



# **La empresa familiar aragonesa y navarra:**

un análisis multidimensional

**Por**

**Ana Katarina Pessoa-de-Oliveira**

**Silvia Abella-Garcés**

**María Lourdes Gastearena Balda**

**Zaragoza / 2025**





Ana Katarina Pessoa-de-Oliveira

Silvia Abella-Garcés

María Lourdes Gastearena Balda

*Autoras*

# **La empresa familiar aragonesa y navarra:**

un análisis multidimensional

Pessoa-de-Oliveira, Ana Katarina

La empresa familiar aragonesa y navarra : un análisis multidimensional / Ana Katarina Pessoa-de-Oliveira, Silvia Abella-Garcés y María Lourdes Gastearena Balda ; prefacio Concepción Garcés Ayerbe. -- 1. ed. -- Zaragoza : Universidad de Zaragoza, 2025.

1 recurso en línea (82.899 Kb) : archivo PDF.

Nota de sistema: Archivo en formato PDF.

ISBN 978-84-09-77456-2

1. Empresa y gestión. 2. Finanzas y contabilidad. I. Abella-Garcés, Silvia. II. Gastearena Balda, María Lourdes. III. Garcés Ayerbe, Concepción, pr. IV. Título.

CDU 658.114.3

Depósito Legal Z 1527-2025

Esta obra se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional. Eres libre de compartir, copiar y redistribuirlo en cualquier medio o formato bajo las condiciones siguientes: Atribución (es necesario el reconocimiento de la autoría); Nocomercial (no está permitido utilizar el material para fines comerciales); y SinObraDerivada (sin remezclar, transformar o crear a partir del material).



ÍNDICE GENERAL

PREFACIO	7
PRESENTACIÓN	8
1.LA VISIÓN GENERAL	9
2.MARCO TEÓRICO	11
3.METODOLOGÍA	15
4.EMPRESAS FAMILIARES ASOCIADAS A AEFA Y A ADEFAN	17
5.CONCLUSIONES	64
REFERENCIAS	65
INFORMACIÓN SOBRE LAS AUTORAS	66







# PREFACIO

Indagar sobre las empresas familiares de un territorio es sin duda una buena forma de conocer cómo transcurre la vida en dicho territorio, pues tales empresas, sostenedoras del empleo y el desarrollo económico, impregnan la educación, los gustos y las costumbres de los lugares en los que se asientan. Es este acercamiento a dos territorios singulares, Aragón y Navarra, lo que nos ofrece este libro, “La empresa familiar aragonesa y navarra: un análisis multidimensional”, de la mano de sus autoras, Ana Katarina Pessoa-de-Oliveira, Silvia Abella-Garcés, y María Lourdes Gastearena Balda.

Las autoras, profesoras doctoras e investigadoras activas en el Departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza, se doctoraron con honores, en la Universidad de Zaragoza en el caso de Ana Katarina y de Silvia, y en la Universidad Pública de Navarra en el caso de Lourdes. Su proximidad y afinidad con los territorios en los que han desarrollado, y continúan desarrollando, las tareas académicas propias de su profesión, se entrevé en las líneas de una cuidadosa escritura a lo largo de las páginas del libro.

El libro nos ofrece una detallada descripción de la huella que las empresas familiares que forman parte de los colectivos Asociación de la Empresa Familiar de Aragón (AEFA) y Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar Navarra (ADEFAN), están dejando en las comunidades autónomas aragonesa y navarra, respectivamente, en términos de generación de empleo, de contribución al desarrollo a través de actividades de inversión y de internacionalización y, en definitiva, en términos de generación de valor económico y social.

Las empresas familiares asociadas a AEFA y ADEFAN son mayoritariamente empresas con una significativa base patrimonial y con una larga trayectoria empresarial en sus respectivas comunidades autónomas. Se trata, en definitiva, de un estudio sobre las empresas familiares cuyas raíces se encuentran bien arraigadas en las tierras aragonesas o navarras en las que fueron fundadas. De esta forma, el libro acerca al lector a la idiosincrasia empresarial de dos ámbitos territoriales que, pese a su ubicación geográfica próxima, presentan ciertas diferencias en su actividad económica.

Aprovecho la oportunidad que me brinda la escritura de este prefacio para agradecer a las autoras, en nombre de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Zaragoza, tanto el encomiable trabajo de investigación realizado como la redacción de este libro, que contribuye a la conexión entre los ámbitos académico, profesional y social, al transferir los resultados obtenidos a los diversos grupos de interesados y a la sociedad en su conjunto.

Que este libro inspire futuros estudios. Ojalá los análisis, resultados y recomendaciones aquí contenidos contribuyan también al fortalecimiento de las empresas familiares, promoviendo una gestión comprometida con su sostenibilidad, competitividad y la armonía entre la familia y el negocio.

Concepción Garcés Ayerbe\*

---

\*La Dra. Concepción Garcés Ayerbe es profesora del área Organización de Empresas en la Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza. Su trayectoria académica se caracteriza por una doble especialización: es experta en gestión medioambiental y responsabilidad social corporativa, así como en gobierno y gestión de la empresa familiar. Como investigadora principal del grupo CREVALOR, centra su trabajo en la creación de valor empresarial.





## PRESENTACIÓN

Este informe ejecutivo proporciona un análisis de las Empresas Familiares en Aragón y Navarra, pertenecientes a la Asociación Empresa Familiar de Aragón (AEFA) y a la Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar Navarra (ADEFAN), respectivamente, abordando distintos sectores de actividad, como servicios administrativos, consultoría de gestión, contabilidad, asesoría fiscal y transformación de carne de ave, entre otros, utilizando el Paradigma Estructura-Conducta-Resultado (E-C-R). Se analizan aspectos clave de las empresas familiares, relacionados con su estructura de mercado, conducta empresarial, oportunidades de crecimiento, riesgos existentes y se proponen estrategias para mejorar la sostenibilidad y competitividad de este tipo de empresas en los diferentes en que participan.

El trabajo ha sido realizado gracias al apoyo de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Zaragoza. El documento se organiza en cinco secciones. La primera sección ofrece una visión general que destaca el contexto y la relevancia del estudio, establece el objetivo principal, y proporciona una descripción de las empresas asociadas a la AEFA y a la ADEFAN, así como la metodología empleada en el análisis. La segunda sección se centra en el marco teórico del modelo E-C-R, abordando la importancia de las empresas familiares en la economía y el contexto específico de Aragón y Navarra. En la tercera y cuarta secciones, se realiza un análisis detallado según el modelo E-C-R, desglosando la información por comunidad autónoma y por sectores de actividad económica. Por último, la sección final sintetiza las principales conclusiones del trabajo.



## 1.LA VISIÓN GENERAL

### 1.1 Contexto y relevancia del estudio

La empresa familiar lleva varias décadas siendo objeto de estudio a nivel mundial, dada su importancia en la economía de todos los países. No obstante, todavía no existe una definición única de lo que es y no es empresa familiar. El Instituto de Empresa Familiar (IEF), en su informe más reciente de 2025 (IEF, 2025) clasifica una empresa como familiar si cumple varios criterios (p. 26):

“una persona o familia tiene más del 50% de propiedad de una sociedad; una persona o familia concentra más del 25% de la propiedad de la sociedad y no existe ningún accionista con más del 50%; si la empresa está cotizada, una persona o familia concentra el 25% de la propiedad de manera conjunta o el 5% si es de modo individual”.

Otra situación con la que se encuentran los estudios sobre la empresa familiar, es la metodología a utilizar. En el caso de España, la Sociedad Española de Investigadores en Empresa Familiar (SAFER) desarrolló en 2023 un trabajo para determinar la metodología de clasificación de las empresas familiares **versus** no familiares y estimar su peso en la economía y el empleo nacional, que ha sido validada por la Red de Cátedras de la Empresa Familiar. Dicha metodología puede consultarse en el trabajo de Casillas et al. (2024).

Según el informe de IEF (2025), en España hay más de 1 millón de empresas familiares, lo que representa un notable 92,4% del total de empresas del país. Estas empresas comprenden el 94,5% de las microempresas, el 87,9% de las pequeñas, el 72,4% de las medianas y el 52,8% de las grandes. Este elevado porcentaje destaca su importancia en múltiples indicadores económicos, consolidándolas como un pilar fundamental de la economía nacional.

Además, las empresas familiares son responsables del 70% del empleo privado en España y contribuyen con un 57,2% al Valor Agregado Bruto (VAB) del sector privado. Su tasa de supervivencia es superior a la de las empresas no familiares, lo cual es un dato alentador. Sin embargo, es relevante señalar que uno de cada cuatro negocios familiares tiene menos de 10 años de actividad, y solo un tercio sobrevive más allá de la primera generación, que se define como un período de 25 años.

Los sectores donde se concentra un mayor número de empresas familiares incluyen "actividades de construcción especializada", "comercio al por menor" y "establecimientos de comida y bebida", mientras que su representación en áreas de alta tecnología y conocimiento es notablemente más baja.

Este estudio se enmarca en la convocatoria de proyectos de la **Cátedra de Empresa Familiar** de la **Universidad de Zaragoza** del curso 2024/2025 y se centra en el análisis de las empresas familiares aragonesas y navarras. En estas comunidades, las empresas familiares representan el 90,6% y 87,0%, respectivamente, del total de empresas, lo que justifica el interés de este estudio. La aportación al empleo es del 74,1% en Aragón y 63,6% en Navarra; suponen el 71,6% y 61,8% del VAB de dichas comunidades, respectivamente (IEF, 2025).

## 1.2 Objetivos del estudio

El presente estudio se centra en el análisis de las empresas familiares asociadas a la Asociación de Empresa Familiar de Aragón (AEFA) y a la Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar Navarra (ADEFAN), actores clave en los ecosistemas empresariales de sus respectivas regiones. Estas organizaciones agrupan a compañías con un perfil común: la gestión familiar, el compromiso con el territorio y una visión estratégica orientada a la sostenibilidad y la competitividad en el largo plazo.

Las empresas vinculadas a AEFA y ADEFAN representan una amplia diversidad de sectores, desde la industria manufacturera y la agroalimentación hasta los servicios profesionales y el comercio. Su relevancia no solo radica en su contribución económica y generación de empleo, sino también en su capacidad de adaptación, innovación y resiliencia frente a los desafíos del entorno.

A través de este análisis, se examinan aspectos clave como:

- la estructura de mercado;
- las estrategias competitivas;
- los niveles de inversión; y,
- los resultados económico-financieros

con el objetivo de identificar patrones, fortalezas y áreas de mejora.

El diagnóstico resultante puede ser útil para formular recomendaciones prácticas, dirigidas tanto a las propias empresas como a inversores y responsables de políticas públicas, facilitando una toma de decisiones informada en un contexto marcado por la transformación digital, la globalización y los cambios socioeconómicos.

Al profundizar en la realidad de estas empresas, el estudio aspira a ser un instrumento útil para fortalecer su posición en el mercado, aprovechar oportunidades emergentes y garantizar su continuidad como pilares del desarrollo regional.





## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 Modelo Estructura-Conducta-Resultado

El modelo Estructura-Conducta-Resultado (E-C-R), desarrollado originalmente por Bain (1956) y conocido internacionalmente como *Structure-Conduct-Performance (S-C-P)*, constituye el marco analítico fundamental para este estudio sobre la competitividad de las empresas familiares en las comunidades autónomas de Aragón y Navarra. Este paradigma, profundamente arraigado en la economía industrial, establece relaciones causales entre tres dimensiones esenciales:

- La **estructura de mercado**, caracterizada por elementos como el grado de concentración sectorial, las barreras de entrada existentes y el nivel de diferenciación de productos
- La **conducta empresarial**, que engloba las estrategias competitivas en materia de fijación de precios, políticas de innovación y actividades de marketing
- Los **resultados económicos**, manifestados en indicadores de rentabilidad, eficiencia productiva y crecimiento organizacional

La aplicación de este modelo permite un análisis sistemático de cómo las particularidades estructurales del mercado condicionan el comportamiento estratégico de las empresas familiares y, en última instancia, determinan su desempeño económico. Esta perspectiva resulta valiosa para comprender las dinámicas competitivas específicas que enfrentan este tipo de organizaciones en los contextos regionales estudiados.

En el punto 2.3 de este apartado se detalla cada una de las dimensiones utilizadas en este estudio, teniendo en cuenta las limitaciones, como por ejemplo, la falta de acceso a la política de precios empleada en las empresas analizadas.

### 2.2 Fundamentos teóricos y evidencia empírica

La literatura especializada (Ralston et al., 2015; Goddard et al., 2009) ha demostrado consistentemente que variables estructurales como la concentración sectorial, la existencia de economías de escala y la magnitud de las barreras de entrada ejercen una influencia determinante sobre los resultados financieros de las empresas. Los trabajos seminales de Bain (1956) y Caves (1964) establecieron que las organizaciones desarrollan ventajas competitivas sostenibles cuando adaptan sus estrategias a las condiciones específicas de su industria, modificando consecuentemente sus patrones de conducta para optimizar su desempeño (Bettis, 1981).

Michael Porter (1979, 1980) enriqueció significativamente este marco conceptual al demostrar cómo la estructura industrial condiciona las decisiones estratégicas corporativas. Según este enfoque, el éxito competitivo depende fundamentalmente de la capacidad de las empresas para alinear sus recursos y capacidades internas con las oportunidades que surgen en su entorno externo (Grant, 1991). Esta interacción dinámica entre factores endógenos y exógenos constituye un elemento crítico para competir eficazmente en mercados cada vez más complejos (McKone-Sweet & Lee, 2009).

Las implicaciones estratégicas y de política económica indican que la realidad empresarial de las organizaciones rara vez disponen de todos los recursos necesarios para competir con éxito (Leuschner et al., 2013). Esta limitación ha impulsado el desarrollo de estrategias colaborativas que permiten maximizar el valor entregado a los consumidores finales (Jap, 2001). Desde una perspectiva de política pública, el análisis E-C-R proporciona *inputs* para el diseño de marcos regulatorios que promuevan estructuras industriales más competitivas (Jedlicka & Jumah, 2006; Njuguna, 2014), buscando siempre un equilibrio óptimo entre la necesaria intervención estatal y el respeto a las dinámicas naturales del mercado.



2.3 Dimensiones del modelo E-C-R

2.3.1 Estructura

La dimensión “Estructura” se refiere a las características del mercado y de las propias empresas que determinan su posición competitiva (Bain, 1956). En el Cuadro 1 se explica cada una de las variables utilizadas en esta dimensión.

Estas variables permiten evaluar la estructura de mercado en la que operan las empresas familiares, determinando si compiten en un entorno fragmentado (muchas pymes) o concentrado (dominado por pocas empresas).

Además, ayudan a entender su tamaño relativo, poder de mercado y estabilidad financiera, factores clave que influirán en su conducta (estrategias de precios, innovación, etc.) y resultados (rentabilidad, crecimiento).



Cuadro 1. Variables de la dimensión estructura del modelo E-C-R

Nombre de la variable	Definición	Interpretación/Información de la variable
Total de activos	Representa el valor total de los recursos económicos que posee la empresa (inmuebles, maquinaria, efectivo, inventarios, etc.) (González Pascual, 2022).	Indica el tamaño y la capacidad productiva de la empresa. Empresas con mayores activos suelen tener mayor capacidad de inversión y solvencia.
Patrimonio total	También llamado "fondos propios", es el valor residual de los activos después de deducir los pasivos (deudas). Refleja la riqueza neta de la empresa (González Pascual, 2022).	Muestra la estabilidad financiera y la capacidad de la empresa para afrontar crisis sin depender excesivamente de deuda.
Ventas	Ingresos totales generados por la empresa en un período determinado (González Pascual, 2022).	Es un indicador clave del volumen de negocio y del éxito comercial de la empresa.
Ventas del sector	Volumen total de ventas de todas las empresas que operan en el mismo sector económico (González Pascual, 2022).	Permite contextualizar el desempeño de la empresa en comparación con el mercado total.
Cuota de mercado	Porcentaje de las ventas totales del sector que corresponde a una empresa en particular (Franses et al., 2001). Cuota de mercado = (Ventas de la empresa / Ventas totales) x 100	Mide el poder de mercado de la empresa. Una cuota alta indica mayor influencia en el sector.
Cuota de mercado <sup>2</sup>	Es el cuadrado de la cuota de mercado de la empresa (Franses et al., 2001).	Se utiliza para calcular los índices de concentración (como el IHH) para ponderar más a las empresas dominantes.
Coficiente de Concentración (CR)	Porcentaje de las ventas del sector controlado por la empresa más grande (Comisión Europea, 2004).	Indica el nivel de monopolio o dominio de un solo jugador en el mercado.
Índice Herfindahl-Hirschman (IHH)	Medida de concentración del mercado que suma los cuadrados de las cuotas de mercado de todas las empresas (Centro de Competencia, 2025): $IHH = \sum (\text{Cuota de mercado de cada empresa})^2$	$IHH < 1.500$ : Mercado competitivo. $1.500 \leq IHH \leq 2.500$ : Mercado moderadamente concentrado. $IHH > 2.500$ : Mercado altamente concentrado (riesgo de oligopolio/monopolio).

Fuente: elaboración propia



La empresa familiar aragonesa y navarra: un análisis multidimensional

2.3.2 Conducta

Cuadro 2. Variables de la dimensión conducta del modelo E-C-R

Nombre de la variable	Definición	Interpretación/Información de la variable
Endeudamiento	Mide el porcentaje de la estructura de capital de la empresa que está financiado con deuda (pasivos) en relación con sus recursos propios (patrimonio) (González Pascual, 2022).  Endeudamiento = (Pasivo total / Patrimonio Neto) × 100	Endeudamiento alto (>100%) indica dependencia de financiación externa, lo que puede aumentar el riesgo financiero.  Endeudamiento bajo (<50%) sugiere prudencia financiera, pero podría limitar oportunidades de crecimiento.
Intensidad de Inversión	Proporción de los ingresos (ventas) que la empresa destina a inversiones en activos productivos (maquinaria, tecnología, expansión, etc.) (González Pascual, 2022).  Intensidad de Inversión = (Inversiones en Activos / Ventas) × 100	Porcentaje alto refleja una estrategia de crecimiento o modernización (común en sectores intensivos en capital).  Porcentaje bajo puede indicar conservadurismo o falta de oportunidades de inversión.
Intensidad de Activos Fijos	Peso de los activos fijos (inmuebles, maquinaria, equipos) en el total de activos de la empresa (González Pascual, 2022).  Intensidad de Activos = (Activo fijo / Activo total) × 100	Porcentaje alto (>50%) es típico de industrias manufactureras o con alta necesidad de infraestructura.  Porcentaje bajo (<30%) es común en empresas de servicios o con modelos de negocio ligeros (ej.: consultorías).
Intensidad de Publicidad	Porcentaje de las ventas que la empresa destina a gastos en publicidad y marketing (González Pascual, 2022).  Intensidad de Publicidad = (Gastos de publicidad / Ventas) x 100	Porcentaje alto (>5%) sugiere una estrategia de diferenciación basada en marca (común en bienes de consumo).  Porcentaje bajo (<2%) puede indicar enfoque en costes o mercados con poca competencia.

Fuente: elaboración propia

La dimensión “**Conducta**” se refiere a las decisiones estratégicas y operativas que las empresas toman en respuesta a las condiciones del mercado (estructura) y que, a su vez, afectan sus resultados económicos (Bain, 1956).

Para el análisis de las empresas familiares objeto de este estudio se han utilizado las variables para medir esta dimensión, tal como se expone en el Cuadro 2.

Estas variables reflejan cómo las empresas familiares:

Gestionan sus recursos financieros  
**(endeudamiento)**

2) Toman decisiones de inversión  
**(intensidad de inversión y activos fijos)**

3) Compiten en el mercado  
**(intensidad de publicidad)**

Este análisis nos ha permitido entender si las empresas adoptan estrategias:

- Conservadoras (bajo endeudamiento, poca publicidad).
- Agresivas (alta inversión, elevado marketing).
- Eficientes (balance entre activos fijos y flexibilidad operativa).

En el contexto de empresas familiares, estas métricas ayudan a identificar si su conducta está alineada con:

- La estructura del mercado (ej.: alta competencia requiere más publicidad).
- Sus objetivos a largo plazo (ej.: preservar el patrimonio vs. expandirse).





2.3.3 Resultado

La dimensión “**Resultado**” evalúa el desempeño económico-financiero de las empresas, que es consecuencia tanto de la estructura de mercado como de las decisiones estratégicas (conducta) adoptadas (Bain, 1956). Para el análisis de empresas familiares asociadas a AEFA y a ADEFAN, se han utilizado las siguientes variables presentadas en el Cuadro 3.

Estas métricas permiten evaluar si las empresas familiares:

- logran rentabilidad adecuada a través de las ratios rentabilidad financiera o retorno sobre recursos propios (ROE) y rentabilidad económica o retorno sobre o activo (ROA).
- gestionan costes eficientemente, analizando los resultados de los márgenes bruto y neto.
- generan liquidez suficiente (*cash flow*, EBITDA).
- añaden valor a la economía (valor añadido).



