopis · Biblioteca de Management

DEFINICIÓN

Muestra en qué eslabones de la cadena de valor de un sector se acumula de verdad el beneficio y qué parte puede capturar la empresa.

PREGUNTA DIRECTIVA

¿En qué punto de la cadena se gana realmente el dinero en nuestro sector, cuánto se gana en cada punto, y qué tendríamos que ser capaces de hacer para estar ahí?

01 Problema que resuelve

Profit Pools ayuda a responder a una pregunta que la mayoría de los análisis de mercado no responde: **dónde se acumula realmente el beneficio a lo largo de la cadena de valor de un sector**, y qué parte de ese beneficio estamos en posición de capturar.

El problema directivo es competir en el sitio equivocado del sector. Hay eslabones que mueven mucho dinero y ganan poco. Y hay eslabones pequeños en facturación que se quedan una parte desproporcionada del beneficio.

Señales de que puede hacer falta:

- crecemos en facturación y el beneficio no se mueve;
- perseguimos volumen en un eslabón que se está quedando sin margen;
- un proveedor o un intermediario que factura una fracción de lo que facturamos nosotros gana más dinero que nosotros;
- discutimos integrarnos hacia delante o hacia atrás sin datos sobre dónde está el beneficio;
- valoramos entrar en un mercado por su tamaño, sin saber quién se queda el beneficio dentro de él.

Cuándo aporta valor

- ✓ Cuando la cadena tiene varios eslabones con economías distintas.
- ✓ Cuando el crecimiento en ventas no se traduce en beneficio.
- ✓ Decisiones de integración vertical, hacia el cliente o hacia el origen.
- ✓ Entrada en un sector o en un mercado nuevo.
- ✓ Diseño o rediseño del modelo de negocio y de la política de canal.
- ✓ Preparación de una operación corporativa: entender qué se compra realmente.

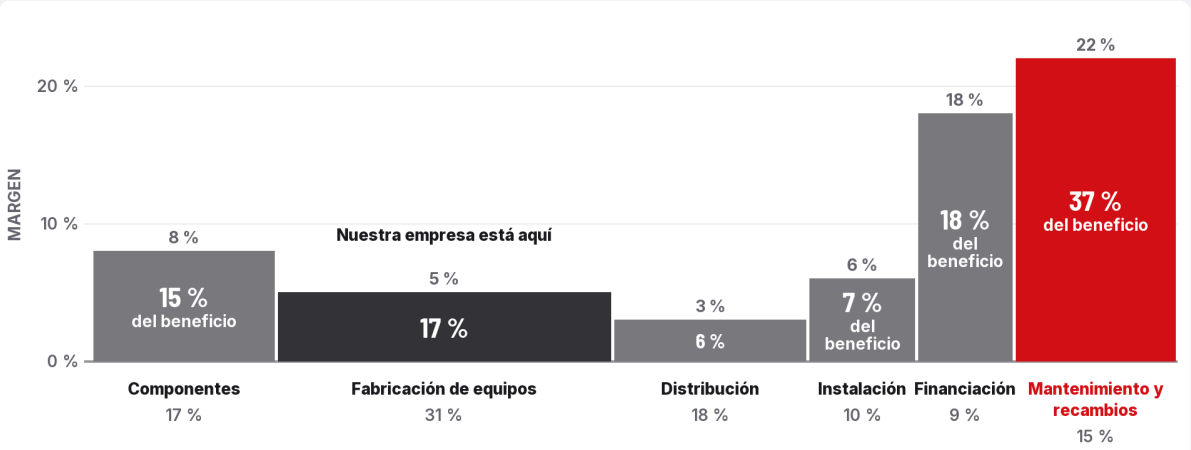
PROFIT POOLS

Muestra en qué actividades de la cadena de un sector se queda de verdad el beneficio y qué parte puede conseguir la empresa

EL DINERO NO SE GANA DONDE MÁS SE FACTURA | Hay actividades que facturan mucho y ganan poco, y otras pequeñas que se quedan gran parte del beneficio.