Cuadro 3. Variables de la dimensión resultado del modelo E-C-R

Nombre de la variable	Definición	Interpretación/Información de la variable
ROE	Mide la rentabilidad generada sobre el capital propio (patrimonio neto) de la empresa. (González Pascual, 2022). $ROE = (\text{Resultado Ordinario antes de Impuestos} / \text{Fondos propios}) \times 100$	Indica cuánto ganan los socios/accionistas por cada unidad monetaria invertida. ROE alto (>15%) sugiere eficiencia en el uso del capital propio ROE bajo (<5%) puede reflejar problemas de gestión o exceso de capital inactivo.
ROA	Evalúa la eficiencia en la utilización de los activos para generar beneficios, independientemente de cómo se financien (González Pascual, 2022). $ROA = (\text{Resultado Ordinario antes de Impuestos} / \text{Activo total}) \times 100$	ROA alto (>10%) indica buena gestión de activos ROA bajo (<3%) puede señalar subutilización o ineficiencia. Comparado con el ROE, ayuda a discernir si la rentabilidad proviene de la operación (ROA) o del apalancamiento (ROE).
Margen Bruto	Porcentaje de las ventas que queda después de deducir los costes directos de producción (materias primas, mano de obra directa) (González Pascual, 2022). $\text{Margen bruto} = (\text{Resultado Ordinario antes de Impuestos} / \text{Ingresos de explotación}) \times 100$	Refleja la eficiencia productiva y poder de fijación de precios. Margen bruto alto (>40%) es típico de sectores con valor añadido (ej.: tecnología) Margen bruto bajo (<20%) sugiere mercados commoditizados.
Margen Neto	Porcentaje de beneficio neto sobre las ventas, después de todos los gastos (operativos, financieros e impuestos) (González Pascual, 2022). $\text{Margen neto} = (\text{Beneficio neto} / \text{Ingresos de explotación}) \times 100$	Mide la rentabilidad final de la empresa. Diferencias entre margen bruto y neto pueden indicar altos costes fijos o gastos financieros excesivos.
Cash Flow	Flujo de caja generado por las operaciones (antes de inversiones o financiación) (González Pascual, 2022). $\text{Cuota de mercado} = (\text{Ventas de la empresa} / \text{Ventas totales}) \times 100$	Indica la liquidez real de la empresa. Empresas con alto beneficio pero bajo <i>cash flow</i> pueden tener problemas de cobros o exceso de inventario.
Valor añadido	Diferencia entre el valor de las ventas y los costes de insumos externos (materias primas, servicios) (González Pascual, 2022).	Mide la contribución económica de la empresa a la cadena de valor. Alto valor añadido suele asociarse a innovación o diferenciación.
EBIT	Beneficio antes de intereses e impuestos ("Beneficio Operativo") (González Pascual, 2022).	Evalúa la rentabilidad operativa, excluyendo el impacto de la estructura financiera y fiscal.
EBITDA	Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones (González Pascual, 2022).	Compara desempeño entre empresas con distintas políticas de amortización. Alto EBITDA sugiere generación sólida de caja operativa.

Fuente: elaboración propia



### 3.METODOLOGÍA

El presente estudio se ha desarrollado siguiendo una metodología estructurada y sistemática para atender a los objetivos propuestos en el marco del modelo Estructura-Conducta-Resultados (E-C-R) a partir de los datos de las empresas familiares asociadas a AEFA y ADEFAN.

A continuación, se detalla el proceso metodológico llevado a cabo, desde la recopilación de datos hasta el análisis de los resultados.

#### 3.1 Identificación y selección de empresas

En primer lugar, se elaboró un listado completo de todas las empresas asociadas a AEFA y ADEFAN, utilizando la información disponible en sus respectivas páginas web oficiales. El criterio de inclusión/exclusión se dio de la siguiente manera (ver resumen en el Cuadro 4):

- 1.Criterio de inclusión principal:
  - El estudio buscaba analizar todas las empresas registradas en las dos asociaciones. Es decir, inicialmente se consideraba incluir a todas las empresas que pertenecían a dichas asociaciones.
- 2.Primer exclusión (datos incompletos):
  - Se eliminaron del análisis aquellas empresas que no tenían información completa en la base de datos Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI) . Esto significa que solo se trabajó con empresas cuyos datos estaban disponibles y completos.
- 3.Segunda exclusión (análisis E-C-R):
  - Para una parte específica del estudio, el análisis E-C-R, que se refiere al método de evaluación comparativa entre empresas del mismo sector dentro de la asociación, se aplicó un filtro adicional:
    - Se excluyeron las empresas que eran las únicas en su sector, ya que este tipo de análisis requiere comparar al menos dos empresas del mismo sector para poder establecer comparaciones válidas.



Cuadro 4. Identificación y selección de empresas familiares de AEFA y ADEFAN

Información de la muestra	AEFA	ADEFAN
Número total de empresas familiares asociadas	94	178
Número de empresas (1ª exclusión)	4	10
Número de empresas (2ª exclusión)	62	80
Número de empresas analizadas, según Modelo E-C-R	28	88

Fuente: elaboración propia

## 3.2 Recopilación y organización de la información

La principal fuente de información utilizada fue el Sistema de Análisis de Balances Ibéricos (SABI), una base de datos oficial que proporciona información general, económica y financiera detallada de empresas españolas y portuguesas. Se optó esta fuente debido a su fiabilidad y exhaustividad.

Los datos fueron recopilados entre enero y mayo de 2025, abarcando información de los últimos cinco ejercicios (2019-2023). Con el fin de analizar la información económica y financiera, se calculó la media de los resultados de cada variable incluida en el estudio. Este marco temporal ha facilitado la observación de la evolución de las empresas antes, durante y después de eventos económicos significativos, como la pandemia de COVID-19 y sus repercusiones posteriores.

Para el procesamiento y análisis de los datos, se emplearon hojas de cálculo y el software estadístico SPSS (versión 24), herramientas que facilitaron la ejecución de cálculos, la generación de promedios sectoriales y la aplicación de técnicas de análisis comparativo.

Los datos obtenidos fueron clasificados y organizados de la siguiente manera:

### 1) Diseño del perfil de las empresas

- Forma jurídica
- Tamaño
- Sectores de actividad económica
- Antigüedad
- Internacionalización
- Cifras económicas y financieras



### 2) Diseño de una matriz estructurada bajo el modelo E-C-R

#### ◦ Análisis de estructura - cálculo y análisis de los siguientes indicadores:

- Total de activos y patrimonio neto, para evaluar la estructura financiera de las empresas.
- Cifra de ventas, tanto a nivel individual como sectorial, considerando únicamente empresas familiares con el mismo código CNAE primario.
- Cuota de mercado, para determinar el posicionamiento competitivo de cada empresa dentro de su sector.
- Coeficiente de concentración e Índice de Herfindahl-Hirschman (HHI), que permitieron medir el grado de competencia y concentración en los distintos sectores analizados.

#### ◦ Análisis de conducta - evaluación de las siguientes ratios:

- Endeudamiento, que refleja la proporción de deuda respecto a los recursos propios.
- Intensidad de inversión, que indica la capacidad de la empresa para invertir en nuevos activos.
- Intensidad de activos fijos, que muestra el peso de los activos no corrientes en la estructura empresarial.
- Intensidad de publicidad, que permite evaluar el esfuerzo en marketing y promoción.

#### ◦ Análisis de resultados - medición de la eficiencia y de la capacidad de generación de valor de las empresas:

- Rentabilidad financiera (ROE) y rentabilidad económica (ROA), que miden el retorno sobre el patrimonio y los activos, respectivamente.
- Margen bruto y margen neto, que reflejan la eficiencia operativa y la capacidad de generar beneficios.
- Flujo de efectivo, valor agregado, EBIT (Beneficio antes de intereses e impuestos) y EBITDA (Beneficio antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización), que proporcionan una visión integral de la salud financiera de las empresas.

## **4. EMPRESAS FAMILIARES ASOCIADAS A AEFA Y A ADEFAN**



4.1 Empresas familiares AEFA

4.1.1 Perfil de las empresas familiares asociadas a AEFA

La Asociación Empresa Familiar de Aragón (AEFA) constituye una red estratégica compuesta por 94 empresas familiares, cuya distribución geográfica refleja la estructura económica del territorio: 58% se concentran en Zaragoza (capital autonómica), mientras que el 42% restante se localiza en 26 núcleos urbanos de relevancia regional, como Huesca, Teruel, Fraga, Barbastro y Monzón.

El presente análisis se basa en una muestra representativa del 95,7% (90 empresas de 94), excluyéndose 4 casos por inactividad o falta de datos. La fuente principal ha sido el sistema SABI, garantizando la fiabilidad de los datos. Esta cobertura permite extrapolar conclusiones con un margen de error mínimo sobre el conjunto del tejido asociado.

De las características estructurales y de impacto social, se destacan:

- a) La forma jurídica, siendo:
  - Sociedades de Responsabilidad Limitada: 55,6% (50 empresas)
  - Sociedades Anónimas: 43,3% (39 empresas)
  - Cooperativas: 1,1% (1 empresa)
  - Observación: Ninguna empresa cotiza en bolsa, lo que subraya su naturaleza cerrada y orientación hacia el control familiar.
- b) La clasificación por tamaño (según RD 1515/2007):
  - Microempresas: 3,0%
  - Pequeñas empresas: 13,1%
  - Medianas empresas: 58,3%
  - Grandes empresas: 25,6%
- c) Último dato de generación de empleo: las empresas asociadas generan 12.265 empleos directos, evidenciando su papel como motor de empleo en Aragón.

La predominancia de medianas empresas (58,3%) sugiere un perfil empresarial equilibrado, con capacidad de escalabilidad y arraigo territorial.

EMPRESAS FAMILIARES AEFA



Fuente: <https://www.aefaragon.es/asociados>

Sectores de actividad económica

El análisis de las 90 empresas familiares según la clasificación CNAE 2009 revela una notable diversificación en su actividad económica, con presencia en 74 sectores diferentes. La distribución muestra un patrón caracterizado por una elevada fragmentación, donde predominan actividades ejercidas por empresas individuales.

Concretamente, se identifican únicamente 12 códigos CNAE que agrupan entre dos y cuatro empresas cada uno, lo que representa los principales núcleos de concentración sectorial. Por el contrario, los 62 códigos restantes corresponden a actividades desarrolladas por una única empresa, evidenciando un alto grado de especialización en el tejido empresarial de las empresas familiares analizadas. Esta estructura se caracteriza por una marcada atomización, donde aproximadamente el 84 % de los sectores están representados por empresas únicas (ver detalle en el Cuadro 5).



Cuadro 5. Actividades económicas de las Empresas Familiares de AEFA - CNAE 2009

CNAE	Descripción	N. Empresas	CNAE	Descripción	N. Empresas
1013	Elaboración de productos cárnicos y de volatería	2	4941	Transporte de mercancías por carretera	3
2512	Fabricación de carpintería metálica	2	6420	Actividades de las sociedades holding	2
2822	Fabricación de maquinaria de elevación y manipulación	2	6820	Alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia	4
3103	Fabricación de colchones	2	6920	Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal	2
4321	Instalaciones eléctricas	3	7022	Otras actividades de consultoría de gestión empresarial	2
4621	Comercio al por mayor de cereales, tabaco en rama, simientes y alimentos para animales	2	8211	Servicios administrativos combinados	2
			Demás códigos con una sola empresa		62

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI, 2025

NOTA: Todos los datos proceden de la clasificación CNAE 2009 según actividad económica principal declarada.

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI, 2025



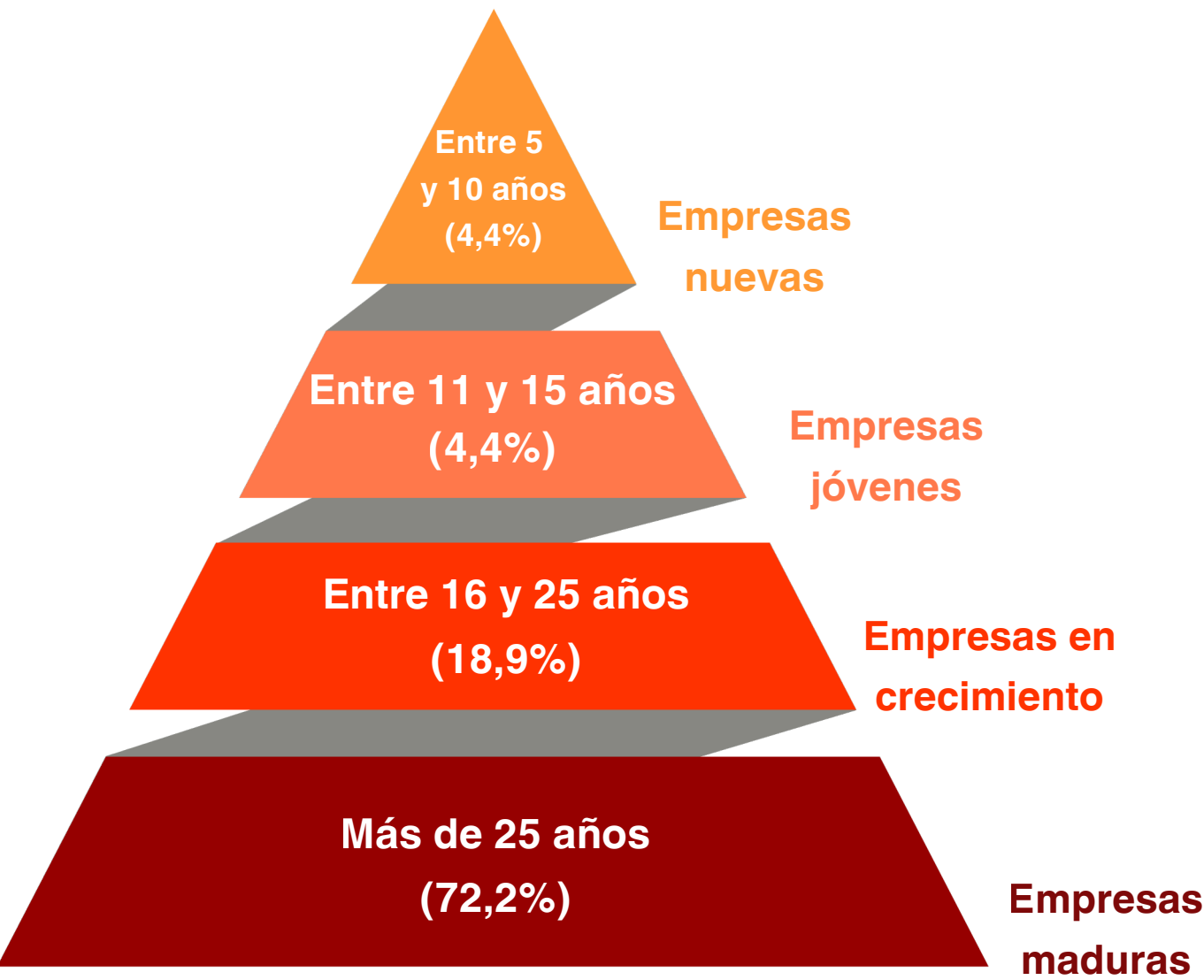
Antigüedad

La Figura 1 revela un panorama característico del empresariado familiar aragonés, donde predominan organizaciones con una consolidada trayectoria en sus mercados. Se observa que el 72,2% de las empresas asociadas superan los 25 años de actividad, lo que demuestra no solo su capacidad de permanencia sino también su adaptación a distintos ciclos económicos. Este segmento constituye el núcleo fundamental de la asociación, reflejando el arraigo y la estabilidad que distinguen al modelo empresarial familiar en la región.

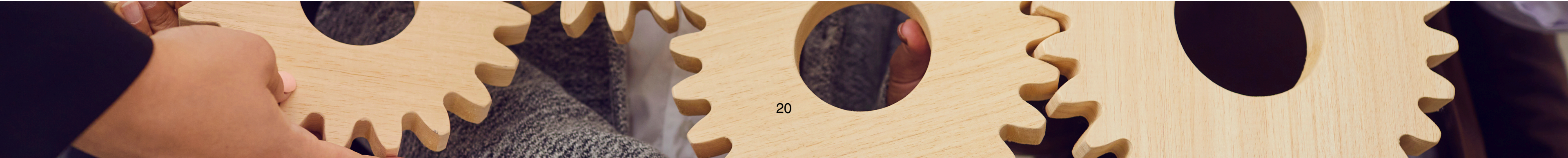
Un segundo grupo relevante, representando el 18,9% del total, corresponde a empresas con una antigüedad entre 16 y 25 años, que se encuentran en una fase avanzada de consolidación. Las empresas más jóvenes presentan una presencia notablemente reducida: apenas un 4,4% tienen entre 5 y 10 años de operación, y otro 4,4% se sitúa en el rango de 11 a 15 años. Llama particularmente la atención la completa ausencia de empresas con menos de 5 años de actividad (0%), dato que plantea importantes consideraciones estratégicas.

Esta distribución evidencia una notable fortaleza en términos de experiencia y solidez empresarial, pero simultáneamente señala un desafío generacional. La escasa representación de empresas jóvenes sugiere la necesidad de implementar mecanismos específicos que faciliten la incorporación de nuevos proyectos empresariales al colectivo. Sería recomendable evaluar políticas de captación que permitan equilibrar esta estructura etaria, combinando la valiosa experiencia de las empresas consolidadas con el dinamismo e innovación que caracterizan a los emprendimientos familiares más recientes.

Figura 1. Fases de antigüedad de las empresas asociadas a AEFA



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI, 2025





## Exportación e Importación

El análisis de las 90 empresas familiares asociadas a AEFA revela un destacado grado de participación en el comercio internacional, con diferentes niveles de involucramiento en operaciones de importación y exportación. Del total analizado, 58 empresas (64,4%) muestran actividad internacional, mientras que 32 (35,6%) operan exclusivamente en el mercado doméstico.

Entre las empresas internacionalizadas, se identifican tres perfiles claros: 15 empresas se dedican exclusivamente a la exportación, 6 funcionan únicamente como importadoras, y un significativo grupo de 37 empresas (41,1% del total) combina ambas actividades, demostrando una integración avanzada en cadenas de valor globales. Este último segmento destaca por su capacidad para gestionar flujos comerciales bidireccionales, lo que sugiere un mayor grado de sofisticación en sus operaciones internacionales.

En cuanto a los mercados de destino, las empresas exportadoras han establecido presencia en una amplia diversidad de países y regiones. En Europa, los principales destinos incluyen Alemania, Francia, Italia, Portugal, Bélgica, Polonia y otros países. de la Unión Europea, así como mercados europeos no comunitarios como Suiza, Liechtenstein y Turquía. Más allá del continente europeo, las empresas han logrado expandirse a Estados Unidos, México, China, y diversas regiones de África, Asia, Oceanía y América (Norte, Centro y Sur), evidenciando una notable capacidad para diversificar sus mercados.

Por el lado de las importaciones, las empresas asociadas a AEFA se abastecen principalmente de países de la Unión Europea, aprovechando las ventajas del mercado único comunitario. Esta concentración en proveedores europeos sugiere estrategias de abastecimiento que priorizan la proximidad geográfica, la calidad asociada al origen europeo y las facilidades del marco regulatorio comunitario.

El contraste entre el 64,4% de empresas con actividad internacional y el 35,6% que opera solo localmente plantea interesantes oportunidades para las empresas asociadas a AEFA. Por un lado, refuerza el potencial de las empresas familiares ya internacionalizadas como referentes para el resto del colectivo. Por otro, señala la posibilidad de desarrollar programas específicos que faciliten a las empresas actualmente orientadas al mercado doméstico dar sus primeros pasos en el comercio exterior, particularmente hacia los mercados europeos donde ya existe experiencia acumulada por otras empresas asociadas.

Este panorama global confirma que las empresas familiares aragonesas asociadas a AEFA han desarrollado capacidades significativas para competir en el ámbito internacional, con especial fortaleza en los mercados europeos pero con una creciente proyección hacia otras regiones del mundo. Al mismo tiempo, la importante proporción de empresas no internacionalizadas representa un potencial aún por desarrollar, que podría fortalecer aún más la posición competitiva del colectivo en su conjunto.





Las cifras de las Empresas Familiares de AEFA

El análisis de los datos medios del periodo 2019-2023 revela que el conjunto de empresas familiares asociadas a AEFA ha generado una base patrimonial significativa, con un promedio anual de casi 8.551,50 millones de euros en activos totales (Cuadro 6). Esta cifra se compone estructuralmente de 5.365,18 millones de euros en patrimonio neto (equivalente al 62,8% del total) y 3.186,32 millones de euros en pasivos (37,2%), mostrando una configuración financiera característica de las empresas familiares con marcado predominio de los recursos propios.

Esa evolución media quinquenal muestra una clara preponderancia del capital propio sobre la financiación ajena, con una relación patrimonio neto/pasivo de 1,69:1. Este equilibrio financiero refleja los principios de gestión prudente y sostenibilidad que caracterizan al modelo empresarial familiar.

Estas cifras refuerzan el papel de las empresas familiares asociadas como agentes económicos estables y con visión de largo plazo, al tiempo que subrayan la importancia de continuar monitorizando la evolución de estos indicadores para identificar tanto las tendencias generales como las particularidades sectoriales o individuales que puedan requerir atención específica.

Cuadro 6. Situación patrimonial de las empresas familiares asociadas a AEFA (promedio 2019-2023)

ACTIVO TOTAL  8.551,50 M€	PATRIMONIO NETO  5.365,18 M€
	PASIVO  3.186,32 M€

Nota: Las cifras ilustran la situación patrimonial del colectivo en su conjunto y agregan realidades empresariales diversas correspondientes a diferentes sectores, tamaños y etapas de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI, 2025

Cuadro 7. Resultado económico-financiero de las empresas familiares asociadas a AEFA (promedio 2019-2023)

RESULTADOS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	IMPORTE EN MILLONES DE EUROS
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	371,40
RESULTADO FINANCIERO	55,89
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	427,29
IMPUESTOS SOBRE SOCIEDADES	79,22
RESULTADO DEL EJERCICIO	348,07

Nota: Las cifras ilustran la situación patrimonial del colectivo en su conjunto y agregan realidades empresariales diversas correspondientes a diferentes sectores, tamaños y etapas de desarrollo.

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI, 2025

El análisis del resultado económico-financiero consolidado de las 90 empresas familiares socias de AEFA ofrece una visión detallada de su desempeño (Cuadro 7). Las cifras ponen de manifiesto la rentabilidad del colectivo y su capacidad de gestión, resiliencia y contribución al entorno empresarial.