1 · EL MAPA DEL BENEFICIO DE UN SECTOR, POR ACTIVIDADES

Ejemplo ilustrativo: el sector de la maquinaria industrial



Cada barra es una actividad del sector, no una empresa: suma lo que facturan y ganan todas las empresas que la hacen.
Anchura (cifra gris): parte de los ingresos del sector · Altura: margen · Área (cifra blanca): parte del beneficio del sector

LECTURA DEL EJEMPLO

Nuestra empresa fabrica equipos: es la actividad que más factura (31 %), pero solo se queda el 17 % del beneficio. El mantenimiento y los recambios facturan el 15 % y se quedan el 37 %. La pregunta ya no es cómo vender más máquinas, sino cómo ganar en el servicio. Si nuestra empresa también instalara, esa parte de su negocio estaría en la barra de instalación.

2 · CÓMO SE CONSTRUYE

Gadiesh y Gilbert, 1998

1. **Definir la cadena del sector**
   qué actividades entran, incluidos servicios, financiación y recambios.
2. **Estimar el beneficio total**
   lo que gana todo el sector dentro de esa cadena.
3. **Repartirlo por actividad**
   con sus ingresos y su margen; si una empresa hace varias, se reparte.
4. **Comprobar que las cifras cuadran**
   las partes tienen que sumar el total.

Con estimaciones y rangos: casi nunca hay datos exactos de cada actividad.

3 · QUÉ HACER CON EL MAPA

1. **Entrar en la actividad que más gana**
   si tenemos o podemos construir lo que exige.
2. **Ganar parte de ese beneficio sin cambiar de actividad**
   por ejemplo, ofreciendo servicio, financiación o mantenimiento.
3. **Proteger el beneficio de nuestra actividad**
   si otros empiezan a quitárnoslo.
4. **Aceptar que esa actividad no está a nuestro alcance**
   y centrarnos en ganar más en la nuestra.

El reparto del beneficio cambia con los años.
Saber hacia qué actividades se está moviendo importa más que la foto de hoy.

LA ACTIVIDAD QUE MÁS GANA NO SIEMPRE ESTÁ A NUESTRO ALCANCE.
Antes de entrar en ella, hay que preguntar qué capacidades exige y si las tenemos o las podemos construir.

Fuente: Gadiesh y Gilbert, Harvard Business Review (1998), «Profit pools: a fresh look at strategy» y «How to map your industry's profit pool»; sistema de valor, Porter (1985).
Ejemplo ilustrativo (cifras inventadas) y síntesis visual: elaboración propia.

emilio llopis

Síntesis visual: elaboración propia (Emilio Llopis), a partir de Gadiesh y Gilbert, Harvard Business Review (1998), «Profit pools: a fresh look at strategy» y «How to map your industry's profit pool», y Porter (1985). Ejemplo ilustrativo con cifras inventadas: elaboración propia.

Cuándo no es la mejor herramienta

- × **Si la cadena es corta y transparente** y el reparto del beneficio es evidente.
- × **Si no hay ninguna información fiable sobre los demás eslabones** y el mapa sería pura especulación. En ese caso conviene decirlo y limitarse a lo que sí se puede estimar.
- × **Si la decisión no depende de dónde está el beneficio**, sino de cómo se compite dentro del propio eslabón.

02 Entender

Qué es

Un método para ver cómo se reparte el beneficio de un sector entre los distintos eslabones de su cadena de valor.

La tesis de partida de Gadiesh y Gilbert es que **el beneficio de un sector no suele concentrarse en los mismos sitios que los ingresos**. Donde se mueve mucho dinero no tiene por qué ganarse mucho dinero.

Un profit pool (bolsa de beneficio) es el **beneficio absoluto total** que se obtiene en los distintos puntos de la cadena de valor. Eso es lo que se mide: el tamaño y el reparto del beneficio en importe, no en porcentaje.

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

El visual resume la herramienta con un ejemplo inventado: el sector de la maquinaria industrial, dividido en seis actividades. A la izquierda (1), el mapa. Cada barra es una actividad del sector, no una empresa: su anchura es la parte de los ingresos del sector que factura esa actividad, su altura es su margen y su área, la parte del beneficio del sector que se queda. Nuestra empresa fabrica equipos, la actividad que más factura (31 %), pero esa actividad solo se queda el 17 % del beneficio; el mantenimiento y los recambios facturan el 15 % y se quedan el 37 %. A la derecha, arriba (2), los cuatro pasos para construir el mapa según Gadiesh y Gilbert; abajo (3), las cuatro decisiones posibles ante la actividad que más gana (entrar en ella, ganar parte de ese beneficio sin cambiar de actividad, proteger el de la nuestra o aceptar que no está a nuestro alcance) y el recordatorio de que el reparto del beneficio cambia con los años.

Cuatro cosas distintas que se confunden

Fijar esta distinción es la primera utilidad de la herramienta:

CONCEPTO	QUÉ MIDE	DÓNDE SE USA
Tamaño de mercado	Demanda total de la categoría en un ámbito definido	Dimensionamiento (**Market Sizing**)
Facturación	Ingresos de un actor o de un eslabón	Cuota, posición relativa
Margen	Rentabilidad en porcentaje sobre los ingresos	Comparación entre actividades
Beneficio	Importe absoluto que queda	Profit Pools

Cómo se lee el mapa

El mapa clásico representa a la vez tres magnitudes. En la representación habitual, cada eslabón es un rectángulo:

1 Anchura: los ingresos del eslabón

Sus ingresos o su parte de los ingresos de todo el sistema.

2 Altura: el margen operativo del eslabón

Lo que gana en porcentaje sobre sus ingresos.

3 Área: el beneficio absoluto del eslabón

El resultado de multiplicar anchura por altura. Es el tamaño de la bolsa.

/ IMPORTANTE

El margen es una dimensión necesaria del mapa. Lo que no hay que hacer es confundirlo con el tamaño de la bolsa. Un eslabón con margen alto y poco volumen puede ser una bolsa irrelevante. Uno con margen bajo y un volumen muy grande puede ser la mayor bolsa del sector. Y ninguno de los dos se ve mirando el tamaño de mercado.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

Conviene no confundir beneficio contable con **beneficio económico**: lo que queda después de retribuir el capital empleado (el dinero invertido para operar). En eslabones que necesitan muchos activos —distribución con stock, fabricación, logística— un beneficio operativo que parece aceptable puede no cubrir el coste de ese capital. Cuando el dato lo permite, el mapa gana mucho si se construye en términos económicos. Cuando no, conviene decir expresamente que se trabaja con beneficio operativo.

La unidad del mapa: actividades, no empresas

Cada barra del mapa es una **actividad** de la cadena del sector —fabricar componentes, fabricar equipos, distribuir, instalar, financiar, mantener—, no una empresa. Su anchura suma lo que facturan en esa actividad todas las empresas que la realizan, y su altura es el margen de esa actividad. Es lo que plantean Gadiesh y Gilbert: el profit pool es el beneficio total que se gana en todos los puntos de la cadena de valor del sector.

De ahí salen dos consecuencias prácticas:

- **Una empresa que hace varias actividades se reparte entre varias barras.** Un fabricante que también instala tiene una parte de su negocio en la barra de fabricación y otra en la de instalación. Los autores reconocen que es lo más difícil del método: las cuentas de las empresas no se publican separadas por actividad, y convertirlas en estimaciones por actividad exige creatividad.
- **La misma lógica sirve dentro de la empresa.** Gadiesh y Gilbert señalan que el beneficio también varía dentro de cada actividad según el tipo de cliente, el producto, la zona geográfica y el canal. Un mapa por clientes o por productos de la propia empresa es otro uso, distinto del mapa del sector, y conviene no mezclarlos.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

La anchura no es el tamaño del mercado final. Lo que factura una actividad puede ser coste de otra: los componentes los paga quien fabrica los equipos. Cada barra mide el negocio de esa actividad, y por eso hay que definir bien qué entra en cada una para no contar dos veces lo mismo.

Cómo se construye el mapa

/ NOTA

Estos cuatro pasos son los que proponen Gadiesh y Gilbert en «How to map your industry's profit pool» (1998): definir el pool, estimar su tamaño total, estimar el beneficio de cada actividad y comprobar que las cifras cuadran.