El resultado de explotación, que asciende a 371,40 millones de euros, refleja la solidez operativa de estas empresas y su eficiencia en la gestión del negocio principal. Este indicador consolida la posición competitiva del conjunto de empresas en sus respectivos sectores. Por su parte, el resultado financiero, con 55,89 millones de euros, evidencia una gestión prudente de los recursos e inversiones, complementando así el desempeño operativo.

La suma de ambos componentes deriva en un resultado antes de impuestos de 427,29 millones de euros, cifra que subraya la solvencia global del colectivo. Tras el pago del impuesto sobre sociedades, que asciende a 79,22 millones de euros, el resultado neto del ejercicio alcanza los 348,07 millones de euros, reforzando la capacidad de las empresas para generar valor sostenible.

Estos hallazgos validan la competitividad de las empresas familiares asociadas y destacan su relevancia como motor económico. Sin embargo, para mantener esta trayectoria positiva, se sugiere continuar priorizando estrategias que fomenten la eficiencia operativa y la innovación financiera, garantizando así un crecimiento sostenible a largo plazo.



4.1.2 Modelo E-C-R aplicado a las empresas familiares asociadas a AEFA



CNAE 1013  
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS  
Y DE VOLATERÍA  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02

Al examinar la estructura del mercado del sector de elaboración de productos cárnicos y de volatería, se revela una intensa concentración, reflejada en un coeficiente de concentración CR1 de 0,86 y un índice Herfindahl-Hirschman de 0,77.

Estos indicadores apuntan hacia un oligopolio donde unas pocas empresas dominan significativamente el mercado, lo que se traduce en asimetrías que limitan la competitividad.

Las barreras de entrada son marcadas, dado que dicha concentración dificulta la capacidad de nuevos competidores para ingresar al sector, lo cual es particularmente evidente en la distribución de cuotas de mercado que favorece a los actores establecidos.

La conducta empresarial dentro del sector muestra dinámicas preocupantes en varios frentes.

En primer lugar, la inversión en publicidad es prácticamente inexistente, o no presentada en los datos, con un índice de intensidad de publicidad de 0%.

Gestionar los niveles de endeudamiento también es crucial, ya que la media de endeudamiento se sitúa en un 66,92%, lo que podría comprometer la estabilidad financiera de las empresas en caso de fluctuaciones del mercado.

Además, se observa una alarmante ausencia de inversión en activos fijos e incertidumbre respecto a la capacidad de las empresas para realizar inversiones estratégicas que fortalezcan su posición en el mercado.

En cuanto a resultados de rentabilidad, las cifras revelan un panorama variado. El retorno sobre el patrimonio o la rentabilidad financiera promedio alcanza un 54,77%, mientras que el retorno sobre activos o la rentabilidad económica se sitúa en un 18,17%.

También se presentan márgenes brutos y netos que oscilan entre 4,98% y 26,89%, lo que indica que una de las empresas analizadas ha logrado controlar costes de manera más efectiva que la otra.

Los resultados de EBIT y EBITDA, que son de 4.860 mil euros y 5.276,81 mil euros, respectivamente, son indicativos de un potencial valor y rendimiento que aún podría optimizarse.

***El diagnóstico estratégico del sector enfatiza tanto oportunidades como riesgos. Las oportunidades se encuentran en la posibilidad de diversificación de productos y la adopción de innovaciones tecnológicas que podrían no solo mejorar la eficiencia operativa, sino también atraer a una clientela más amplia.***

***Sin embargo, los riesgos son prominentes, incluyendo la vulnerabilidad a cambios en la demanda del consumidor, fluctuaciones económicas y la creciente presión competitiva que obliga a las empresas a adaptarse rápidamente.***

***Para la empresa líder, resulta crítico optimizar su estructura de costes para revertir el EBIT negativo, además de reforzar su ventaja competitiva mediante innovación o expansión geográfica. Las demás empresas deberían reducir su apalancamiento y explorar alianzas para ganar escala, enfocarse en segmentos premium o canales alternativos con mayor margen. Todas las empresas, en especial aquellas con baja intensidad publicitaria, deberían fortalecer sus marcas para mitigar la presión competitiva.***

La estructura de mercado del sector de fabricación de carpintería metálica se caracteriza por un coeficiente de concentración CR1 de 0,55, lo que indica un nivel moderado de concentración.

No obstante, el índice Herfindahl-Hirschman de 0,51 sugiere que el sector está más cerca de un equilibrio competitivo que de un monopolio estricto. Las cuotas de mercado reflejan una dispersión entre las empresas, con el líder ostentando una cuota del 0,55, lo que representa una asimetría en la distribución del poder de mercado que podría dificultar la entrada de nuevos competidores.

Esto se ve exacerbado por las significativas barreras de entrada que presentan tanto el capital requerido como la experiencia acumulada en el sector.

Al analizar la conducta empresarial, se observa que la inversión en publicidad es notablemente baja, alcanzando un 0%.

Asimismo, los niveles de endeudamiento varían considerablemente entre las dos empresas, con un promedio del 34,36%, llegando hasta un 55,04% para la empresa líder, lo que implica riesgos financieros que deben ser manejados con cautela.

Además, los datos muestran una completa ausencia de intensidad de inversión y activos fijos, evidenciando una falta de modernización e innovación en los procesos de producción.

**Se recomienda a ambas empresas que reestructuren su deuda para obtener condiciones más favorables, liberando así flujo de caja para inversiones. Es crucial que inversión en innovación, fomentando investigación y desarrollo para optimizar procesos y crear nuevos productos. Además, deben aumentar su inversión en marketing y publicidad para mejorar su visibilidad y atraer nuevos clientes, así como diversificar su oferta para captar nichos de mercado desatendidos. Se sugiere adoptar metodologías de mejora continua para optimizar procesos y reducir costes, junto con invertir en la capacitación del personal para impulsar la eficiencia y la innovación. Realizar un análisis competitivo permitirá ajustar estrategias y aprovechar oportunidades y amenazas del mercado.**

Los resultados de rentabilidad del sector son diversos y reflejan la heterogeneidad entre las empresas.

La rentabilidad financiera promedio se sitúa en 12,73%, con un máximo del 19,64% y un mínimo del 5,83%. En cuanto al retorno sobre activos, la media se encuentra en 6,90%, lo que denota una recuperación efectiva respecto a los activos.

Los márgenes, tanto brutos como netos, presentan variaciones significativas, con un margen neto promedio de 10,48% y un flujo de caja que muestra resultados positivos, lo que sugiere que, a pesar de las adversidades, el sector tiene un potencial considerable para generar ingresos.

**En el diagnóstico estratégico del sector se identifica que ambas empresas pueden aumentar su cuota en un mercado significativo, dado que una de las empresas se destaca por su alto rendimiento financiero (ROE del 19.64% y ROA del 8.87%), sugiriendo un modelo eficiente que puede expandirse. La otra empresa, con un sólido patrimonio, tiene potencial para financiar inversiones en innovación y publicidad, áreas donde actualmente carece de inversión, afectando su competitividad.**

**Como amenazas, una de las empresas enfrenta un alto endeudamiento (55.04%), limitando su capacidad de inversión y exponiéndola a riesgos financieros. Aunque la otra empresa tiene un margen neto mayor (13.90%), su baja rentabilidad (ROE y ROA) señala ineficiencias que podrían amenazar su sostenibilidad. Además, la elevada concentración del mercado implica intensa competencia que puede impactar los márgenes de ambas empresas.**



CNAE 2512  
FABRICACIÓN DE CARPINTERÍA METÁLICA  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02



La empresa familiar **aragonesa** y navarra: un análisis multidimensional



CNAE 2822  
FABRICACIÓN DE MAQUINARIA DE  
ELEVACIÓN Y MANIPULACIÓN  
  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02

En cuanto a la estructura de mercado del sector de fabricación de maquinaria de elevación y manipulación, se ha determinado que existe un alto nivel de concentración, reflejado en un coeficiente de concentración CR1 de 0,86 y un índice Herfindahl-Hirschman de 0,75.

Estos indicadores son típicos de un oligopolio en el que unas pocas empresas dominan el mercado, llevando a una marcada asimetría en las cuotas de mercado. La cuota de mercado máxima alcanzada es del 86%, con una media de 50%, lo que resalta las barreras de entrada significativas para nuevos competidores, dificultando su acceso a un sector que requiere tanto un capital considerable como una considerable experiencia y conocimiento del mercado.

En lo que respecta a la conducta empresarial, se observa que el nivel de endeudamiento de las empresas oscila desde un 20,73% hasta un 77,20%, lo que revela diferencias significativas en la gestión financiera y el riesgo empresarial.

Es preocupante notar que tanto la inversión en activos fijos como la intensidad de inversión y la publicidad son prácticamente inexistentes, o no publicadas, alcanzando el 0% en todos los casos.

Esto sugiere una falta de innovación y adaptabilidad en un sector que podría beneficiarse enormemente de la modernización y la promoción efectiva de sus productos.

Los resultados de rentabilidad presentan un panorama variado, con un retorno sobre el patrimonio que varía del 2,68% al 13,79%, lo que indica que algunas empresas son mucho más rentables que otras.

Asimismo, el retorno sobre activos también muestra una dispersión notable, evidenciando que la capacidad de generar beneficios está lejos de ser homogénea entre todos los jugadores del sector.

Los márgenes brutos y netos, que van del 6,09% al 15,17%, también subrayan esta disparidad, reflejando la diferente eficiencia en la operación y control de costes.

*El diagnóstico estratégico de este sector identifica diversas oportunidades y amenazas. Se destacan la diversificación de productos, como ascensores ecológicos y sistemas inteligentes, para satisfacer la demanda de soluciones sostenibles. La incorporación de tecnologías avanzadas, como IoT (Internet de las Cosas) y automatización, puede optimizar la producción y mejorar la eficiencia operativa.*

*Sin embargo, también hay riesgos, como la dependencia de la situación económica, que puede afectar la inversión en infraestructuras y la demanda de ascensores. La competencia requiere que las empresas mantengan altos estándares de calidad y se diferencien mediante innovación y buen servicio. Además, cumplir con normativas de seguridad y eficiencia energética representa tanto un desafío como una oportunidad para las empresas que se alineen con estas tendencias.*

*Las recomendaciones estratégicas deben ser adaptativas a cada tipo de empresa en el sector. Para la empresa líder del mercado, se sugiere una inversión continua en innovación y la diversificación de su línea de productos, así como el establecimiento de campañas publicitarias que fortalezcan su presencia en el mercado. La otra empresa, por su parte, debería centrarse en optimizar su estructura financiera y evaluar la posibilidad de aumentar la inversión en publicidad como medio para mejorar su posicionamiento competitivo.*



La empresa familiar **aragonesa** y navarra: un análisis multidimensional

La estructura de mercado del sector de fabricación de colchones muestra una alta concentración, con un coeficiente de concentración CR1 de 0,82 y un índice Herfindahl-Hirschman de 0,71, indicando que el sector se caracteriza por la presencia de pocas empresas dominantes que controlan la mayor parte del mercado, lo que se traduce en unas cuotas de mercado asimétricas.

La cuota de mercado máxima es del 82%, frente a una mínima de tan solo el 18%, lo que ilustra las barreras de entrada significativas que enfrentan nuevos competidores, incluyendo la necesidad de capital elevado y el establecimiento de una red de distribución eficaz para posicionarse en este sector.

En cuanto a la conducta empresarial, se destaca que ambas empresas analizadas carecen de inversión en publicidad, lo que limita su visibilidad y capacidad para atraer clientes en un mercado en crecimiento.

Además, el nivel de endeudamiento es relativamente alto, con un promedio del 59,62%, lo que podría comprometer la estabilidad financiera a largo plazo y aumentar el riesgo en un entorno competitivo.

Otra situación es la total ausencia de inversión en activos fijos, lo que sugiere que las empresas no están modernizando sus procesos o infraestructura, lo que podría repercutir en su competitividad.

Este contexto se ve reflejado en los resultados de rentabilidad, donde uno de los actores presenta un retorno sobre el patrimonio de 4,88% mientras que el otro muestra una pérdida de -9,34%.

En términos de rentabilidad económica, se observa una variabilidad con un máximo de 2,56% y un mínimo de -2,16%.

Los márgenes brutos y netos, aunque positivos para la empresa líder, revelan que el sector en general presenta márgenes limitados, con un margen neto del 3,67% en el mejor de los casos.

***El diagnóstico estratégico del sector identifica tanto oportunidades como riesgos. Entre las oportunidades, se señala la posibilidad de diversificación de productos, el uso de tecnologías avanzadas en la producción y el potencial crecimiento del mercado debido al aumento en la demanda de productos confortables y de calidad.***

***Sin embargo, los riesgos son considerables, destacando la fuerte competencia y la presión sobre los precios que pueden afectar la rentabilidad, así como la necesidad de adaptarse a las tendencias del consumidor y a la innovación constante.***



***Para la empresa líder del mercado, la recomendación es continuar invirtiendo en innovación y mejorar su estrategia de marketing a fin de capitalizar su posición dominante. Su competidora debe centrarse en la gestión financiera eficaz para reducir su nivel de endeudamiento y explorar nuevas vías de promoción para mejorar su visibilidad, así como adoptar un enfoque en la especialización en nichos de mercado y alianzas estratégicas que podría mejorar su posición en el sector.***

CNAE 3103  
FABRICACIÓN DE COLCHONES  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02



# La empresa familiar **aragonesa** y navarra: un análisis multidimensional



**CNAE 4321**  
**INSTALACIONES ELÉCTRICAS**  
**NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 03**

En primer lugar, el mercado de instalaciones eléctricas se caracteriza por una notable concentración, con un coeficiente de concentración CR2 de 0,94 y un índice de Herfindahl-Hirschman de 0,46, lo que sugiere un entorno oligopólico donde pocos actores dominan las ventas.

Este panorama se traduce en un elevado poder de mercado para las empresas líderes, que poseen cuotas significativas de mercado que les otorgan ventajas competitivas sustanciales.

Además, se observan barreras de entrada que dificultan la incursión de nuevos competidores, sustentadas en las asimetrías en recursos y capacidad de inversión.

Sobre la conducta empresarial, se destaca que las empresas líderes invierten de manera selectiva en publicidad y presentan un fuerte nivel de endeudamiento, con una media del 43,57%.

Este nivel de endeudamiento, a menudo asociado a una estrategia de crecimiento a través de la financiación externa, sin embargo, plantea riesgos para la sostenibilidad a largo plazo.

Las cifras muestran que la intensidad de inversión y de publicidad en el sector es nula o no fueron presentadas, lo que podría indicar una falta de impulso en la innovación y en la captación de nuevos clientes.

Los resultados de rentabilidad reflejan un panorama variado.

La rentabilidad financiera es notablemente alta en el caso de la empresa líder, alcanzando un 36,85%, mientras que las demás se mantienen por debajo de la media del sector.

En términos de rentabilidad económica, las diferencias también son notables, con un 13,47% en la empresa líder, en comparación con cifras más modestas en otras empresas.

Asimismo, el margen bruto y el margen neto presentan disparidades que sugieren una eficiencia variable en la operación de las empresas.

***El diagnóstico estratégico del sector de instalaciones eléctricas señala diversas oportunidades, como la posibilidad de diversificación en la oferta de servicios para satisfacer una creciente demanda de sostenibilidad y eficiencia energética.***

***Sin embargo, también existen riesgos significativos, incluidos altos niveles de endeudamiento que pueden comprometer la solvencia de las empresas más pequeñas y la aparente falta de innovación en el sector.***

***Las recomendaciones para los líderes del mercado deben centrarse en mantener su ventaja competitiva a través de la inversión en I+D y en estrategias de marketing más agresivas para consolidar su posicionamiento. Para las empresas medianas y pequeñas, es fundamental crear alianzas estratégicas y explorar nichos de mercado donde puedan ofrecer servicios diferenciados, mientras se gestiona el endeudamiento de forma prudente para evitar riesgos futuros. Por último, el sector en su conjunto podría beneficiarse de la implementación de medidas que promuevan la colaboración entre empresas, fortaleciendo así su posición frente a las nuevas regulaciones y la competencia emergente.***



El mercado analizado, correspondiente al CNAE 4621, presenta una estructura altamente concentrada, donde dos actores dominan la actividad económica.

La cuota de mercado del líder alcanza el 69%, mientras que su competidor más cercano controla el 31%, reflejando una asimetría significativa.

Esta concentración se confirma con un coeficiente CR1 de 0.69 y un Índice Herfindahl-Hirschman de 0.57, indicando una tendencia hacia un oligopolio con fuertes barreras de entrada, probablemente derivadas de economías de escala, acceso a canales de distribución o relaciones comerciales consolidadas.

Sobre la conducta empresarial, ambas compañías muestran un bajo dinamismo en inversión y publicidad, con intensidades de activos fijos y gastos publicitarios prácticamente nulos o con información no disponible.

Sin embargo, su nivel de endeudamiento difiere: mientras una mantiene una ratio del 57.99%, la otra alcanza el 71.87%, lo que sugiere estrategias financieras divergentes.

A pesar de esta disparidad, ninguna realiza inversiones significativas en el corto plazo, lo que podría limitar su capacidad de innovación o expansión futura.

Los resultados financieros revelan que la empresa que lidera este mercado genera una rentabilidad financiera del 18.03%, superior al 10.24% de su competidor, aunque ambos exhiben márgenes netos ajustados (2.52% y 1.96%, respectivamente).

El EBIT y EBITDA reflejan una gestión operativa sólida, con cifras que oscilan entre los 2.8 y 4.0 millones de euros, respaldadas por un *cash flow* estable.

No obstante, el margen bruto más elevado de la empresa menor (4.55% frente al 2.63%) plantea interrogantes sobre posibles ventajas en eficiencia o estructura de costes.

***El diagnóstico estratégico del sector enfrenta oportunidades vinculadas a la demanda estable de productos agrícolas básicos, pero también riesgos asociados a la concentración excesiva, que podría desincentivar la competencia y la innovación.***

***La dependencia de activos circulantes y la ausencia de inversión en publicidad o tecnología podrían debilitar la posición competitiva a largo plazo, especialmente ante shocks externos o cambios regulatorios.***



***Para la empresa líder, resulta crítico diversificar su cartera y reducir su exposición al endeudamiento, aprovechando su escala para mejorar márgenes mediante eficiencia operativa. La segunda empresa podría explorar nichos específicos, como productos orgánicos o especializados, donde la diferenciación pueda compensar su menor cuota. A nivel sectorial, se sugiere fomentar políticas que faciliten el acceso a financiamiento para inversiones en tecnología, así como incentivos para reducir la concentración y promover una competencia más equilibrada.***

CNAE 4621  
COMERCIO AL POR MAYOR DE CEREALES,  
TABACO EN RAMA, SIMIENTES Y  
ALIMENTOS PARA ANIMALES  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02



La empresa familiar **aragonesa** y navarra: un análisis multidimensional



CNAE 4941  
TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR  
CARRETERA  
  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 03

El sector de transporte de mercancías por carretera presenta una estructura de mercado altamente concentrada, donde dos empresas dominan cerca del 96% de la cuota de mercado, según el coeficiente CR2.

Este nivel de concentración sugiere un oligopolio marcado por una fuerte asimetría entre esas empresas. La empresa líder controla más de la mitad del mercado, mientras que las demás tienen una presencia significativamente menor, con una tercera compañía apenas alcanzando el 4% de participación.

Esta disparidad se refleja también en los activos totales, donde la firma dominante supera en más de 30 veces a la más pequeña, evidenciando barreras de entrada elevadas, posiblemente derivadas de economías de escala y requerimientos de capital.

En cuanto a la conducta empresarial, el endeudamiento promedio del sector ronda el 62%, con una de las empresas mostrando un nivel preocupante por encima del 85%, lo que podría indicar vulnerabilidad financiera.

Sin embargo, llama la atención la ausencia de información sobre inversión en publicidad y activos fijos, lo que sugiere que la competencia no se basa en diferenciación o innovación, sino en capacidad operativa y eficiencia logística.

Esta falta de dinamismo en estrategias de marketing o modernización de flotas podría ser un punto crítico en un entorno donde la demanda exige mayor sostenibilidad y digitalización.

Los resultados financieros revelan contrastes significativos. La rentabilidad financiera oscila entre un -0,55% y un 18,79%, destacando una de las empresas por su alto rendimiento sobre el patrimonio, mientras otra opera con pérdidas.

En términos de rentabilidad económica, el promedio del sector es moderado (5,24%), con márgenes brutos y netos relativamente bajos, lo que indica un negocio de alto volumen, pero con poca capacidad de retención de beneficios.

El EBITDA, sin embargo, muestra que la generación de caja es sólida en el líder del mercado, superando ampliamente a sus competidores.

***Desde el diagnóstico estratégico, el sector se encuentra ante diversas oportunidades vinculadas a la creciente demanda de logística en un contexto de comercio electrónico en auge.***

***Los riesgos asociados a la dependencia de combustibles fósiles y la presión regulatoria medioambiental son también observables.***

***Para mejorar su posición en el mercado las empresas de este sector podrían optimizar su gestión financiera, controlando el endeudamiento y reduciendo costes operativos mediante la optimización de rutas. La diversificación de servicios y la inversión en tecnología avanzada incrementarían la eficiencia y atraerían a más clientes. Además, es crucial aumentar la visibilidad a través de marketing digital y alianzas estratégicas. La capacitación del personal y el análisis de datos facilitarían decisiones más informadas. Finalmente, adoptar prácticas sostenibles reforzaría la imagen de la empresa y cumpliría con regulaciones ambientales.***

El sector analizado, dedicado a las actividades de sociedades holding, presenta una estructura de mercado altamente concentrada, donde dos actores dominan la participación. La cuota de mercado del líder alcanza un 73%, mientras que el segundo participante se queda con un 27%, reflejando una asimetría significativa en la distribución del poder competitivo.

Este dominio se confirma con un coeficiente de concentración (CR1) de 0,73 y un Índice de Herfindahl-Hirschman de 0,61, lo que apunta hacia un oligopolio con un claro liderazgo.