1 Definir el perímetro del pool

Qué cadena, qué geografía, qué eslabones y qué horizonte temporal. Un perímetro mal definido invalida todo lo que viene después.

Conviene incluir eslabones cercanos que no se consideran «el sector»: financiación, instalación, mantenimiento, recambios, servicios asociados. Con frecuencia la sorpresa está ahí.

2 Estimar el tamaño del pool total

El beneficio sumado de todos los eslabones dentro del perímetro definido.

3 Repartirlo por eslabón

Para cada eslabón: sus ingresos y su margen operativo, y de ahí su beneficio absoluto. Es el paso que exige más trabajo y más criterio.

4 Comprobar y contrastar

Verificar que las partes suman algo coherente con el total y que el mapa encaja con lo que se observa en el mercado.

Qué mirar en el mapa

- **Dónde está la bolsa mayor** y si coincide con donde está nuestra facturación.
- **Cómo se ha movido** en los últimos años. Las bolsas cambian de sitio, y la dirección del movimiento importa más que la foto.
- **Por qué está ahí:** qué hace que ese eslabón retenga el beneficio. La respuesta suele estar en la estructura del sector (**Five Forces**): concentración, barreras, poder de negociación, coste de cambiar de proveedor.
- **Qué haría falta para estar ahí:** capacidades, activos, permisos, relaciones. Sin esta pregunta, el mapa produce envidia, no estrategia.

> / EJEMPLO
> Gadiesh y Gilbert cuentan el caso del alquiler de furgonetas para mudanzas en Estados Unidos a principios de los años noventa. El alquiler se llevaba casi todos los ingresos del sector, pero con márgenes muy bajos, porque el cliente comparaba precios. Los accesorios —cajas, seguros, remolques y trasteros— dejaban una parte muy grande del beneficio, porque el cliente ya estaba cautivo de quien le alquilaba la furgoneta. U-Haul lo vio: mantuvo bajo el precio del alquiler para atraer clientes y ganó con los accesorios. Su margen operativo rondaba el 10 %, cuando la media del sector no llegaba al 3 %.

Qué no es

- **No es un dimensionamiento de mercado** (**Market Sizing**). Un mercado grande puede ser una bolsa de beneficio pequeña.
- **No es un análisis de competidores** (**Competitor Analysis**).
- **No es el análisis de la cadena de valor propia** (**Value Chain**). Es el mapa del beneficio de todo el **sistema**: proveedores, intermediarios, prestadores de servicio y cliente final.

03 Aplicar

Cómo aplicarla

> / NOTA · BM
> Secuencia práctica para construir y usar un mapa de Profit Pools. Es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management; Gadiesh y Gilbert no la formularon como procedimiento.

1 **Dibujar la cadena completa**
Incluidos los eslabones cercanos y los de servicio.

2 **Definir el perímetro y declararlo por escrito**
Qué entra y qué queda fuera.

3 **Estimar ingresos y margen por eslabón**
Con una tabla de supuestos (ver el kit práctico).

4 **Construir el mapa**
En beneficio absoluto y, cuando el dato lo permita, también en términos económicos.

5 **Comparar con la serie histórica disponible**
Aunque sea de dos o tres años, para ver hacia dónde se mueve el beneficio.

6 **Explicar la concentración**
Con el análisis de la estructura del sector (**Five Forces**).

7 **Evaluar la accesibilidad de cada bolsa**
Qué exigiría capturarla y si lo tenemos o lo podemos construir.

8 **Decidir y traducir a movimientos concretos**
Ver «De la bolsa a la decisión».

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

De dónde salen los datos:

- cuentas depositadas de empresas especializadas en cada eslabón;
- información de compañías cotizadas que publican sus resultados por segmentos;
- informes sectoriales y de asociaciones;
- comparables de otros mercados, sobre todo de mercados extranjeros más maduros, que con frecuencia anticipan hacia dónde se moverá el beneficio;
- conocimiento del canal.

En sectores fragmentados casi nunca hay un dato directo. Se trabaja con estimaciones por comparables y con rangos.