Las barreras de entrada parecen elevadas, dada la concentración de activos y la disparidad financiera entre ambos competidores: el patrimonio neto del segundo actor triplica al del líder, pero este último opera con un endeudamiento mucho más alto (85.57% frente al 36,38%).

En lo que respecta a la conducta empresarial, destaca la ausencia de inversión en publicidad y activos fijos (o no hay información disponible), lo que sugiere una estrategia centrada en la gestión financiera más que en la expansión operativa.

Ninguna de las dos empresas muestra inversiones significativas, lo que podría indicar un enfoque conservador o la falta de oportunidades atractivas en el corto plazo.

Sin embargo, la empresa que lidera este sector genera un flujo de caja positivo (177,02 mil euros), mientras que el segundo competidor registra pérdidas sustanciales (-343,77 mil euros), evidenciando una marcada diferencia en eficiencia operativa.

Los resultados financieros revelan un escenario polarizado. La empresa líder obtiene una rentabilidad financiera del 3,6% y un margen neto del 3,49%, a pesar de un EBIT modesto (34,95 mil euros).

En contraste, la segunda participante enfrenta serias dificultades, con una ratio de rentabilidad económica negativa (-9,25%) y un margen bruto en rojo (-33,11%), lo que refleja problemas estructurales en su modelo de negocio.

Por otra parte, el EBITDA agregado del sector es negativo (-38,40 mil euros), confirmando una rentabilidad global frágil.

***Desde la perspectiva estratégica, la empresa dominante tiene la oportunidad de consolidar su posición optimizando su estructura de deuda y explorando posibles diversificaciones. No obstante, su elevado apalancamiento representa un riesgo en escenarios económicos adversos.***

***Por otro lado, el segundo competidor enfrenta un riesgo crítico de sostenibilidad debido a su rentabilidad negativa y su limitada capacidad para competir en un mercado dominado.***

***Las recomendaciones para cada tipo de empresa en este sector son cruciales para su supervivencia y crecimiento. Para la empresa líder del mercado, es vital enfocar sus esfuerzos en la gestión de su deuda y considerar estrategias de expansión a través de la diversificación de productos o servicios. Para su competidora, resulta fundamental una revisión integral de su modelo de negocio, priorizando la reducción de gastos y el aumento de la inversión en áreas que potencien su visibilidad y atractivo comercial.***



**CNAE 6420  
ACTIVIDADES DE LAS SOCIEDADES  
HOLDING**

**NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02**



# La empresa familiar **aragonesa** y navarra: un análisis multidimensional



CNAE 6820  
ALQUILER DE BIENES INMOBILIARIOS POR  
CUENTA PROPIA

NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 04

El análisis del sector de alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia revela una estructura de mercado caracterizada por una alta concentración, donde el principal operador acapara el 75% de la cuota de mercado y el índice CR1 refleja claramente esta dominancia.

El índice Herfindahl-Hirschman de 0,60 confirma la existencia de un oligopolio con fuerte asimetría, donde la distancia entre el líder y el resto de los competidores es considerable.

Esta configuración genera barreras de entrada significativas, tanto por la escala de activos necesarios como por la limitada cuota de mercado disponible para nuevos participantes, lo que dificulta la entrada y el crecimiento de nuevos operadores.

En la conducta empresarial se observa una marcada prudencia en la inversión y en la utilización de activos fijos, con una intensidad de inversión y de activos fijos prácticamente nula en todos los casos analizados.

La ausencia de inversión en publicidad refuerza la percepción de un mercado maduro y poco dinámico en términos de captación de nuevos clientes o expansión de la demanda.

El nivel de endeudamiento, sin embargo, varía de forma significativa entre los actores, destacando un caso con un apalancamiento cercano al 93%, mientras que otros mantienen ratios muy bajas, lo que sugiere diferentes estrategias de financiación y tolerancia al riesgo.

*Para la líder del mercado, la recomendación principal es mantener su posición dominante mediante la optimización continua de costes y la exploración de oportunidades de diversificación, sin descuidar la gestión del riesgo financiero asociado a altos niveles de endeudamiento. Para las demás empresas, la clave estará en identificar nichos de mercado, mejorar la eficiencia operativa y buscar alianzas estratégicas que permitan ganar escala o acceder a nuevas fuentes de financiación. A nivel sectorial, sería recomendable fomentar la transparencia, la profesionalización de la gestión y la apertura a nuevas formas de inversión y promoción, que permitan dinamizar un mercado actualmente estático.*

En términos de resultados, la rentabilidad financiera y económica muestra una dispersión considerable, con valores que oscilan desde pérdidas significativas hasta retornos de doble dígito.

El margen bruto promedio se sitúa en torno al 36%, aunque existen casos con márgenes negativos que evidencian dificultades operativas o de gestión. El margen neto promedio es positivo, pero también aquí se observan extremos, lo que indica que la rentabilidad sectorial está muy condicionada por la eficiencia operativa y la estructura de costes de cada empresa.

El valor agregado y los indicadores de generación de caja, como el EBITDA y el EBIT, muestran también una fuerte concentración en la empresa líder, mientras que las empresas más pequeñas presentan cifras mucho más modestas.

***Desde la visión estratégica, el sector presenta oportunidades ligadas a la consolidación y a la optimización de activos, especialmente para aquellos operadores con capacidad de apalancamiento y gestión eficiente.***

***Sin embargo, los riesgos asociados a la alta concentración y a la escasa movilidad en las cuotas de mercado pueden limitar el crecimiento orgánico y la entrada de nuevos jugadores. La ausencia de inversión en publicidad y activos fijos puede traducirse en una falta de innovación y en una posible vulnerabilidad ante cambios regulatorios o de demanda.***



El análisis de la estructura de mercado del sector de actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal revela un alto nivel de concentración, evidenciado por un coeficiente de concentración CR1 de 1,00 y un índice Herfindahl-Hirschman de 0,99.

Estos índices sugieren que el mercado está prácticamente monopolizado por una única entidad, que posee la totalidad de la cuota de mercado, lo que genera barreras de entrada significativas para nuevos competidores.

Esto dificulta la competencia y reduce las oportunidades para que nuevas empresas ingresen al sector.

La conducta empresarial observada en este sector es preocupante, con un total de ausencia o dato no informado sobre inversión en publicidad, activos fijos e inversión en general, reflejando una falta de dinamismo y una estrategia enfocada en la contención de gastos más que en el crecimiento.

Se identifica un nivel de endeudamiento considerable, con valores promedios que alcanzan el 35,42%, destacándose la principal empresa con un 53,29%.

Esta carga financiera puede limitar la capacidad de las empresas para invertir en crecimiento y buscar nuevas oportunidades en el mercado.

***A partir de este análisis, se hacen recomendaciones específicas para cada tipo de actor en el sector. Para la empresa líder, es recomendable que implemente estrategias orientadas a la reducción de su endeudamiento y aproveche su posición dominante para diversificar su oferta de servicios y explorar nuevas líneas de negocio que incrementen su valor. Para la segunda empresa, es crucial enfocarse en la optimización de la estructura financiera, limitando el riesgo asociado al alto endeudamiento y considerando la adaptación de sus servicios a las necesidades del mercado. Se sugiere que busque especializarse en nichos de mercado donde puedan establecer ventajas competitivas, además de la colaboración con otras firmas para fortalecer su visibilidad y capacidad de oferta.***

Desde el punto de vista de rentabilidad, los resultados son mixtos. La rentabilidad financiera es baja, promediando un 1,26%, con una entidad mostrando un 1,14% y otra una recuperación del 1,37%. La rentabilidad económica también presenta cifras modestas, alcanzando un promedio de 1,18%.

Los márgenes de ganancia reflejan una gran variabilidad; el margen bruto promedio es de un 7,78%, aunque se presentan valores negativos en algunos casos, lo que indica dificultades operativas.

Del mismo modo, el margen neto promedio se sitúa en 1,91% con oscilaciones igualmente alarmantes, mientras que la capacidad de generar flujo de caja está presente con un efectivo total de 906,56 mil euros, aunque el valor agregado se mantiene en 4.263,61 mil euros, sugiriendo una capacidad operativa limitada a pesar de alguna generación de ingresos.

***Frente a este contexto, el diagnóstico estratégico revela oportunidades significativas, así como importantes riesgos. Las oportunidades se centran en la apertura a la diversificación de servicios y la adopción de tecnologías que mejoren la eficiencia y la atención al cliente.***

***Sin embargo, los riesgos son evidentes, incluyendo el alto nivel de endeudamiento y la falta de inversión, que podrían poner en peligro la sustentabilidad del sector en un entorno competitivo.***



**CNAE 6920  
ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD,  
TENEDURÍA DE LIBROS, AUDITORÍA Y  
ASESORÍA FISCAL**

**NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02**



La empresa familiar **aragonesa** y navarra: un análisis multidimensional



CNAE 7022  
OTRAS ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA  
DE GESTIÓN EMPRESARIAL  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02

El análisis del sector de otras actividades de consultoría de gestión empresarial revela hallazgos fundamentales que delinean la estructura de mercado y la dinámica operativa de sus actores.

La estructura de mercado se caracteriza por una concentración moderada, con un coeficiente de concentración CR1 de 0,52 y un índice Herfindahl-Hirschman de 0,50, lo que sugiere un entorno oligopólico donde un número limitado de empresas controla una parte significativa del mercado, contribuyendo a la existencia de asimetrías en la participación.

En este contexto, las barreras de entrada se manifiestan principalmente a través de la necesidad de capital inicial y una reputación establecida en un mercado que valora la confianza y la experiencia.

El análisis de la conducta empresarial revela que las empresas en este sector presentan un nivel de endeudamiento promedio del 32,67%, con valores que oscilan entre un mínimo del 22,35% y un máximo del 42,98%.

Este nivel de endeudamiento puede generar preocupación sobre la capacidad de las empresas para invertir en su crecimiento.

Además, se observa la ausencia total de inversión tanto en publicidad como en activos fijos, lo que indica una falta de dinamismo y una estrategia conservadora que podría limitar la expansión y la captación de nuevos clientes.

*A partir de estas conclusiones, se pueden formular recomendaciones específicas. Para la empresa líder en este mercado, es fundamental realizar una revisión de su estrategia financiera y considerar la implementación de campañas de marketing que potencien su visibilidad y fortalezcan su marca. La otra empresa analizada, por su parte, debería enfocarse en optimizar su estructura de costes, buscando maneras de mejorar sus márgenes a través de la eficiencia operativa y la potencial innovación en sus ofertas.*

Los resultados de rentabilidad, por su parte, muestran un retorno sobre el patrimonio promedio del 12,65% y un retorno sobre los activos del 8,28%, lo que refleja un nivel de eficiencia aceptable.

Sin embargo, el margen bruto promedio es de solo 13,34% y el margen neto de 14,57%, lo que sugiere que las empresas enfrentan márgenes relativamente ajustados, posiblemente debido a la falta de diferenciación en sus servicios.

En términos de flujo de caja, las empresas generaron un efectivo que varió entre 121,59 mil euros y 551,27 mil euros, con un valor agregado promedio de 1.115,47 mil euros, lo que indica una capacidad operativa efectiva a pesar de los desafíos que enfrentan.

***El diagnóstico estratégico del sector muestra un panorama de oportunidades y riesgos. En términos de oportunidades, el sector puede beneficiarse de la diversificación en los servicios ofrecidos y la incorporación de tecnologías innovadoras que optimicen la experiencia del cliente y mejoren la eficiencia operativa.***

***No obstante, también existen riesgos significativos, como la alta dependencia del rendimiento económico, el bajo nivel de inversión en áreas clave y la creciente competencia, que exige a los actores del sector mantenerse alerta y adaptativos.***



En términos de estructura, el sector de servicios administrativos combinados presenta una alta concentración, evidenciada por un coeficiente de concentración CR1 de 0,84 y un índice Herfindahl-Hirschman de 0,73.

Estos indicadores sugieren una configuración oligopólica donde unas pocas empresas dominan la mayor parte del mercado, observándose asimetrías significativas en las cuotas de mercado, con una empresa líder controlando el 84% de las ventas del sector, mientras que su competidor más pequeño solo cuenta con el 16%.

Esta alta concentración crea barreras de entrada considerables, dadas las regulaciones complejas, nivel moderado de inversión inicial en infraestructura y tecnología, y necesidad de conocimiento especializado.

En cuanto a la conducta empresarial, se ha observado un nivel de endeudamiento que presenta variaciones significativas: la empresa dominante analizada mantiene un endeudamiento del 21,06%, mientras que su competidora enfrenta un dramático 87,69%. Esto denota un riesgo financiero sustancial para la segunda empresa, que podría verse afectada en su capacidad de inversión y de respuesta ante cambios en el entorno.

Además, se denota que ambas empresas no han realizado inversiones en publicidad, activos fijos o en general, lo que podría ser un reflejo de una estrategia conservadora que impide su crecimiento y desarrollo en un mercado que demanda innovación y visibilidad. La ausencia de inversión en activos fijos se complementa con la falta de una estrategia efectiva para capitalizar oportunidades comerciales.

En lo que respecta a los resultados de rentabilidad, se presentan cifras dispares. La rentabilidad financiera de la empresa líder se sitúa en 9,69%, mientras que la segunda empresa reporta un valor negativo de -7,77%. El retorno sobre activos presenta igualmente divergencias, con un 7,90% para la líder y -0,24% para su competidora.

A esto se suma que los márgenes brutos y netos son favorables para la primera empresa, con un margen bruto del 7,71% y un margen neto notablemente alto del 116,22%. Sin embargo, la segunda empresa muestra un margen neto negativo de -1,60%, lo que subraya sus dificultades operativas.

Además, el flujo de caja y el EBIT son más prominentes para la empresa líder, con un flujo positivo de 2.593,81 mil euros y un EBIT de 321,44 mil euros, en contraposición a los valores mucho más bajos de su competidora.

*El diagnóstico estratégico del sector revela tanto oportunidades como riesgos. Las oportunidades se centran en la diversificación de servicios, que podría llevar a una mejora en la competitividad y la capacidad de atraer nuevos clientes, así como en la implementación de tecnologías que optimicen las operaciones.*

*No obstante, los riesgos son altos, incluyendo el nivel de endeudamiento de la empresa más pequeña, la falta de inversión y la fuerte competencia que puede amenazar la viabilidad de las empresas que se resisten a adaptarse.*

*Con base en este diagnóstico, se ofrecen recomendaciones específicas que son esenciales para el crecimiento y la sostenibilidad del sector. Para la empresa líder en el mercado, se sugiere que continúe optimizando su estrategia financiera, pero que también inicie inversiones en publicidad y activos fijos para fortalecer su posicionamiento y visibilidad. La segunda empresa podría enfocarse en gestionar su nivel de endeudamiento, buscando formas de diversificar su oferta para minimizar riesgos.*

*Por último, sería importante considerar la especialización en nichos donde puedan establecerse como referentes, lo que les permitirá competir a pesar de las restricciones de capital y reputación.*



CNAE 8211  
SERVICIOS ADMINISTRATIVOS  
COMBINADOS  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02



4.2 Empresas familiares ADEFAN

4.2.1 Perfil de las empresas familiares asociadas a ADEFAN

La Asociación para el Desarrollo de la Empresa Familiar Navarra (ADEFAN) agrupa a un total de 178 empresas familiares, de las cuales aproximadamente el 27% se localizan en Pamplona, la capital de la Comunidad Foral de Navarra. Las restantes están distribuidas en 51 localidades de la región, lo que refleja una notable diversidad geográfica.

De las 178 empresas registradas en la web de ADEFAN, se ha elaborado un perfil detallado de 168 de ellas, dado que las otras 10 no están activas o carecen de la información necesaria para este análisis. Esta muestra representa una cobertura considerable, cercana al 95% de las empresas con datos disponibles, lo que permite un análisis robusto y significativo de las empresas familiares asociadas.

De las características estructurales y de impacto social, se destacan:

- a) La forma jurídica, siendo:
- Sociedades de Responsabilidad Limitada: 76,8% (129 empresas)
  - Sociedades Anónimas: 23,2% (39 empresas)
  - Observación: Ninguna empresa cotiza en bolsa, lo que puede ser indicativo de su estructura y enfoque empresarial.
- b) La clasificación por tamaño (según RD 1515/2007):
- Microempresas: 13,7%
  - Pequeñas empresas: 48,8%
  - Medianas empresas: 29,8%
  - Grandes empresas: 7,7%

c) Último dato de número de empleados: las empresas asociadas a ADEFAN generan 8.790 empleos directos, consolidándose como motor clave del empleo en Navarra.

La predominancia de pequeñas y medianas empresas (78.6%) sugiere un perfil de empresas que fomentan el arraigo territorial y la adaptabilidad.

EMPRESAS FAMILIARES  
ADEFAN



Fuente: ADEFAN, 2025 (<https://www.adevan.es/asociados/>)



## Sectores de actividad económica

Respecto a los sectores de actividad económica, el análisis revela una estructura caracterizada por una alta dispersión sectorial (Cuadro 8). De las 168 empresas familiares asociadas a ADEFAN analizadas, estas están distribuidas en 105 sectores diferentes según el código CNAE 2009.

Es importante destacar que mientras 25 de estos sectores comprenden entre 2 y 10 empresas, la mayoría, concretamente 80 sectores de actividad, corresponden a una sola empresa cada uno, resaltando la necesidad de estrategias sectoriales diferenciadas para apoyar y potenciar el desarrollo de estas empresas familiares, especialmente aquellas que operan en nichos exclusivos o altamente especializados.

La presencia significativa de sectores específicos como comercio mayorista de materiales de construcción, fabricación de maquinaria para la industria alimentaria, y actividades de servicios especializados como odontología y consultoría, indica áreas de actividad con potencial de crecimiento y estabilidad en el contexto actual.

Este perfil diversificado y sectorialmente fragmentado subraya la importancia de promover políticas específicas que fomenten la competitividad, innovación y sostenibilidad en el ámbito de las empresas familiares, considerando su papel fundamental en la economía local y nacional.

# La empresa familiar aragonesa y navarra: un análisis multidimensional

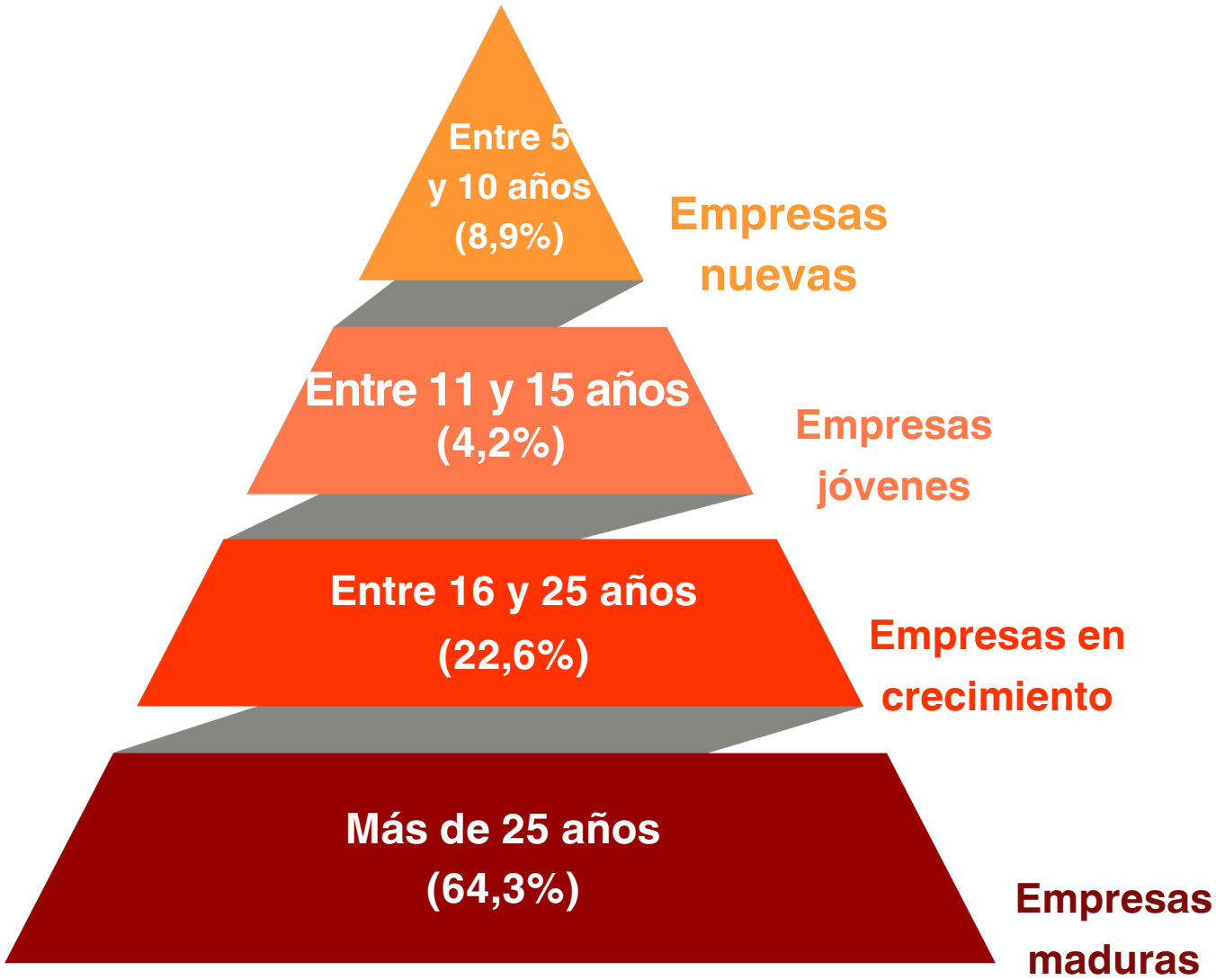
Cuadro 8. Actividades económicas de las Empresas Familiares de ADEFAN - CNAE 2009

CNAE	Descripción	N. Empresas	CNAE	Descripción	N. Empresas
1013	Elaboración de productos cárnicos y de volatería	5	4673	Comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios	5
1039	Otro procesado y conservación de frutas	4	4674	Comercio al por mayor de ferretería, fontanería y calefacción	2
1102	Elaboración de vinos	2	4752	Comercio al por menor de ferretería, pintura y vidrio en establecimientos	2
1392	Fabricación de artículos confeccionados con textiles, excepto prendas de vestir	2	4941	Transporte de mercancías por carretera	3
2511	Fabricación de estructuras metálicas y sus componentes	2	5510	Hoteles y alojamientos similares	10
2893	Fabricación de maquinaria para la industria de la alimentación, bebidas y tabaco	2	5610	Restaurantes y puestos de comidas	3
3299	Otras industrias manufactureras n. c. o. p.	2	6420	Actividades de las sociedades holding	2
4110	Promoción inmobiliaria	2	6622	Actividades de agentes y corredores de seguros	6
4121	Construcción de edificios residenciales	9	6820	Alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia	3
4321	Instalaciones eléctricas	2	6920	Actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal	5
4322	Fontanería, instalaciones de sistemas de calefacción y aire acondicionado	4	7022	Otras actividades de consultoría de gestión empresarial	3
4519	Venta de otros vehículos de motor	2	8623	Actividades odontológicas	2
4662	Comercio al por mayor de máquinas herramienta	4	Demás códigos con una sola empresa		80

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI, 2025



Figura 2. Fases de antigüedad de las empresas asociadas a ADEFAN



NOTA: Todos los datos proceden de la clasificación CNAE 2009 según actividad económica principal declarada.  
Fuente: Elaboración propia a partir de SABI, 2025

Antigüedad

En la Figura 2 identificamos la antigüedad de las empresas vinculadas a ADEFAN, la cual revela una predominancia significativa de organizaciones con una larga trayectoria en el mercado regional. Se observa que el 64,3% de las empresas cuentan con más de 25 años de operación, indicando que la mayor parte del colectivo empresarial de la asociación está constituido por empresas maduras, con amplia experiencia y capacidad de adaptación a diferentes ciclos económicos.