/ IMPORTANTE · BM

Presenta **rangos, no cifras únicas**, y redondea de forma coherente con la incertidumbre. La conclusión útil casi nunca depende del decimal: depende del orden de magnitud y del reparto entre eslabones. Una cifra exacta sobre una estimación hecha con comparables es falsa precisión, y destruye la credibilidad del análisis en cuanto alguien del sector la contrasta.

/ PARA TENER EN CUENTA · BM

En empresas medianas y en B2B industrial, hay un hallazgo que se repite con frecuencia y merece buscarse siempre: el beneficio está en el servicio, el recambio, el mantenimiento o la financiación, y no en el producto que la empresa considera su negocio. Muchas industriales descubren aquí que su postventa, tratada como un departamento de coste, es la bolsa más rentable de su propia cadena.

De la bolsa a la decisión

Ante una bolsa que no es la nuestra hay cuatro respuestas posibles:

1. **Moverse hacia ella.**
2. **Capturar parte de ella desde donde estamos:** servicios, financiación, contratos de mantenimiento.
3. **Defender la propia**, si está amenazada.
4. **Aceptar que no es accesible** y concentrarse en ganar dentro de la bolsa que ocupamos.

/ IDEA CLAVE · BM

Las cuatro respuestas son legítimas. Lo que no es legítimo es no elegir.

Kit práctico

Hoja del pool

ESLABÓN	INGRESOS ESTIMADOS	MARGEN ESTIMADO	BENEFICIO ABSOLUTO	RANGO

ESLABÓN	FUENTE / COMPARABLE	CONFIANZA	TENDENCIA (3 AÑOS)	¿ACCESIBLE PARA NOSOTROS?

/ CONSEJO PRÁCTICO · BM

La hoja funciona como tabla de supuestos del mapa. Cada eslabón entra con sus ingresos estimados, su margen estimado, la fuente o el comparable, el nivel de confianza y qué haría cambiar la estimación de forma relevante. Sin esta tabla, un mapa de profit pools es una opinión con aspecto de dato.

Preguntas de control

- ¿Qué porcentaje del beneficio del sistema pasa por nuestras manos y qué porcentaje de la facturación? Si difieren mucho, ahí está la conversación.
- ¿Qué eslabón ha ganado beneficio en los últimos tres años y cuál lo ha perdido?
- ¿Hay una bolsa que nadie del sector considera «parte del sector»?
- Si un competidor se moviera a la bolsa mayor, ¿qué nos pasaría?
- ¿Estamos comparando eslabones por margen en porcentaje cuando lo que decide es el beneficio absoluto?

Errores frecuentes

ERROR	CÓMO EVITARLO
Leer el mapa por el margen en porcentaje y no por el área	El margen es la altura; lo que da el tamaño de la bolsa es el beneficio absoluto, es decir, el área.
Confundir tamaño de mercado con bolsa de beneficio	Son análisis distintos; el primero no informa del segundo.
Presentar estimaciones como datos	Rangos, tabla de supuestos y nivel de confianza.
Perímetro demasiado estrecho	Incluir servicios, financiación, recambios y postventa.
Foto sin tendencia	Las bolsas se mueven; la dirección importa más que el nivel.
Concluir «hay que ir ahí» sin evaluar la accesibilidad	Preguntar siempre qué capacidades exige estar en esa bolsa.
Ignorar el capital empleado	Decir cuándo se trabaja con beneficio operativo y no económico.

/ NOTA

Gadiesh y Gilbert explican por qué muchas empresas no ven su profit pool: se fijan en los ingresos y no en el beneficio, dan por hecho que crecer en ventas hará crecer el beneficio y no tienen los datos ni las herramientas para medir dónde varía la rentabilidad. El resultado son puntos ciegos: oportunidades de beneficio que no se ven y empresas atrapadas en actividades cuyo beneficio se apaga.

Limitaciones

- **Exige información sobre terceros que a menudo no existe**, y su calidad depende por completo de los supuestos.
- **Es un análisis del sistema, no de la empresa:** no dice cómo competir.
- **Tiene un sesgo de atracción:** la bolsa mayor no siempre es accesible, y moverse hacia ella sin las capacidades necesarias es un error frecuente y caro.