Un segmento considerable, representando el 22,6%, corresponde a empresas que se encuentran en la etapa de consolidación avanzada, con entre 16 y 25 años en funcionamiento. Por otro lado, las organizaciones con una antigüedad menor a 15 años, incluyendo aquellas entre 11 y 15 años y entre 5 y 10 años, conforman pequeños porcentajes (4,2% y 8,9%, respectivamente). No hay empresas con menos de cinco años de existencia, reflejando una escasa presencia de emprendimientos en fases iniciales.

Este patrón sugiere una estructura empresarial caracterizada por la estabilidad y la experiencia acumulada, aunque también evidencia un potencial desafío en la incorporación de proyectos más innovadores y recientes. La escasez de nuevas empresas puede requerir estrategias específicas que promuevan la innovación, la renovación generacional y el relevo en el tejido empresarial de la región.





## Exportación e Importación

Las empresas asociadas a ADEFAN han evidenciado un sólido compromiso con la exportación de sus productos a una amplia variedad de países a nivel mundial, destacando la relevancia de mercados clave en Europa, América, África y Asia. De un total de 168 empresas analizadas, 47 son exportadoras. Dentro de los destinos más significativos, Alemania, Francia y el Reino Unido se posicionan como oportunidades importantes en el continente europeo. En el continente americano, la atención se centra en México, Chile y Colombia, los cuales son fundamentales para la diversificación comercial de esas empresas. También, se está explorando mercados emergentes en África, como Argelia y Sudáfrica, así como en Asia, incluyendo Azerbaiyán y Turquía, lo que resalta su estrategia de crecimiento global.

Por otro lado, en su labor de importación, las empresas de ADEFAN mantiene relaciones comerciales con diversos países, con un énfasis particular en la Unión Europea y otros mercados estratégicos, con 57 empresas que cuentan con proveedores internacionales. Los principales países de origen de estos proveedores abarcan Alemania, Bulgaria, Francia, Italia, Polonia, República Checa, Reino Unido, Turquía, Marruecos, China, México, Chile y Perú. Esta amplia gama de orígenes en la cadena de suministro permite a las empresas de ADEFAN diversificar sus ofertas y adaptarse a las demandas del mercado global.

Las actividades de las socias de ADEFAN en el ámbito de la exportación e importación reflejan una estrategia comercial sólida, orientada hacia la expansión internacional en múltiples regiones.

Es relevante mencionar que el 57,1% de las empresas familiares de ADEFAN, es decir, 96, indican que no realizan ninguna actividad de internacionalización en los mercados en los que operan.



Las cifras de las Empresas Familiares de ADEFAN

Las empresas familiares asociadas a ADEFAN generan un total de activos de 2,60 millones de euros, distribuido entre 1,14 millones de euros en patrimonio neto (44% del total) y 1,46 millones de euros en pasivos (56%) (Cuadro 8). Estas cifras agregadas reflejan la relevancia económica de esas empresas y su papel dinamizador en el tejido empresarial regional en los últimos cinco años (2019-2023).

Esta estructura financiera muestra características propias del modelo de empresa familiar, donde conviven la prudencia en la gestión con la capacidad para acceder a financiación externa cuando las oportunidades de negocio lo requieren. En términos generales, la proporción entre recursos propios y ajenos sugiere un uso moderado del apalancamiento, compatible con una estrategia orientada a la sostenibilidad en el medio y largo plazo. Los 1,14 millones de euros en patrimonio neto proporcionan un margen de seguridad ante posibles fluctuaciones económicas, mientras que el volumen de pasivos indica una capacidad contrastada para movilizar recursos financieros externos.

Cuadro 8. Situación patrimonial de las empresas familiares asociadas a ADEFAN (promedio 2019-2023)

ACTIVO TOTAL  2,60 M€	PATRIMONIO NETO 1,14 M€
	PASIVO 1,46 M€

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI, 2025

Cuadro 9. Resultado económico-financiero de las empresas familiares asociadas a ADEFAN (promedio 2019-2023)

RESULTADOS DE LA CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	IMPORTE EN MILLONES DE EUROS
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	115,39
RESULTADO FINANCIERO	-13,64
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	101,75
IMPUESTOS SOBRE SOCIEDADES	12,56
RESULTADO DEL EJERCICIO	89,19

Fuente: Elaboración propia a partir de SABI, 2025

El análisis del desempeño económico-financiero de las 168 empresas asociadas a ADEFAN, basado en los datos promedio de los años 2019 a 2023, ofrece una visión integral de su situación en este ámbito (Cuadro 9). La información revela la capacidad de gestión y la solidez de este colectivo empresarial, así como su contribución al tejido económico del sector familiar.

El resultado de explotación, que alcanza los 115,39 millones de euros, refleja la eficiencia de estas empresas en sus operaciones principales y confirma su fortaleza en la generación de beneficios a nivel operativo. Sin embargo, el resultado financiero, de -13,64 millones de euros, indica ciertos desafíos en la gestión de recursos financieros o inversiones, que pueden estar relacionados con altos costes financieros o inversiones estratégicas que aún no aportan beneficios inmediatos.

El resultado antes de impuestos, de 101,75 millones de euros, muestra la rentabilidad global del conjunto, soportada por una gestión que logra consolidar los beneficios operativos y financieros. Tras aplicar los impuestos sobre sociedades, cuyo importe es de 12,56 millones de euros, el resultado final del ejercicio se sitúa en 89,19 millones de euros. Este indicador final evidencia la capacidad del colectivo para generar beneficios netos sostenibles, a pesar de las cargas fiscales.

Estos resultados ponen de manifiesto la solidez y la resiliencia de las empresas familiares de ADEFAN, resaltando su papel estratégico en el desarrollo económico. Para seguir fortaleciendo su posición, sería recomendable enfocar esfuerzos en mejorar la gestión financiera y en optimizar la carga impositiva, promoviendo así un crecimiento sostenido a largo plazo.

4.2.2 Modelo E-C-R aplicado a las empresas familiares asociadas a ADEFAN



CNAE 1013  
ELABORACIÓN DE PRODUCTOS CÁRNICOS  
Y DE VOLATERÍA  
  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 05

El sector de elaboración de productos cárnicos y de volatería presenta una estructura de mercado altamente concentrada, donde una empresa domina con una cuota de mercado del 77%, seguida por competidores significativamente más pequeños, cuyas participaciones no superan el 16%.

Este escenario se refleja en un coeficiente de concentración CR1 elevado (0,77) y un Índice Herfindahl-Hirschman de 0,62, indicando una tendencia hacia un oligopolio con fuertes asimetrías.

Las barreras de entrada parecen considerables, dada la disparidad en escalas de producción, capacidad de inversión y acceso a mercados, donde el líder acumula activos 45 veces superiores a los del competidor más pequeño.

En cuanto a la conducta empresarial, se observan estrategias divergentes.

La empresa líder destaca por su inversión en publicidad (1,66% de sus ventas), un elemento clave para mantener su posición dominante, mientras que el resto prácticamente no destina recursos a este rubro.

El endeudamiento promedio del sector ronda el 65%, aunque con variaciones significativas: desde un 49% en una empresa hasta un 89% en otra, lo que sugiere vulnerabilidades financieras en algunos casos.

La intensidad de inversión y de activos fijos también presenta contrastes, con valores que van desde un 21% hasta un 150%, evidenciando diferentes enfoques en capacidad productiva y modernización.

Los resultados financieros revelan un desempeño desigual.

Mientras algunas empresas logran rentabilidades financieras superiores al 18%, otras enfrentan pérdidas cercanas al -19%.

El EBIT y el EBITDA siguen un patrón similar: la empresa líder genera un EBITDA de 1,7 millones de euros, pero su EBIT es negativo (-233 mil euros), posiblemente por altos costes estructurales.

En contraste, empresas más pequeñas muestran márgenes netos positivos (hasta 10,18%), aunque con un valor agregado sustancialmente menor.

***El diagnóstico estratégico del sector sugiere oportunidades que radican en la consolidación de nichos mediante especialización o eficiencia operativa, especialmente para las empresas más pequeñas, que podrían explotar márgenes brutos más altos (hasta 11,67%).***

***Sin embargo, el riesgo principal es la dependencia de la empresa dominante frente a fluctuaciones de costes, así como la fragilidad financiera de competidores con alto endeudamiento. La escasa inversión en publicidad fuera también limita la capacidad de diferenciación.***

***Para la empresa líder, resulta crítico optimizar su estructura de costes para revertir el EBIT negativo, además de reforzar su ventaja competitiva mediante innovación o expansión geográfica. Las demás empresas deberían reducir su apalancamiento y explorar alianzas para ganar escala, enfocarse en segmentos premium o canales alternativos con mayor margen. Todas las empresas, en especial aquellas con baja intensidad publicitaria, deberían fortalecer sus marcas para mitigar la presión competitiva.***



# La empresa familiar aragonesa y navarra: un análisis multidimensional

El mercado de procesado y conservación de frutas y hortalizas presenta una estructura altamente concentrada, dominada por dos grandes actores que acumulan en conjunto el 97% de la cuota de mercado, dejando el 3% restante repartido entre pequeñas empresas.

La empresa que lidera el sector controla el 60% de las ventas, seguido de un segundo competidor con el 37%, lo que se traduce en un coeficiente de concentración CR1 de 0,60 y un Índice Herfindahl-Hirschman de 0,50, confirmando un oligopolio marcado por una fuerte asimetría.

Las barreras de entrada son significativas, dada la gran diferencia en escalas operativas: el activo total del líder supera en 48 veces al de la empresa más pequeña, lo que dificulta la competencia para nuevos participantes.

Se destaca en la conducta empresarial la ausencia total de inversión en publicidad en todas las empresas analizadas (o la información no está disponible), lo que sugiere una competencia basada más en capacidad productiva y eficiencia que en diferenciación de marca.

Los niveles de endeudamiento varían considerablemente, desde un 26,7% en las empresas más pequeñas hasta un 77,44% en el segundo competidor, lo que indica un mayor apalancamiento en algunas compañías.

La intensidad de inversión y de activos fijos es elevada, especialmente en las empresas medianas, que registran ratios superiores al 100%, reflejando posibles estrategias de modernización o expansión de capacidad.

***El sector en su conjunto enfrenta el reto de evolucionar desde un modelo basado puramente en escala y costes hacia uno que incorpore mayor valor agregado e innovación. La creación de consorcios para exportación, el desarrollo de productos diferenciados y el aprovechamiento de tendencias como los alimentos orgánicos o funcionales podrían representar caminos promisorios. Sin embargo, sin un cambio de estrategia, el riesgo de estancamiento es real, particularmente para aquellos actores que no logren adaptarse a un entorno cada vez más competitivo y exigente.***

Los resultados financieros muestran un desempeño heterogéneo.

Las empresas más grandes generan un EBITDA combinado de más de 46 millones de euros, pero con márgenes netos relativamente bajos (1,86% - 1,91%), lo que apunta a estructuras de costes elevadas.

En contraste, la empresa más pequeña logra un margen neto del 8,78%, demostrando mayor eficiencia en su escala reducida.

La rentabilidad financiera también varía, desde un modesto 1,23% hasta un 9,64%, siendo las firmas más pequeñas las que, en proporción, obtienen mejores resultados.

***Este diagnóstico apunta a un sector en la encrucijada. Las empresas dominantes deben abordar urgentemente sus ineficiencias operativas para convertir su tamaño en verdadera ventaja competitiva. La segunda empresa en importancia debería considerar estrategias para reducir su apalancamiento mientras explora nichos de valor agregado.***

***Para las empresas más pequeñas, la supervivencia podría depender de su capacidad para encontrar especializaciones rentables o establecer alianzas estratégicas que les permitan ganar escala.***



CNAE 1039  
OTRO PROCESADO Y CONSERVACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 04





CNAE 1102  
ELABORACIÓN DE VINOS

NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02

En términos de la estructura de mercado del sector de elaboración de vinos, se observa una clara concentración con coeficientes como el índice de concentración de primer orden (CR1) de 0,77, que indica una muy alta participación de un solo actor en el mercado.

Este fenómeno se complementa con un índice Herfindahl-Hirschman de 0,64 que ratifica la dominancia de pocos competidores.

Tal escenario sugiere la existencia de barreras de entrada significativas, permitiendo que las empresas líderes mantengan su posición frente a nuevos entrantes.

El análisis de conducta empresarial revela que la inversión en activos fijos es notablemente intensa, con un promedio que ronda el 133,89%.

Sin embargo, la industria carece de inversión en publicidad, lo que podría ser una oportunidad perdida para aumentar la visibilidad de las marcas y mejorar la competitividad.

En cuanto al endeudamiento, las cifras sugieren un nivel razonable, especialmente en la empresa líder, cuyos índices ascienden al 35,02%, frente a un nivel más moderado en otras empresas.

Esta situación sugiere un equilibrio entre el financiamiento y la estabilidad financiera.

Los resultados financieros muestran rentabilidades que, aunque moderadas, son positivas.

El retorno sobre el patrimonio de la empresa líder es del 5,23%, mientras que el retorno sobre activos se sitúa en 3,43%, superando de manera confortante a sus competidores.

Las métricas de margen bruto y neto refuerzan esta tendencia, mostrando un desempeño sólido que contrasta con los promedios del sector y subraya la capacidad de la empresa para generar valor.

La generación de *cash flow* y el EBITDA también se mantienen en niveles altos, lo que apunta hacia una gestión eficiente de los recursos.

***Desde una perspectiva estratégica, el análisis señala varias oportunidades para el sector, entre las cuales se destaca la necesidad de mejorar la presencia de marca mediante marketing y publicidad eficaces. Esto podría, a su vez, aumentar la cuota de mercado de la empresa más pequeña que tiene el potencial de captar una mayor atención del consumidor.***

***Sin embargo, los riesgos asociados con la variabilidad en los precios de los insumos y la volatilidad del mercado requieren que las empresas del sector se mantengan alerta y flexibles ante cambios inesperados.***

***Para la empresa líder, la implementación de estrategias de marketing para capitalizar su posición dominante y diversificar sus canales de distribución será crucial. La segunda empresa ocasionalmente puede tener una ventaja al centrarse en nichos de mercado y en la calidad del producto, así como en iniciativas de sostenibilidad que resuenen con los consumidores contemporáneos, así como debe considerar asociarse entre sí o con socios estratégicos para fortalecer su posición en el mercado y enfrentar las barreras de entrada representadas por competidores más grandes.***



# La empresa familiar aragonesa y navarra: un análisis multidimensional

En el análisis del sector de fabricación de artículos confeccionados con textiles, se ha identificado una clara tendencia hacia la concentración de mercado.

Según los datos, el coeficiente de concentración de primer orden (CR1) demuestra que existe un predominio significativo de un solo actor, alcanzando una cuota de mercado del 67%, que se complementa con un índice Herfindahl-Hirschman de 0,55, indicando que la estructura del mercado tiende a presentar características de oligopolio.

Este nivel de concentración sugiere que las barreras de entrada son altas, lo que probablemente disuade a nuevos competidores y propicia la existencia de asimetrías en el mercado, favoreciendo a las empresas ya establecidas.

El análisis de la conducta empresarial revela que, aunque hay una inversión significativa en activos fijos, con una intensidad de inversión que alcanza el 57,34% en el principal competidor, no hay un esfuerzo apreciable en términos de publicidad, puesto que las inversiones en este ámbito están ausentes o no fueron informadas.

En cuanto al endeudamiento, la empresa líder exhibe un porcentaje del 32,59%, lo que sugiere un nivel de deuda razonable, mientras que su competidor directo presenta un porcentaje de 63,89%, lo que genera preocupaciones sobre su estabilidad financiera.

La inversión en el sector refleja una tendencia positiva, pero la falta de inversión publicitaria podría limitar el potencial de crecimiento y visibilidad de las marcas dentro del mercado.

En términos de resultados financieros, es notable la rentabilidad de las empresas analizadas.

El retorno sobre el patrimonio de la empresa líder se sitúa en 28,99%, y el retorno sobre activos alcanza un 19,58%, superando ampliamente los promedios del sector.

Los márgenes brutos y netos también son indicativos de un rendimiento sólido, con cifras del 16,59% y 16,79% respectivamente, que destacan la capacidad de las empresas para generar valor y mantener una operación eficiente.

El EBITDA y el EBIT reflejan cifras sólidas, lo que sugiere una gestión efectiva de los recursos y un flujo de caja saludable, fundamental para su crecimiento futuro.

***Desde el punto de vista estratégico se perciben tanto oportunidades como riesgos dentro del sector. Las oportunidades se centran en la potencial mejora en la inversión en marketing y publicidad, que podría facilitar la captación de nuevos mercados y el fortalecimiento de la marca.***

***Sin embargo, los riesgos asociados con un alto nivel de endeudamiento en la empresa más pequeña y la falta de diversificación en la inversión publicitaria podrían poner en peligro su estabilidad a largo plazo.***



**CNAE 1392  
FABRICACIÓN DE ARTÍCULOS  
CONFECCIONADOS CON TEXTILES,  
EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02**

***Ante este panorama, se formulan recomendaciones específicas para esas empresas. Para la empresa líder, es esencial capitalizar su posición dominante invirtiendo en estrategias de marketing que amplíen su alcance y fortalezcan su imagen de marca, así como diversificar sus canales de distribución. La segunda empresa podría beneficiarse de nuevos nichos de mercado y fomentar alianzas estratégicas. En términos generales, la inversión en publicidad y la gestión eficiente de costes permitiría la creación de un entorno más competitivo y atractivo para el consumidor.***





CNAE 2511  
FABRICACIÓN DE ESTRUCTURAS  
METÁLICAS Y SUS COMPONENTES  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02

El análisis de la estructura dedicado a la fabricación de estructuras metálicas y sus componentes revela que la cuota de mercado en este sector está dominada por una de las empresas, con una concentración notable evidenciada por un coeficiente de concentración de primer orden (CR1) de 0,63 y un índice Herfindahl- Hirschman de 0,53. Estas cifras sugieren una estructura que tiende a un oligopolio, donde las asimetrías son palpables.

Las barreras de entrada son evidentes, limitando la entrada de nuevos competidores en el mercado y permitiendo que las empresas existentes mantengan una posición dominante, beneficiándose de economías de escala y de su reputación consolidada.

Al analizar la conducta empresarial, se observa que el nivel de endeudamiento es notablemente alto, alcanzando un 72,28% en la empresa líder y un 78,15% en su competidor directo. Esto plantea preocupaciones sobre la estabilidad financiera en un entorno que podría volverse volátil.

A nivel de inversión, se destaca que una de las empresas presenta una intensidad de inversión del 40,93%, lo que sugiere un enfoque hacia el crecimiento.

Sin embargo, no se han reportado inversiones en publicidad, lo que podría ser un factor limitante en la captación de nuevos clientes y la consolidación de la marca.

La intensidad de activos fijos es también muy baja en una de las empresas estudiadas, lo que puede indicar oportunidades desaprovechadas en términos de capacidad productiva.

Los resultados de rentabilidad revelan un panorama mixto.

La rentabilidad financiera varía significativamente entre las empresas, con la líder alcanzando un 8,23% y su competidor un 41,13%. A su vez, el retorno sobre activos muestra un comportamiento similar, con registros del 2,41% y 8,07% respectivamente.

Los márgenes brutos y netos también reflejan diferencia en la eficiencia operativa, donde la empresa líder presenta márgenes del 4,06% y 2,68%.

Además, los resultados de EBITDA y EBIT resaltan una gestión sustancialmente más eficiente por parte de la empresa con mayores valores, lo cual es un indicador positivo de su capacidad para generar beneficios y gestionar costes.

**En el diagnóstico estratégico, se identifican tanto oportunidades como riesgos. Las oportunidades se centran en la posibilidad de mejorar la visibilidad de la marca y la captación de mercado a través de inversiones en marketing y publicidad, así como en la expansión de la capacidad productiva.**

**No obstante, las empresas también enfrentan riesgos significativos relacionados con la alta dependencia de la financiación externa y la falta de diversificación en sus estrategias de mercado.**

*De acuerdo con estos hallazgos y diagnósticos, se recomienda: para la empresa líder, una estrategia enfocada en diversificar su financiamiento y, al mismo tiempo, invertir en marketing para fortalecer su marca sería crucial. Para su competidora, explorar oportunidades de nicho de mercado y mejorar sus ratios de inversión en publicidad para aumentar su competitividad.*



# La empresa familiar aragonesa y navarra: un análisis multidimensional

El análisis del mercado perteneciente a la fabricación de maquinaria para la industria de la alimentación, bebidas y tabaco revela hallazgos clave que merecen ser destacados.

La estructura de este mercado se caracteriza por una notable concentración, donde un único actor ostenta una cuota del 84% del total de las ventas y un índice de concentración de primer orden (CR1) de 0,84, lo que refleja su predominancia.

A su vez, el índice Herfindahl-Hirschman se sitúa en 0,73, lo que respalda la conclusión de que el entorno competitivo es altamente asimétrico y está marcado por barreras de entrada significativas. Esto crea un panorama donde las empresas más pequeñas encuentran dificultades para ingresar al mercado y competir en igualdad de condiciones con el líder establecido.

Respecto al análisis de la conducta empresarial, se observan patrones que refuerzan la dominancia del principal competidor.

El nivel de endeudamiento de este actor se encuentra en un 38,32%, lo que indica una gestión financiera relativamente prudente en comparación con su competidor, que presenta un endeudamiento del 57,90%. Esto puede ser un indicador de una mayor vulnerabilidad frente a cambios en el entorno macroeconómico.

En términos de inversión, una de las empresas muestra una intensidad de inversión del 40,93%, mientras que la que líder del mercado no reporta ningún esfuerzo en este sentido. Ambos competidores carecen o no reportan inversión en publicidad, lo que denota una oportunidad desaprovechada para aumentar la visibilidad de sus marcas. Adicionalmente, la inversión en activos fijos es escasa, con registros cercanos al 0% en uno de los casos, lo que limita la capacidad de producción y respuesta ante un aumento en la demanda.

**En este contexto, para mejorar sus resultados y del sector, se recomienda optimizar la estructura de deuda, reducir costes en la empresa con márgenes bajos, incrementar inversión en publicidad y activos fijos según necesidades, y reforzar estrategias comerciales para aprovechar oportunidades de crecimiento. Ambas compañías deben priorizar generación de cash flow y eficiencia operativa para consolidar su posición en el mercado.**

Los resultados de rentabilidad presentan un cuadro interesante. El retorno sobre el patrimonio de la líder se eleva hasta un 32,30%, en contraste con el 17,31% de su competidora, lo que refleja una ventaja clara en la generación de valor para sus accionistas. En términos de retorno sobre activos, la empresa dominante también supera significativamente a su rival, alcanzando un 19,71% frente a un 7,36%.

Los márgenes, tanto bruto como neto, evidencian la capacidad de la empresa líder para mantener una operación rentable, con márgenes del 16,68% y 20,26% respectivamente.

La generación de *cash flow*, además, se presenta robusta, con cifras que alcanzan los 2,5 millones de euros, lo que proporciona un respaldo financiero sólido para futuras inversiones.

**En el diagnóstico estratégico, se identifican oportunidades en este mercado que incluyen la posibilidad de mejora en las tácticas de marketing para elevar la visibilidad de las marcas y la captación de nuevos clientes. Asimismo, el potencial de diversificación en líneas de productos.**

**Por otro lado, los riesgos son evidentes, con un alto nivel de endeudamiento que coloca tanto a la empresa líder como a su competidora en una posición vulnerable ante fluctuaciones económicas y cambios en la demanda del mercado.**



**CNAE 2893**  
**FABRICACIÓN DE MAQUINARIA PARA LA**  
**INDUSTRIA DE LA ALIMENTACIÓN,**  
**BEBIDAS Y TABACO**  
**NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02**





CNAE 3299

INDUSTRIAS MANUFACTURERAS NO  
COMPREDIDAS EN OTRAS PARTES

NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02

La estructura del mercado del sector de otras industrias manufactureras no comprendidas en otras partes, se evidencia una notable concentración, en la que una empresa lidera con una cuota de mercado del 82%. Este liderazgo se respalda por un coeficiente de concentración (CR1) de 0,82, que sugiere la existencia de un entorno oligopólico, donde las pocas empresas participantes detentan gran parte del mercado y un Índice de Herfindahl-Hirschman de 0,70, lo que sugiere una notable asimetría competitiva.

Este nivel de concentración actúa como una barrera de entrada implícita para nuevos competidores, ya que la empresa líder disfruta de economías de escala, acceso preferencial a canales de distribución y una ventaja en costes difícil de replicar.

En cuanto a la conducta empresarial, se observan patrones divergentes. La empresa dominante opera con un endeudamiento mínimo (11,68%), lo que le otorga flexibilidad financiera, mientras que su competidora presenta un nivel de deuda más elevado (45,41%), lo que podría limitar su capacidad de maniobra.

Además, la intensidad de inversión en activos fijos es notablemente mayor en la empresa más pequeña (260,97%), lo que sugiere una estrategia de crecimiento basada en capacidad productiva, aunque con un retorno aún no materializado en términos de rentabilidad.

Curiosamente, ninguna de las dos empresas destina recursos a publicidad (o ese dato no fue informado), lo que podría representar una oportunidad desaprovechada para fortalecer posicionamiento o penetración en nuevos segmentos.

Los resultados financieros refuerzan la brecha entre ambas. La empresa líder no solo controla la mayor parte del mercado, sino que también exhibe una rentabilidad financiera (23.93%) y económica (21%) muy superiores a las de su competidora más pequeña, cuya cuota es del 18% y cuyos indicadores de rentabilidad (ROE del 2,72%, ROA del 1,49%) revelan desafíos operativos significativos.

Asimismo, la empresa líder genera un EBITDA de 1,8 millones de euros, un margen neto del 33,19% y un *cash flow* robusto, mientras que su competidora registra un EBITDA de apenas 109 mil euros y un margen neto del 2,97%, con un *cash flow* inexistente.

Esta disparidad subraya no solo diferencias en eficiencia operativa, sino también en la capacidad para convertir ventas en valor agregado (casi 2,8 millones de euros frente a 422 mil euros).

***El diagnóstico estratégico indica que las oportunidades para la empresa líder incluyen consolidar su ventaja mediante innovación o expansión geográfica, aprovechando su solvencia y bajos costes financieros. Sin embargo, su falta de inversión en publicidad podría dejar espacio para competidores emergentes.***

***Para la empresa más pequeña, el riesgo principal radica en su alta intensidad de inversión con retornos limitados, lo que exige una revisión urgente de su estructura de costes y estrategia comercial.***

***Para la empresa dominante, se sugiere capitalizar su posición mediante reinversión estratégica en tecnología o adquisiciones, así como explorar campañas de branding para fidelizar clientes. Para la segunda empresa, priorizar la eficiencia operativa, renegociar deuda y diversificar su cartera de productos podría equilibrar su perfil de riesgo. Ambas deberían evaluar el impacto de una política de publicidad selectiva, incluso en canales digitales, para estimular demanda sin comprometer márgenes.***



La empresa familiar aragonesa y navarra: un análisis multidimensional

En la estructura de mercado de la actividad de promoción inmobiliaria, se observa que dos empresas dominan significativamente, siendo la cuota de mercado de la primera de un 56% y de la segunda un 44%.

Estos números sugieren una atmósfera altamente competitiva, marcada por ciertos niveles de oligopolio.

Las asimetrías son evidentes, dado que una empresa ejerce un control un poco más significativo sobre el mercado.

No hay inversiones en publicidad (o no hay información disponible), lo que podría limitar su capacidad para atraer nuevos clientes y fortalecer su marca.

Además, la intensidad de inversión muestra resultados dispares, donde la empresa con menor cuota de mercador destaca con una inversión superior de 187,54%, mientras que la líder del mercado no reporta inversiones significativas.

Lo mismo ocurre en el nivel de inversión en activos fijos, dado que la segunda empresa presenta una intensidad del 51,50%, lo que le confiere una capacidad operativa más robusta.

Los resultados financieros reflejan un panorama mixto en cuanto a la rentabilidad. La empresa competidora supera a la líder en rentabilidad, con un ROE del 9,37% frente al 6,84% y un ROA del 5,45% versus 2,65%. Aunque la primera domina en participación de mercado, la segunda muestra mayor eficiencia en el uso de capital y activos. Esta paradoja sugiere que el liderazgo en ventas no siempre garantiza la máxima rentabilidad financiera.

Los márgenes brutos y netos arrojan una evidencia clara de las diferencias operativas entre ambas empresas: la empresa líder muestra márgenes del 3,57% y 3,50%, muy por debajo de los márgenes del 15,01% y 11,79% de su competidora.

Además, la capacidad de generación de flujo de caja también resalta, con cifras que varían significativamente, destacando un *cash flow* que se encuentra por encima de los 1 millón de euros para la empresa líder frente a casi 4 millones de euros para la competidora.

**El diagnóstico estratégico indica que el mercado inmobiliario analizado presenta un duopolio con oportunidades estratégicas claras: la líder debe transformar su escala en rentabilidad optimizando costes y reduciendo su vulnerabilidad financiera, mientras la competidora debe convertir su eficiencia en mayor participación sin perder ventajas operativas.**

**Los riesgos se traducen en el estancamiento de inversión en diferenciación.**



**El panorama sugiere que para la empresa líder, el reto central radica en transformar su ventaja de mercado en rentabilidad sostenible. Debería impulsar una optimización integral de costes, con foco en eficiencia operativa y renegociación de proveedores, para cerrar la brecha de márgenes frente a su competidor. Paralelamente, una estrategia de diversificación geográfica o segmentación de nichos le permitiría monetizar mejor su escala. La empresa competidora, en cambio, podría capitalizar su superioridad operativa mediante expansión controlada. Su modelo eficiente podría replicarse en mercados adyacentes o mediante alianzas estratégicas que amplíen su cuota sin comprometer su salud financiera. Sería clave desarrollar ventajas diferenciales intangibles que consoliden su rentabilidad como estándar sectorial.**

CNAE 4110  
PROMOCIÓN INMOBILIARIA  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02



CNAE 4121  
CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS  
RESIDENCIALES

NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 09

En la evaluación de la estructura de mercado del sector de la construcción de edificios residenciales, se observa una concentración notable, donde la participación de las principales empresas revela un claro dominio de varias empresas.

La cuota de mercado de las tres principales empresas oscila entre un 23% y un 25%, lo que genera un coeficiente de concentración (CR3) de 0,72 y un índice Herfindahl-Hirschman de 0,19.

Estos indicadores sugieren la presencia de un oligopolio caracterizado por asimetrías considerables, donde las empresas líderes consolidan su posición mediante barreras de entrada que impiden la llegada de competidores nuevos al mercado.

En el análisis de la conducta empresarial, se destacan varios aspectos relevantes, como: el nivel de endeudamiento en estas compañías es alto, alcanzando hasta un 95,95% en algunos casos, lo que podría señalar una vulnerabilidad en sus estructuras financieras.

La inversión en publicidad es prácticamente inexistente (o no informada), lo que sugiere que estas empresas no están invirtiendo en fortalecer su presencia de marca ni en atraer nuevos clientes.

Por otra parte, el nivel de inversión en activos también varía, con un promedio que muestra cierta innovación en algunos actores, aunque en gran parte insuficiente para el crecimiento a largo plazo del sector. Respecto a la intensidad de activos fijos, algunos actores presentan cifras que evidencian una utilización óptima de sus activos, aunque nuevamente resalta la disparidad entre las distintas empresas.

Los resultados de rentabilidad reflejan un panorama mixto en el sector. La rentabilidad financiera varía notablemente entre las empresas, con cifras que oscilan entre un 3,85% y un 191,68%, indicando una alta variabilidad en la capacidad de generar retorno sobre el capital.

En términos de retorno sobre activos, la mayoría de las empresas se mueven en rangos bajos, incluso algunos reportando pérdidas.

Los márgenes, tanto brutos como netos, se encuentran en niveles que indican limitaciones en la rentabilidad operativa, con márgenes brutos que van desde un 1,72% hasta un 7,33%.

Además, los indicadores de EBITDA y EBIT muestran una diversidad de rendimiento que sugiere que, aunque algunas empresas son eficientes en términos operativos, otras enfrentan desafíos significativos en su capacidad para generar ganancias viables.

***En cuanto al diagnóstico estratégico, el análisis desvela tanto oportunidades como riesgos a los que los actores del sector se enfrentan. Las oportunidades incluyen la posibilidad de invertir en marketing para mejorar la captación de mercado y fortalecer la marca, así como la diversificación de productos y servicios para atraer a diferentes segmentos de clientes.***

***Sin embargo, también se identifican riesgos significativos, particularmente el alto nivel de endeudamiento que podría comprometer la estabilidad financiera ante un entorno económico cambiante, así como la moderada inversión en publicidad que limita el alcance y reconocimiento de las empresas.***

***Las tres mayores empresas pueden mejorar su eficiencia ajustando procesos y costes, además de fortalecer su innovación e inversiones para mantener el liderazgo. También deberían optimizar su gestión financiera y asegurar liquidez ante posibles cambios. El resto de las empresas necesita reforzar su posición financiera, invertir en marketing para ganar clientes y modernizar sus procesos. Priorizar inversiones estratégicas les permitirá crecer de forma sostenible y mejorar su competitividad en el mercado.***



La empresa familiar aragonesa y navarra: un análisis multidimensional

En términos de la estructura de mercado del sector de instalaciones eléctricas, se observa un alto grado de concentración, con la empresa líder obteniendo una cuota de mercado del 96%, lo que indica que casi todo el mercado está dominado por este único competidor.

Este significativo nivel de concentración es respaldado por un índice Herfindahl-Hirschman de 0,93, sugiriendo que el entorno operativo está caracterizado por una clara asimetría en la participación de mercado, lo que dificulta la entrada de nuevos competidores y establece barreras de entrada elevadas.

La concentración también implica que el poder de fijación de precios está fuertemente en manos de la empresa líder, lo que puede afectar a la competitividad y la innovación en el sector.

Al analizar la conducta empresarial, es evidente que el sector presenta desafíos en términos de inversión y publicidad. El nivel de endeudamiento promedio es moderado, oscilando entre un 47,88% y un 59,25%, lo que sugiere un uso prudente del financiamiento externo en un entorno donde la estabilidad financiera es crucial.

En cuanto a la intensidad de inversión, esta varía considerablemente entre los actores, con una empresa reportando una intensidad de inversión de 24,05%, mientras que la empresa líder no destina recursos en esta área (o no lo informa).

Una característica importante es la ausencia de inversión en publicidad por parte de los competidores. Asimismo, la intensidad de activos fijos muestra variaciones significativas, con una compañía presentando un porcentaje de 10,22% en contrastación con el 0,00% de la empresa líder, lo cual podría limitar la capacidad de producción y afectar su competitividad.

*En términos de recomendaciones, para la empresa líder, es vital que aproveche su posición dominante implementando estrategias de diversificación de servicios y explorando nuevas oportunidades de inversión en publicidad, lo que le permitiría consolidar aún más su liderazgo en el mercado. Para su competidora, se sugiere centrar sus esfuerzos en aumentar la inversión en marketing y mejorar la gestión de costes para hacer frente a la competencia.*

Los resultados de rentabilidad en este sector muestran un panorama variado. La rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa líder se sitúa en un 15%, destacándose respecto a un 7,88% de su competidora, lo que evidencia una mayor capacidad para generar valor para los accionistas. En términos de retorno sobre activos, la empresa líder alcanza un 7,83% frente a un 3,19% de la otra empresa, subrayando su eficiencia en la utilización de recursos para generar ganancias.

Los márgenes bruto y neto también son indicativos de esta situación, donde el margen bruto promedio es del 3% y el margen neto del 12,61% mostrando que, mientras que hay margen para el crecimiento, existe un potencial no explotado en la optimización de costes.

El análisis de EBITDA y EBIT revela profundidades operativas, citando un EBITDA de 2,7 millones de euros para la empresa líder en comparación a casi 69 mil euros del competidor, reflejando la necesidad de mejorar la gestión operativa en este último caso.

***El diagnóstico estratégico resalta tanto oportunidades como riesgos en el sector. Entre las oportunidades, se tiene la capacidad de diversificar la oferta de servicios, así como la posibilidad de mejorar la inversión en publicidad para captar una mayor cuota de mercado y fortalecer la marca.***

***No obstante, los riesgos, especialmente en relación a la falta de inversión en publicidad, que limita la atracción de nuevos clientes y la expansión del negocio. La concentración del mercado implica también la posibilidad de sufrir una mayor afectación ante cambios económicos adversos.***



CNAE 4321  
INSTALACIONES ELÉCTRICAS  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02





CNAE 4322  
FONTANERÍA, INSTALACIONES DE  
SISTEMAS DE CALEFACCIÓN Y AIRE  
ACONDICIONADO

NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 04

El análisis de estructura del sector de fontanería, instalaciones de calefacción y aire acondicionado revela un mercado con alta concentración, donde unas pocas empresas controlan la mayor parte de los activos, ventas y patrimonio, lo que genera claras asimetrías competitivas.

La cuota de mercado y los indicadores de concentración con coeficiente (CR2) de 0,80 e índice Herfindahl- Hirschman de 0,36 confirman la existencia de un entorno oligopólico, con barreras de entrada relevantes para nuevos competidores, especialmente por la escala de operaciones y la capacidad financiera de los líderes.

En cuanto a la conducta empresarial, se observa una ausencia intensidad de inversión en publicidad (o la información no está disponible) y en activos fijos solamente una de las empresas más pequeñas reporta información (54,76%), lo que sugiere una estrategia conservadora en la captación de nuevos clientes y en la modernización de infraestructuras por parte de las demás empresas.

El endeudamiento varía significativamente entre empresas (5,51%-72,44%), con algunas mostrando estructuras financieras muy apalancadas, mientras otras mantienen niveles más controlados.

La intensidad de inversión, aunque presente solamente en uno de los casos, no es generalizada ni intensa, lo que limita el potencial de crecimiento y adaptación tecnológica del sector.

Los resultados financieros de las empresas reflejan una variedad de rentabilidades que ofrecen un panorama mixto. La rentabilidad financiera, medida a través del ROE, se sitúa en un 14,04% para la empresa líder, frente a un 10,07% de su competidor cercano, lo que indica una sólida capacidad para generar beneficios sobre el capital invertido.

Sin embargo, se observa que el margen bruto es del 8,83% para la empresa líder, uno de los más bajos en la muestra, lo que sugiere que persisten oportunidades de mejora en gestión de costes y eficiencia operativa.

El EBIT y el EBITDA reflejan el rendimiento operativo antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones, muestran cantidades que varían considerablemente, siendo el EBIT de la empresa líder de casi 450 mil euros, lo que muestra un sólido desempeño ante sus competidores.

***Desde una perspectiva estratégica, el sector presenta oportunidades para quienes logren optimizar sus estructuras de costes, modernizar sus activos y aprovechar su posición de mercado para innovar y diferenciarse.***

***Sin embargo, existen riesgos asociados a la alta concentración y a la dependencia de unos pocos actores, así como a la escasa inversión en áreas clave como la publicidad y la tecnología.***

***Para las empresas líderes, es fundamental mantener su ventaja competitiva a través de la innovación, la diversificación de inversiones y una gestión financiera prudente que garantice liquidez y capacidad de respuesta ante cambios del entorno. Para las empresas de menor tamaño, resulta clave fortalecer su posición financiera, invertir en marketing y modernización, y buscar nichos donde puedan diferenciarse y crecer de manera sostenible.***



# La empresa familiar aragonesa y navarra: un análisis multidimensional

El análisis de la estructura de mercado del sector dedicado a la venta de otros vehículos de motor, diferentes de automóviles y vehículos ligeros, ha proporcionado información sobre una concentración significativa, donde un predominante competidor acapara una cuota de mercado del 93%.

Este elevado nivel de concentración también se refleja en un índice de Herfindahl-Hirschman de 0,87, lo cual evidencia que se trata de un entorno oligopólico.

La existencia de barreras de entrada es notoria, lo que dificulta la llegada de nuevos competidores al sector, reforzando así el dominio de las empresas ya establecidas.

El análisis de la conducta empresarial revela que el nivel de endeudamiento de las empresas en el sector es alto, alcanzando hasta un 73,86% en uno de los casos y en promedio un 57,63%.

Esto sugiere que, aunque las empresas han logrado sostener sus operaciones, dependen excesivamente de financiamiento externo, lo que puede provocar vulnerabilidades en un entorno económico cambiante.

La intensidad de inversión en activos es otro aspecto a destacar, con variaciones que van del 0% hasta un 40,35%. Ninguna de las empresas ha realizado inversiones en publicidad (o no han informado), lo que implica una falta de estrategia para aumentar su visibilidad y reconocimiento en el mercado.

**Teniendo en cuenta los hallazgos, se formulan recomendaciones específicas para los diferentes actores. Para la líder del mercado, es crucial mantener su posición dominante mediante la diversificación de productos y una revisión estratégica de la inversión en marketing, a fin de maximizar su presencia en el mercado. Para la empresa competidora, enfocarse en mejorar su publicidad y diversificar esfuerzos de inversión, formar colaboraciones que le permita compartir recursos y abordajes en un sector marcado por fuertes barreras de entrada podría ser beneficioso.**

Al evaluar los resultados de rentabilidad, se observa que la rentabilidad financiera del actor líder es del 15,17%, lo cual supera a sus competidores que se sitúan en un 6,99%. La rentabilidad económica también se muestra positiva, con un 9,06% para el líder frente al 1,83% de su competidor cercano.