04 Combinar

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

Profit Pools suele utilizarse en el diagnóstico de decisiones sobre dónde competir: integrarse hacia delante o hacia atrás, entrar en un sector, rediseñar el canal o preparar una operación corporativa. Sirve para ver dónde se gana el dinero en el sector antes de decidir hacia dónde moverse. No dice cómo competir: es una pieza del diagnóstico.

La lógica es sencilla: primero se mide cuánta demanda hay; después, dónde se queda el beneficio dentro de ella; después, por qué está ahí; y, por último, cómo llegar a la bolsa elegida.

> / NOTA · BM
> Esta secuencia es una propuesta de trabajo de Biblioteca Management, no una metodología de Gadiesh y Gilbert.

Una secuencia habitual de trabajo puede ser esta:

1 Market Sizing.
Dimensiona la demanda. Un mercado grande puede ser una bolsa pequeña: esa es exactamente la confusión que Profit Pools ayuda a evitar.

2 Profit Pools.
Muestra dónde se acumula el beneficio entre eslabones y cuánto se gana en cada uno.

3 Five Forces.
Explica por qué una bolsa está donde está: concentración, barreras y poder de negociación son la causa del reparto que el mapa retrata.

4 Make-Buy-Partner.
Es la decisión inmediata cuando el mapa señala una bolsa cercana: llegar con medios propios, comprar o aliarse.

Otros complementos útiles

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

- **Value Chain** → si queremos mirar hacia dentro: dónde se crea valor en nuestras propias actividades. Profit Pools mira el reparto del beneficio entre empresas del sistema.
- **Granularity of Growth** → si queremos saber dónde crecer además de dónde se gana. Una descompone el crecimiento; la otra, el beneficio.
- **GE/McKinsey Portfolio Matrix** → para corregir el eje de atractivo: el crecimiento de un mercado dice poco si el beneficio se lo queda otro eslabón.
- **Price Positioning / mapa precio–valor** → si la captura de una parte de la bolsa pasa por el precio y la estructura de la oferta.

05 Profundizar

Origen y evolución

Orit Gadiesh y James L. Gilbert, de Bain & Company, presentaron la herramienta en dos artículos de *Harvard Business Review* de mayo–junio de 1998:

- «Profit Pools: A Fresh Look at Strategy», que introduce el concepto y su lógica estratégica;
- «How to Map Your Industry's Profit Pool», centrado en el método para construir el mapa y en la representación de ingresos, margen y beneficio.

El mapeo se apoya en la idea de sistema de valor de Michael E. Porter (1985): la cadena que forman las actividades de proveedores, empresa, canal y cliente.

Fuentes de origen

- Gadiesh, O. y Gilbert, J. L. (1998, mayo–junio). Profit pools: a fresh look at strategy. *Harvard Business Review*, 76(3), 139–147. Artículo que introduce el concepto y su lógica estratégica. *Paginación no cotejada de forma independiente.*
- Gadiesh, O. y Gilbert, J. L. (1998, mayo–junio). How to map your industry's profit pool. *Harvard Business Review*. Artículo complementario, centrado en el método de construcción del mapa y en la representación de ingresos, margen y beneficio.

Lecturas recomendadas

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press. Referencia del sistema de valor sobre el que se apoya el mapeo.
- Gadiesh, O. y Gilbert, J. L. (1998). Profit pools: a fresh look at strategy. Resumen publicado por Bain & Company. https://www.bain.com/insights/profit-pools-a-fresh-look-at-strategy/ Incluye el caso del alquiler de furgonetas.
- Gadiesh, O. y Gilbert, J. L. (1998). How to map your industry's profit pool. Extracto publicado por Bain & Company. https://www.bain.com/insights/how-to-map-your-industrys-profit-pool/ Los cuatro pasos para construir el mapa.

Se han consultado los resúmenes de los dos artículos publicados por Bain & Company: confirman los cuatro pasos y el caso del alquiler de furgonetas. El ejemplo del sector del automóvil, que citan muchas fuentes secundarias, no se ha podido cotejar y no se incluye.

Autoría y créditos

AUTORÍA ORIGINAL DEL MODELO	Orit Gadiesh y James L. Gilbert (Bain & Company), Harvard Business Review, 1998 (1998) — 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.