Los márgenes, tanto bruto como neto, son modestos, situándose en un 4,69% y un 4,68% respectivamente. Sin embargo, estos márgenes son indicativos de un entorno donde existe margen para mejorar la eficiencia operativa.

Además, los indicadores de EBITDA y EBIT resaltan un rendimiento operativo robusto, con cifras que alcanzan los 3,1 y 1,6 millones de euros respectivamente, lo que confirma la capacidad de generar flujos de caja sólidos.

**Desde el diagnóstico estratégico, las oportunidades son evidentes. Una de las principales áreas de mejora radica en la inversión en publicidad, que podría abrir nuevas vías para atraer clientes. Además, la diversificación en la oferta de productos podría reflejar un valor agregado considerable en un mercado en constante evolución.**

**A su vez, los riesgos asociados al alto nivel de endeudamiento y la falta de inversión en marketing podrían debilitar la posición financiera de las empresas ante fluctuaciones del mercado.**



CNAE 4519  
VENTA DE OTROS VEHÍCULOS DE MOTOR  
(DIFERENTES DE AUTOMÓVILES Y  
VEHÍCULOS DE MOTOR LIGEROS)  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02





CNAE 4652  
COMERCIO AL POR MAYOR DE EQUIPOS  
ELECTRÓNICOS Y DE  
TELECOMUNICACIONES Y SUS  
COMPONENTES

NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 03

En relación a la estructura de mercado del comercio al por mayor de equipos electrónicos y de telecomunicaciones, se observa un alto índice de concentración, con un coeficiente de concentración (CR1) que alcanza un 0,94, lo que indica que una sola empresa domina prácticamente el sector.

Este porcentaje se complementa con un índice Herfindahl-Hirschman de 0,88, señalando una clara asimetría en la participación del mercado, donde una empresa posee el 94% de las ventas totales del sector, lo que implica barreras de entrada significativas que dificultan la llegada de nuevos competidores y refuerza la posición predominante del líder de mercado.

En términos de conducta empresarial, el análisis muestra que el nivel de endeudamiento en las empresas del sector es elevado, con un promedio que varía considerablemente. El líder del mercado presenta una tasa de endeudamiento del 1,40%, y sus competidores varían desde el 66,82% hasta un notable 7,64% en uno de los casos. Esto indica una dependencia del financiamiento externo que podría comprometer la estabilidad en escenarios de volatilidad económica.

Asimismo, la intensidad de inversión es un aspecto digno de mencionar; mientras que la empresa líder tiene una intensidad que asciende al 50,90%, otros competidores no reportan inversiones significativas, lo que podría dar lugar a un estancamiento en la innovación y crecimiento.

En cuanto a la intensidad de activos fijos, nuevamente surge una gran disparidad, donde la empresa dominante presenta una intensidad del 37,07% y los demás competidores se encuentran en niveles de 0%. Es fundamental resaltar que ninguna de las empresas analizadas reporta información sobre inversión en publicidad o lo hacen.

Los resultados de rentabilidad también indican un panorama diverso. La rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa líder se sitúa en un 11,93%, en comparación con el 15,01% de su competidor más cercano, lo que resalta la capacidad limitada para generar valor para los accionistas.

El retorno sobre activos es del 4,62% para la empresa predominante, que se mantiene en niveles similares al resto del sector. En cuanto a los márgenes, el margen bruto sitúa a la empresa líder en un relativamente modesto 4,25%, mientras que el margen neto se fija en un 4,62%.

Los resultados muestran un *cash flow* positivo y un EBIT de casi 2,3 millones de euros, y un EBITDA de casi 2,5, reflejando la rentabilidad operativa y la capacidad de la empresa para gestionar sus costes de manera efectiva.

*En este contexto, el diagnóstico estratégico revela tanto oportunidades como riesgos. Entre las oportunidades, se encuentra la mejora potencial en la inversión en publicidad, que podría facilitar un aumento en la notoriedad de las marcas y la captación de un mayor número de clientes.*

*Por otro lado, los riesgos se centran en la dependencia del financiamiento externo y en la falta de inversión en publicidad, que limitan el crecimiento y la competitividad de los actores en el mercado, así como en el alto nivel de endeudamiento que podría ser peligroso si se producen cambios abruptos en la economía.*

*Con base en estos resultados, se proponen recomendaciones específicas para distintos segmentos del mercado. Para la empresa dominante líder del mercado, es crucial evaluar su estrategia de marketing y considerar la inclusión de publicidad en su presupuesto, así como revisar sus prácticas de inversión para diversificar la oferta de productos que puedan atraer a nuevos clientes. Las empresas pequeñas deben enfocarse en la mejora de su posicionamiento a través de una mayor visibilidad en el mercado, impulsando su inversión en marketing y explorando posibles colaboraciones podrían facilitar el acceso a recursos que les permitan competir más efectivamente, además de considerar la búsqueda de financiamiento más accesible que soporte su crecimiento.*



# La empresa familiar aragonesa y navarra: un análisis multidimensional

La estructura del mercado de comercio al por mayor de madera, materiales de construcción y aparatos sanitarios presenta una fuerte concentración, donde una sola entidad domina con una cuota de mercado del 69%, lo que le confiere un notable poder en su sector. Seguida por otra empresa que abarca el 14%.

Este predominio se concentra aún más, dado que el coeficiente de concentración se sitúa en 0,69 y el índice Herfindahl-Hirschman alcanza 0,51, evidenciando un entorno oligopólico caracterizado por barreras de entrada significativas que limitan la llegada de nuevos competidores.

En este contexto, se observan asimetrías claras en la participación del mercado y la capacidad de influencia de los actores más grandes sobre los precios y las condiciones del sector.

El análisis de la conducta destaca aspectos fundamentales como el nivel de endeudamiento, donde el líder de mercado presenta un 72,85% en términos de deuda. Este alto nivel de endeudamiento se complementa con tasas aún más elevadas en otros competidores, llegando a un 83,46% en uno de ellos, mientras que algunos presentan un 8,28%.

La intensidad de inversión también es un tema crítico; la empresa líder ha logrado mantener una intensidad del 67,22%, en contraste con competidores que no han invertido nada o no lo han declarado, lo que puede poner en riesgo acciones de expansión o modernización de la infraestructura.

La intensidad de activos fijos varía, siendo un 22,63% para el líder y alcanzando hasta un 39,43% en una de las empresas competidoras, lo que indica diferentes niveles de capacidad productiva y operativa en el sector. No se aprecia inversión en publicidad por parte de todos los competidores.

*Para la empresa líder, se recomienda diversificar su oferta y fortalecer la inversión en publicidad para consolidar su posición y anticipar posibles movimientos competitivos. Las demás empresas deberían enfocarse en ganar visibilidad y eficiencia operativa, beneficiarse de alianzas estratégicas que les permitan compartir recursos y acceder a nuevas oportunidades de mercado.*

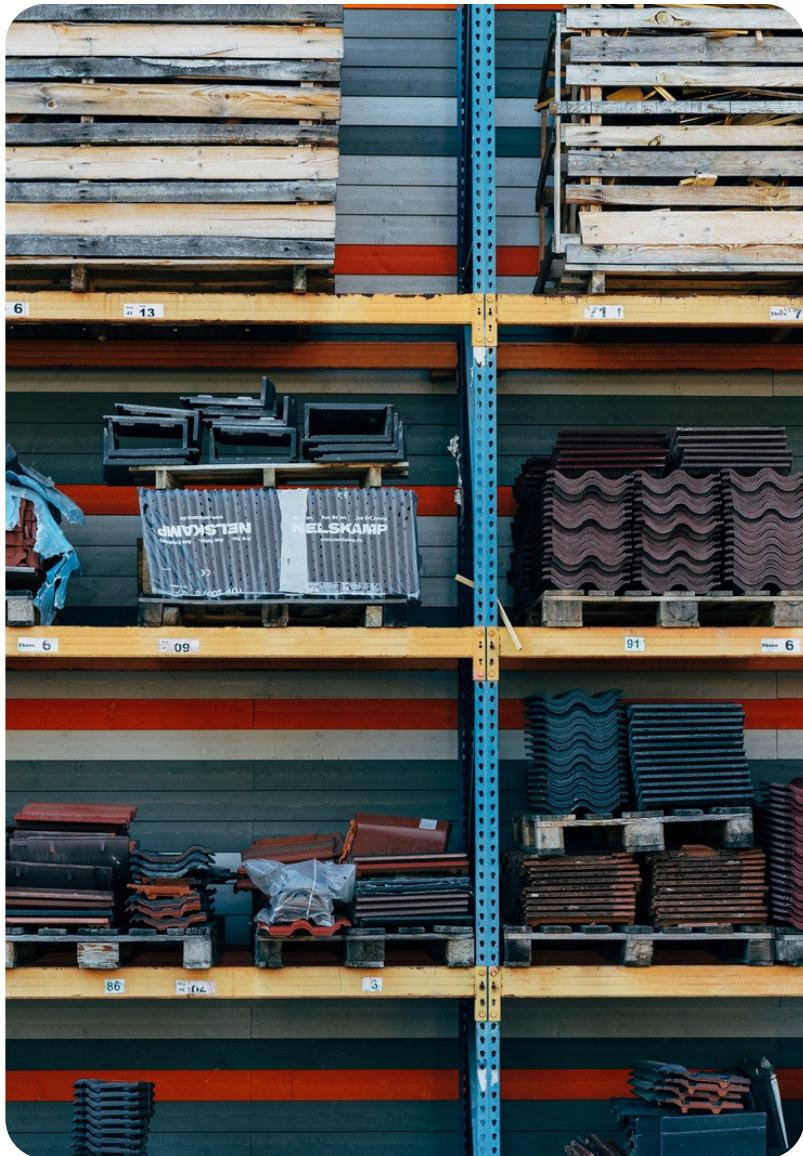
Los resultados financieros consideran métricas de rentabilidad que evidencian un desempeño diverso. La rentabilidad financiera de la empresa líder es del 15,04%, superior a la de competidores que apenas alcanzan cifras del 1,92% en su mejor caso. En cuanto a la rentabilidad económica, la situación es similar; la empresa líder logra un 3,16% frente a un 0,80% del competidor más débil.

Los márgenes brutos y netos también son indicativos de una gran variabilidad, donde la empresa líder presenta márgenes del 5,53% y 5,11% respectivamente, mientras que otros competidores alcanzan hasta un margen bruto del 12,82%, sugiriendo oportunidades de mejora en la eficiencia operativa para el líder de mercado.

Además, los resultados de EBITDA y EBIT refuerzan este panorama, destacando cifras de 3,8 y 3,2 millones de euros, respectivamente, para la empresa predominante, lo que demuestra su capacidad de generar flujos de efectivo sustanciales.

**Desde una perspectiva estratégica, el sector enfrenta el reto de mejorar la eficiencia y la innovación para aprovechar las oportunidades de crecimiento.**

**La falta de inversión en marketing representa una debilidad común, mientras que la alta dependencia del endeudamiento puede convertirse en un riesgo en contextos de incertidumbre económica.**



CNAE 4673  
COMERCIO AL POR MAYOR DE MADERA,  
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y  
APARATOS SANITARIOS  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 05





CNAE 4674  
COMERCIO AL POR MAYOR DE  
FERRETERÍA, FONTANERÍA Y  
CALEFACCIÓN

NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02

El análisis de la estructura de mercado dedicado al comercio al por mayor de ferretería, fontanería y calefacción revela que las dos principales empresas han compartido casi igualmente la cuota de mercado del 54% y 46% respectivamente.

Este panorama se traduce en un coeficiente de concentración de primer orden (CR1) de 0,54 y un índice Herfindahl-Hirschman de 0,50, lo que sugiere un entorno oligopólico, con ciertas asimetrías que limitan las opciones de los consumidores y otorgan poder a los líderes del sector.

Las barreras de entrada son evidentes, dado que el control de estas dos empresas sobre el mercado dificulta la llegada de nuevos competidores, favoreciendo a los ya establecidos.

En la conducta empresarial de los actores en este sector, se observa que el nivel de endeudamiento promedio es moderado, con la empresa líder presentando un 19,56% y su competidor un 24,53%.

La intensidad de inversión muestra disparidades marcadas, destacando que la empresa competidora invierte un 75,55% de sus activos, mientras que la empresa líder no reporta inversiones, lo que puede representar una oportunidad desaprovechada para mejorar su infraestructura y competitividad.

La intensidad de activos fijos es considerable en el competidor, con un 50,89%, lo que contrasta con la ausencia total de inversiones en esta categoría por parte de la empresa líder. No se encuentra información sobre inversiones en publicidad, lo que puede limitar su visibilidad y, por ende, su capacidad de captación de nuevos clientes en un mercado cada vez más competitivo.

Los resultados de rentabilidad evidencian un panorama variado. La rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa líder es del 7,03%, mientras que su competidor alcanza un 10,73%. En términos de rentabilidad económica, la empresa líder presenta un 5,54% frente a un 8,08% de la competidora, lo que indica diferencias significativas en la eficiencia de utilización de los activos.

Los márgenes de beneficio también tienden a ser modestos, con un margen bruto de 5,14% y un margen neto de 5,36% para la empresa líder, contrastando con los márgenes más elevados del competidor, que ascienden a 7,74% y 7,52% respectivamente.

El análisis también revela resultados positivos en términos de flujo de efectivo, con valores de casi 417 miles euros para la empresa líder y 574 miles euros para la competidora, así como cifras de EBIT y EBITDA que refuerzan la capacidad operativa de ambos actores.

**Desde una visión estratégica, la empresa líder pese a sólida cuota de mercado y estabilidad financiera, sus rentabilidades son más contenidas, sobre todo por la falta de inversión en activos fijos, lo que podría limitar su crecimiento.**

**En contraste, su competidora, aunque más endeudada y con mayor inversión, presenta mejores indicadores de rentabilidad, sugiriendo una estrategia de expansión. El sector ofrece oportunidades a quienes optimicen costes, modernicen activos y se enfoquen en la innovación y diferenciación.**

*Ante estas informaciones, se puede decir que, para la empresa líder del mercado, la implementación de una estrategia que contemple la inversión en publicidad y el desarrollo de nuevas líneas de productos permitiría fortalecer su posición en el sector. Su competidora podría centrarse en optimizar su presencia a través de esfuerzos de marketing más robustos y la mejora de su eficiencia operativa.*



La empresa familiar aragonesa y navarra: un análisis multidimensional

El sector de transporte de mercancías por carretera presenta una estructura del mercado, donde es evidente que la concentración es significativa. Los dos principales competidores dominan con cuotas de mercado del 51% y 46% respectivamente, lo que genera un coeficiente de concentración CR2 de 0,97 y un índice Herfindahl-Hirschman de 0,47.

Esta configuración sugiere un entorno oligopólico, marcado por barreras de entrada que dificultan la incursión de nuevos actores y crean asimetrías en la competencia.

La conducta empresarial revela características inquietantes. A pesar de operar en un mercado consolidado, se observa un nivel moderado de endeudamiento, siendo el porcentaje alcanzado por los principales competidores del 43,35% y 46,20%, mientras que el tercer actor muestra un endeudamiento más bajo del 15,39%. Esto puede indicar que las empresas más pequeñas deben gestionar cuidadosamente sus finanzas para mantenerse competitivas.

En términos de inversión, la intensidad de inversión varía considerablemente entre los actores, con las dos principales empresas invirtiendo el 43,47% y 40,30% de sus recursos, en contraste con la tercera empresa que no reporta inversiones. Esta disparidad implica que los actores más grandes están tratando de expandir y modernizar sus operaciones, mientras que la falta de inversión en activos fijos por parte de la empresa más pequeña podría limitar su capacidad operativa.

No se reporta información sobre inversión en publicidad por parte de las empresas de la muestra. La ausencia de inversión en publicidad sugiere que podrían estar perdiendo oportunidades significativas para captar nuevos clientes y elevar su perfil en el mercado.

*Para mejorar su posición en el mercado, las dos empresas más grandes de la muestra debe optimizar su estructura de costes y explorar la diversificación de servicios, enfocándose en la sostenibilidad y la tecnología para aumentar la eficiencia operativa. Al mismo tiempo, deberían implementar estrategias de marketing dirigidas para aumentar su cuota de mercado, mientras que la tercera empresa debe considerar inversiones en activos fijos y diversificación, aprovechando su bajo endeudamiento para financiar crecimiento y mejorar su visibilidad en el sector.*

Al revisar los resultados de rentabilidad, la imagen es mixta. La rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa líder es del 12,89%, lo que enmarca a esta entidad en una posición sólida, frente a la rentabilidad negativa del 1,83% de su competidor y un modesto 2,51% de la firma más pequeña. Asimismo, la rentabilidad sobre activos de la empresa líder es del 7,28%, superando a sus competidores, que reportan resultados negativos o muy bajos.

En cuanto a los márgenes, el margen bruto de la empresa dominante es de 4,65%, mientras que el margen neto se sitúa en 4,43%, lo que indica una eficiencia operativa relativamente buena, a pesar de que el resto de los competidores enfrentan desafíos.

El EBIT de la empresa líder asciende a 1,2 millones de euros, en contraste con la pérdida registrada por la segunda empresa, lo que refleja su capacidad para generar beneficios. Por último, el EBITDA de 2,4 millones de euros representa una sólida generación de flujo de caja, que respalda su capacidad de operación.

**El crecimiento del comercio electrónico y la globalización ofrece oportunidades para las empresas de transporte que mejoren su eficiencia y sostenibilidad mediante el uso de tecnologías avanzadas.**

**Sin embargo, hay que cuidar el nivel de endeudamiento para evitar alto riesgo financiero. La competencia en el sector exige diferenciación en precio y calidad. Además, las regulaciones ambientales y la fluctuación de precios de combustible pueden incrementar los costes operativos y afectar la rentabilidad. Es crucial que las empresas evalúen su posicionamiento y gestionen estos riesgos de manera efectiva.**



CNAE 4941  
TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR  
CARRETERA  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 03





CNAE 5510  
HOTELES Y ALOJAMIENTOS SIMILARES  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 10

La estructura del sector hotelero muestra cuotas de mercado de 0,01 a 0,23, con algunas empresas controlando hasta el 23%.

La alta concentración del mercado, reflejada en un coeficiente CR3 de 0,60, indica que las tres principales empresas controlan el 60% del mercado, limitando la competencia entre las más pequeñas.

A pesar de esto, el índice Herfindahl-Hirschman de 0,16 sugiere que aún hay oportunidades para que las empresas más pequeñas compitan en nichos específicos

En la conducta empresarial de los actores del sector hotelero, se denota un elevado endeudamiento promedio del 72,33%, con algunas empresas alcanzando hasta el 150,13%, mientras otras se mantienen en un 26,77%. Esta situación es preocupante, ya que un alto endeudamiento implica mayor vulnerabilidad financiera y riesgo de insolvencia, especialmente en un sector competitivo y volátil.

La intensidad de inversión muestra un desbalance: la media es del 44,64%, pero una de las 10 empresas alcanza el 271,24%, indicando inversiones significativas. Por otro lado, la ausencia de inversión en otras empresas (o valores no disponibles) es preocupante, ya que puede reflejar falta de crecimiento y adaptabilidad.

La intensidad de activos fijos, con una media del 41,66% y un máximo de 272,08%, al igual que la intensidad de inversión, muestra una disparidad. Las empresas con una alta proporción de activos fijos son aquellas que probablemente tengan más capacidad para ofrecer servicios consolidados y de calidad. Sin embargo, aquellas con un 0,00% en esta métrica están en una posición desventajosa, limitando su capacidad operativa y de generación de ingresos, lo que puede afectar su sostenibilidad a largo plazo.

Los resultados de rentabilidad financiera del sector varía notablemente, que va de 63,73% a -61,55%, reflejando tanto altos retornos como graves pérdidas. De manera similar, la rentabilidad económica muestra un rango de 21,05% a -15,20%, sugiriendo que algunas empresas gestionan eficazmente sus activos, mientras que otras enfrentan dificultades operativas.

Los márgenes bruto (27,98% a -25,63%) y neto (10,54% a -26,88%) muestran variaciones en la gestión de costes. Algunas empresas convierten ventas en ganancias netas, mientras que otras necesitan mejorar su control de costes y eficiencia operativa.

Los demás hallazgos revelan que el flujo de caja es positivo en varias empresas, alcanzando 1,2 millones de euros, mientras otras presentan flujos negativos, indicando problemas financieros. Un flujo de efectivo saludable es esencial para operaciones e inversiones.

Los resultados de EBIT y EBITDA también muestran que algunas empresas son rentables, pero otras enfrentan pérdidas significativas, lo que sugiere dificultades en la gestión de costes. El EBITDA varía entre 1,3 millones y -110 mil euros, revelando incómodas disparidades en la operatividad.

***El sector hotelero presenta oportunidades significativas para aquellas empresas que se adapten a nichos específicos y enfoquen en la digitalización y sostenibilidad.***

***Sin embargo, el alto apalancamiento financiero, especialmente en un entorno de tasas de interés elevadas, puede representar un riesgo para muchas.***

***Las empresas altamente endeudadas deben reestructurar su deuda, mientras que las rentables pueden diversificar su oferta y explorar mercados emergentes. Las pequeñas y medianas empresas deben diferenciarse mediante alianzas estratégicas y enfoques innovadores. Aunque el sector tiene potencial, su éxito dependerá de una gestión financiera prudente y la capacidad de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado.***



# La empresa familiar aragonesa y navarra: un análisis multidimensional

El análisis de la estructura del mercado de los tres establecimientos de bebidas analizados revela una alta concentración, donde las tres empresas de la muestra presentan cuotas de mercado que varían entre 0,53-0,12, respectivamente. Esto genera un coeficiente de concentración (CR2) de 0,77 y un índice Herfindahl-Hirschman de 0,39, confirmando una fuerte dominancia por parte de los principales actores.

Esta configuración sugiere un entorno oligopólico, con asimetrías marcadas en el poder de mercado, donde las dos primeras empresas concentran la mayor participación.

Además, se observan barreras de entrada significativas, que limitan la llegada de nuevos competidores y refuerzan la posición de las empresas ya establecidas, en especial de las de mayor cuota.

Sobre la conducta empresarial, el nivel de endeudamiento promedia un 52,75%, con algunas empresas alcanzando hasta un 67,54%. Este alto nivel de deuda puede comprometer la estabilidad de las empresas en un mercado volátil.

La intensidad de inversión, de inversión publicidad y de activos fijos, o bien es nula, o bien la información no está disponible.

**Para el sector, se sugiere reforzar la inversión estratégica, revisar la política de endeudamiento según la posición de cada empresa, corregir posibles desequilibrios en los resultados financieros, y adoptar un enfoque más proactivo en marketing para mejorar el desempeño global. En términos más específico, para la segunda empresa, se recomienda realizar una auditoría financiera para clarificar la anomalía con respecto al resultado de margen neto y evitar impactos negativos en la percepción del negocio.**

Los resultados de rentabilidad presentan una imagen variada. La rentabilidad sobre el patrimonio alcanzó un promedio del 7,97%, con una variación entre el 18,14% y valores negativos significativos en algunas empresas. Asimismo, la rentabilidad sobre activos promedia un 4,25%.

El margen bruto se sitúa en el 6,95%. No obstante, el margen neto de algunas empresas registran pérdidas. Cabe destacar que, una de las empresas enfrenta una seria anomalía en su resultado de margen neto, lo cual podría deberse a errores contables o eventos extraordinarios que deben analizarse y corregirse.

La generación de *cash flow* también muestra resultados diversos, con un promedio de casi 200 miles de euros, lo que indica una capacidad de generación de efectivo disfuncional entre los competidores.

**Desde el punto de vista estratégico, el sector presenta oportunidades claras de crecimiento, especialmente para empresas que decidan invertir en activos fijos y estrategias de marketing, áreas actualmente desatendidas. Además, el nivel moderado de concentración permite la entrada y expansión de competidores con propuestas diferenciadoras.**

**Sin embargo, existen riesgos relevantes. La elevada concentración de ventas en pocas empresas puede generar barreras para los actores más pequeños. El endeudamiento excesivo en algunos casos también representa un peligro en escenarios económicos adversos. La falta de inversión podría llevar a una pérdida de competitividad.**



CNAE 5630  
ESTABLECIMIENTOS DE BEBIDAS  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 03



CNAE 6420  
ACTIVIDADES DE LAS SOCIEDADES  
HOLDING

NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02

El análisis de la estructura de mercado de las sociedades holding revela una alta concentración, donde la empresa líder posee una cuota de mercado del 89%, mientras que su competidor más cercano tiene un 11%. Este nivel de concentración se manifiesta en un coeficiente de concentración del 0,89 y un índice Herfindahl-Hirschman de 0,80, lo que señala que el mercado está dominado por un par de actores significativos.

Esta situación genera asimetrías en el poder de mercado y crea barreras de entrada que dificultan la incorporación de nuevos competidores, lo que perpetúa la dominancia de las empresas ya establecidas.

A nivel de conducta empresarial, el sector presenta desafíos, particularmente en términos de inversión y financiación. El nivel de endeudamiento en la empresa líder alcanza un 50,94%, mientras que su competidor se enfrenta a un nivel aún más elevado del 77,98%. Esto sugiere una dependencia notable de recursos de terceros, lo que puede comprometer la estabilidad en tiempos de fluctuación económica.

A su vez, la intensidad de inversión se muestra sumamente elevada en la empresa principal, con un 608,13%, mientras que la otra empresa reporta un 0% (o la información no está disponible). La intensa inversión de un competidor refleja su enfoque agresivo hacia el crecimiento y la modernización.

Sin embargo, la inversión en publicidad es prácticamente inexistente en ambas empresas, lo que limita su capacidad de atraer nuevos clientes y fortalecer su marca.

En relación a la intensidad de activos fijos, la empresa líder muestra un 513,88%, contrastando con el 0% de su competidor, lo que denota una notable desigualdad en la capacidad operativa y de inversión en infraestructura.

En términos de resultados financieros, el análisis indica rentabilidades variables. La rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa líder se sitúa en 12,62%, superior al rendimiento negativo de su competidor, que se encuentra en -5,16%. La rentabilidad económica también es favorable para la entidad predominante, alcanzando un 6,81%, en comparación con el -1,02% de su rival.

Los márgenes informan de resultados mixtos; el margen bruto de la empresa líder es notablemente alto, con un 55,40%, mientras que su competidor experimenta un margen negativo del -20,62%. Esto sugiere que la operativa del líder es más eficiente y que logra mantener control sobre sus costes en comparación con el otro actor.

En términos de EBITDA, se reportan cifras positivas que reflejan una sólida capacidad de generación de flujo de efectivo, siendo el EBITDA de la empresa principal de 4 millones euros, mientras que su competidor muestra un EBITDA negativo.

**Desde el diagnóstico estratégico, se presentan tanto oportunidades como riesgos. Las oportunidades incluyen la posibilidad de mejorar la inversión en publicidad, lo que podría aumentar la visibilidad del líder y facilitar la captación de nuevos clientes. Asimismo, la diversificación en los servicios ofrecidos podría resultar en un valor agregado significativo.**

**Sin embargo, los riesgos son palpables; el alto nivel de endeudamiento de varias empresas pone en peligro su estabilidad financiera, especialmente si se presentan cambios adversos en el entorno económico. Además, la falta de inversión en publicidad pudiera limitar el crecimiento a largo plazo.**

*De acuerdo con los hallazgos, se presentan recomendaciones específicas para cada tipo de actor en el mercado. Para la líder, desarrollar una estrategia que contemple la inversión en marketing y publicidad para mejorar su presencia en el mercado y capturar nuevas oportunidades sería crucial. Por otra parte, para la segunda empresa, la adopción de estrategias proactivas en términos de inversión, marketing y diversificación, aseguraría su posición en el mercado y fomentaría un crecimiento sostenible.*



La empresa familiar aragonesa y navarra: un análisis multidimensional

La estructura del mercado de agentes y corredores de seguros es caracterizada por una alta concentración, evidenciada por un coeficiente de concentración CR2 de 0,52 y un índice Herfindahl-Hirschman de 0,21, lo que sugiere la existencia de un oligopolio moderado.

En este entorno formado por seis empresas, dos empresas dominan el mercado, poseyendo cuotas de mercado del 27% y 24% respectivamente. Esta concentración permite que estas empresas ejerzan un control significativo sobre las condiciones del mercado, pero también crea barreras de entrada que limitan la competencia al dificultar la incursión de nuevos emprendedores.

En cuanto a la conducta empresarial, el nivel de endeudamiento presenta disparidades importantes entre las empresas. El endeudamiento promedio se sitúa en un 52,75%, con un caso extremo alcanzando el 105,20%. A pesar de que este nivel de endeudamiento no es alarmante en términos generales, su alta variabilidad indica que algunas empresas están más expuestas al riesgo financiero que otras.

La inversión en publicidad es notablemente inexistente en todas las empresas (o no hay información), lo que sugiere una inacción significativa en cuanto a esfuerzos de marketing para atraer y retener clientes.

Sin embargo, la intensidad de inversión sorprende con cifras extremas: una empresa presenta un 28,671% que denota un enfoque claramente agresivo hacia la expansión y modernización, mientras que otros competidores se encuentran en cero.

Cuando se analiza la intensidad de activos fijos, las cifras revelan que hay empresas que han hecho inversiones significativas, mientras que algunas no presentan ninguna inversión en este aspecto.

Los resultados de rentabilidad reflejan un panorama variado, con una rentabilidad financiera que promedia un 21,92%, pero con algunas empresas que exhiben rentabilidades mucho más bajas, e incluso rentabilidades negativas en varios casos. Por otro lado, la rentabilidad económica se sitúa en un 17,26%, lo que denota eficiencia en el uso de los activos para generar beneficios.

Los márgenes, tanto bruto como neto, muestran que las empresas han logrado mantener márgenes relativamente atractivos, con márgenes netos promediando un 28,52%.

Adicionalmente, el *cash flow* es positivo en general, con cifras que alcanzan un promedio de casi 144 mil euros, indicando una capacidad sólida para generar efectivo a partir de las operaciones.

Se identifican variaciones significativas en los valores de EBIT (371-7 mil euros) y EBITDA (401-13 mil euros). Algunas corredurías se destacan por generar beneficios considerablemente más altos, lo que sugiere una gestión eficiente de los costes operativos y una efectiva estrategia de ingresos.

***El diagnóstico estratégico indica que este sector presenta oportunidades significativas, como el crecimiento del mercado debido a una baja cuota actual y la posibilidad de diversificación en productos y servicios.***

***Sin embargo, existen riesgos, como altos niveles de endeudamiento que limitan la capacidad de inversión y el aumento de la competencia, que pueden afectar la cuota de mercado.***

*Como recomendaciones para el sector, priorizar la mejora en las relaciones con los clientes y adoptar tecnologías avanzadas pueden optimizar la eficiencia operativa y atraer nuevos consumidores. Asimismo, la dependencia de mercados específicos y cambios en el comportamiento del consumidor pueden hacer que algunas empresas se vuelvan vulnerables. En este contexto, las corredurías deben balancear sus estrategias para maximizar el potencial de crecimiento mientras mitigan los riesgos.*



CNAE 6622  
ACTIVIDADES DE AGENTES Y  
CORREDORES DE SEGUROS

NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 06



CNAE 6820  
ALQUILER DE BIENES INMOBILIARIOS POR  
CUENTA PROPIA

NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 03

La estructura del mercado de alquiler de bienes inmobiliarios por cuenta propia se encuentra altamente concentrado, ya que la empresa líder posee una cuota de mercado del 80%, mientras que los otros dos competidores tienen participaciones menores, de solo el 10% cada uno.

Esta situación se refleja en un coeficiente de concentración (CR1) de 0,80 y un índice Herfindahl-Hirschman de 0,66, sugiriendo que el mercado opera con características de oligopolio.

Los niveles de concentración indican que existen barreras de entrada, las cuales limitan la capacidad de nuevos actores para ingresar en el sector y competir en igualdad de condiciones.

En el análisis de la conducta empresarial, se aprecian varios aspectos. El nivel de endeudamiento es alto, alcanzando el 75,19% en la empresa líder y un preocupante 117,65% en el siguiente competidor. Este alto endeudamiento puede resultar en vulnerabilidades significativas frente a cambios en el entorno económico.

En cuanto a la intensidad de inversión en activos, es significativamente elevada en la principal empresa, con un 2.985,51%, contrastando bruscamente con otros competidores que no han realizado inversión alguna. Esta diferencia resalta un enfoque agresivo por parte del líder para expandir y desarrollar sus activos, mientras que la ausencia total de inversión en publicidad en todas las empresas refleja una carencia crítica en la estrategia comercial, lo que puede afectar su capacidad para atraer y retener clientes.

Los resultados de rentabilidad también presentan un panorama mixto. La rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa mayoritaria impone una cifra negativa del -9,40%, mientras que su competidor más cercano presenta un -181,32%. Este escenario indica que ambas compañías enfrentan dificultades significativas para generar retorno sobre el capital invertido. En términos de rentabilidad económica, la empresa líder también muestra un resultado desfavorable del -2,29%, mientras que el competidor más pequeño exhibe un resultado negativo del -9,47%.

Además, los márgenes de operación son negativos, donde el margen bruto de la empresa líder es del -14,20% y el margen neto es del -55,92%, lo que refleja una ineficiencia operativa notable. La generación de flujo de caja también se presenta problemática, con un *cash flow* negativo de casi 668 mil euros para la empresa líder, lo que evidencia una incapacidad para generar ingresos suficientes para cubrir sus costes. Los resultados operativos como el EBIT y el EBITDA son mayoritariamente negativos, lo que evidencia problemas de eficiencia operativa o altos costes estructurales.

***En vista de este análisis, se deben destacar tanto las oportunidades como los riesgos presentes en el mercado. Las oportunidades que pueden ser exploradas incluyen la posibilidad de incrementar la inversión en publicidad como medio para mejorar la visibilidad y atraer nuevos clientes. Asimismo, la diversificación de la oferta de servicios puede resultar en un valor agregado significativo.***

***Sin embargo, los riesgos asociados son evidentes. La alta dependencia del endeudamiento podría comprometer la estabilidad financiera de las empresas, especialmente en un contexto económico adverso. La falta de inversión en marketing y activos también representa una limitación significativa para el crecimiento y desarrollo futuro del sector.***

***En términos generales, el sector debe fortalecer su estructura financiera optimizando recursos propios y gestionando mejor su deuda. Es clave mejorar la eficiencia operativa, reduciendo costes y enfocando inversiones en valor a largo plazo. Se recomienda revisar los modelos de negocio para garantizar sostenibilidad y rentabilidad. La escasa actividad promocional limita el crecimiento, por lo que urge activar estrategias de marketing.***



La empresa familiar aragonesa y navarra: un análisis multidimensional

La estructura de mercado de actividades de contabilidad, teneduría de libros, auditoría y asesoría fiscal, se caracteriza por una alta concentración, evidenciada por un coeficiente de concentración CR2 de 0,76 y un índice de Herfindahl-Hirschman de 0,31, lo que sugiere la existencia de un oligopolio. Estas cifras indican que el mercado está dominado por unas pocas empresas que poseen cuotas de mercado significativas, siendo la cuota de mercado máxima alcanzada del 0,43.

Asimismo, se han observado ciertas asimetrías en términos de capacidad financiera y acceso al mercado. Las barreras de entrada se presentan principalmente a través del capital requerido y la acumulación de experiencia, conocimiento de la legislación de cada sector de actividad.

En cuanto a la conducta empresarial, destaca un nivel de endeudamiento que varía desde un 14% hasta casi el 94%, lo que indica riesgos asociados para ciertas empresas, además, la intensidad de inversión y de activos fijos refleja una disparidad significativa, donde algunas empresas muestran un compromiso notable en la inversión de activos fijos, mientras que otras mantienen niveles indeseablemente bajos.

Es relevante señalar que no se han observado gastos en publicidad, lo que puede limitar el potencial de crecimiento y visibilidad de los actores del sector.

*En conjunto, el sector muestra una concentración moderada, con dos primeras empresas captando la mayor parte del mercado analizado, mientras que el resto opera en nichos muy reducidos. La competencia, sin embargo, sigue siendo fragmentada. Llama la atención la escasa inversión en marketing y tecnología, lo cual representa una oportunidad desaprovechada para ganar visibilidad y eficiencia. Las empresas más sólidas en términos de rentabilidad podrían beneficiarse de una estrategia de expansión y digitalización, mientras que aquellas con menor rendimiento necesitan revisar su modelo operativo, invertir selectivamente y redefinir su posicionamiento competitivo.*

En términos de rentabilidad, se aprecia un panorama variado. Las empresas muestran un retorno sobre el patrimonio que oscila desde un 3,32% hasta un notable 159,86%, mientras que el retorno sobre activos también presenta diferencias significativas, con un promedio que alcanza un 12,30%.

A su vez, el margen bruto y el margen neto reflejan una diversidad en la capacidad de generar ingresos, con márgenes netos que van desde 1,54% hasta el 25,57%. Por otro lado, el *cash flow* y los indicadores de EBITDA y EBIT muestran resultados positivos, lo que indica que, a pesar de las diferencias, el sector presenta fundamentos sólidos para el crecimiento.

*El diagnóstico estratégico presenta oportunidades en la sólida rentabilidad de algunas firmas del sector, apoyadas por buenos niveles de flujo de caja y capacidad de inversión, lo que permite consolidación y expansión. También se observa una marcada fragmentación del mercado, lo que abre posibilidades para fusiones o especialización.*

*Sin embargo, la baja inversión en publicidad y tecnología limita el crecimiento y la diferenciación, dejando espacio para nuevos entrantes más innovadores. El alto apalancamiento de ciertas empresas representa un riesgo relevante ante cambios en el entorno financiero. La falta de inversión estructural en parte del sector puede comprometer su sostenibilidad a largo plazo.*



CNAE 6920  
ACTIVIDADES DE CONTABILIDAD,  
TENEDURÍA DE LIBROS, AUDITORÍA Y  
ASESORÍA FISCAL

NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 05





CNAE 7022  
OTRAS ACTIVIDADES DE CONSULTORÍA  
DE GESTIÓN EMPRESARIAL

NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 03

La estructura del mercado de otras actividades de consultoría de gestión empresarial revela una marcada concentración, donde una sola empresa detenta el 95% de la cuota de mercado, dejando a los demás actores con participaciones significativamente marginales. Este alto grado de concentración, confirmado por un índice de Herfindahl-Hirschman de 0,91, indica una configuración oligopólica extrema, rozando las condiciones de monopolio.

La asimetría entre los participantes es evidente: mientras una compañía exhibe activos superiores a los 37 millones de euros y ventas anuales que superan los 20 millones, otras apenas alcanzan activos inferiores a los 3 millones y ventas por debajo del millón de euros. Esta desproporción también se refleja en las barreras de entrada, que son especialmente altas, dadas las exigencias de capital, la reputación acumulada y las economías de escala necesarias para competir de forma efectiva.

La conducta empresarial también presenta patrones distintivos. La empresa dominante evidencia una elevada intensidad de inversión, alcanzando un 141,95%, así como una significativa proporción de activos fijos en su estructura (39,28%).

En contraste, las demás empresas no registran inversión ni activos fijos relevantes, lo que sugiere estrategias defensivas, de bajo riesgo o capacidad limitada para expandirse. Un aspecto llamativo es la inexistente inversión en publicidad a lo largo del sector, lo que puede interpretarse como una concentración en relaciones personales, licitaciones o redes preestablecidas más que en posicionamiento masivo.

En cuanto al endeudamiento, se observa una diversidad importante: desde niveles conservadores cercanos al 25% hasta un apalancamiento extremo del 85%, lo que puede indicar tanto diferentes estrategias financieras como vulnerabilidades estructurales.

Los resultados de rentabilidad son tan dispares como la estructura del mercado. La rentabilidad financiera y económica varían significativamente, destacando una empresa con retornos del 31,84% y 19,12%, respectivamente, mientras otra presenta resultados negativos en ambas métricas.

De forma paralela, los márgenes brutos y netos siguen esta misma línea de polarización, con cifras que van desde valores positivos de dos dígitos hasta márgenes netos negativos de -11,79%.

El EBITDA y EBIT también refuerzan esta distancia: una empresa genera más de 4 millones de euros en EBITDA, frente a otra con un EBIT negativo. El valor agregado y el flujo de caja continúan esta tendencia, confirmando que solo un actor del mercado opera con una holgura financiera y operativa destacable, mientras el resto navega en contextos de eficiencia limitada o incluso riesgo operativo.

***Desde una perspectiva estratégica, el diagnóstico identifica oportunidades ligadas al crecimiento del mercado global de consultoría, que favorece a empresas bien capitalizadas y con oferta de servicios diferenciados, particularmente en innovación y digitalización.***

***No obstante, también se presentan riesgos importantes, por ejemplo, la dependencia de pocos clientes, la escasa diversificación, el estancamiento de las empresas más pequeñas y la vulnerabilidad ante shocks económicos o regulatorios. Además, el nivel de competencia aparente puede ser bajo, pero el riesgo de disrupción por nuevas firmas digitales o extranjeras está presente.***

***Las recomendaciones deben adaptarse al tipo de empresa. La líder debe mantener su inversión, explorar nuevas áreas, reforzar su escala y eficiencia, diversificar canales de captación y considerar alianzas o adquisiciones para consolidar su posición. Las más pequeñas deben redefinir su propuesta, enfocarse en nichos, mejorar su situación financiera y buscar colaboraciones para mantenerse competitivas.***



# La empresa familiar aragonesa y navarra: un análisis multidimensional

El análisis del sector de actividades odontológicas permite evidenciar una estructura de mercado donde la concentración es moderadamente alta y la competencia se reparte entre pocos actores relevantes.

La empresa con mayor participación alcanza una cuota de mercado del 75%, frente a una competidora que cubre el 25%. Esto se traduce en un coeficiente de concentración CR1 del 0,75 y un índice de Herfindahl-Hirschman de 0,63, lo cual sugiere un entorno oligopólico en el que la competencia es limitada, y donde una compañía tiene un papel claramente predominante.

La asimetría es visible no solo en términos de participación de mercado, sino también en activos, ventas y patrimonio, lo que se traduce en importantes barreras de entrada para nuevos jugadores que no cuenten con un capital inicial significativo ni con una red consolidada de pacientes o contratos.

En cuanto al análisis de la conducta empresarial, ambas empresas comparten la ausencia total de inversión en publicidad, lo que sugiere dependencia de la ubicación, el boca a boca o contratos estables.

Tampoco realizaron nuevas inversiones ni adquirieron activos fijos, a diferencia del sector, que muestra una alta intensidad en estos rubros. Esto podría deberse a una estrategia conservadora, una etapa madura del negocio o una oportunidad desaprovechada.

En lo financiero, difieren en apalancamiento: una es conservadora (21,12%) y la otra está altamente endeudada (69,90%), lo que indica distintas estrategias de riesgo o autofinanciación.

**Las recomendaciones son las siguientes: para la compañía con liderazgo en ventas, activos y rentabilidad, se aconseja mantener una estrategia de inversión selectiva centrada en modernizar equipos, digitalizar servicios y evaluar nuevas ubicaciones. Aunque su desempeño es sólido, la falta de reinversión podría debilitar su posición a futuro. También sería conveniente reforzar su presencia de marca, incluso de manera focalizada, para consolidar su liderazgo. En cambio, la empresa con menor participación debería revisar su estructura de costes y reducir su nivel de endeudamiento. Apostar por activos o servicios diferenciadores, tecnología, o alianzas estratégicas puede ayudarla a ganar relevancia en nichos específicos.**

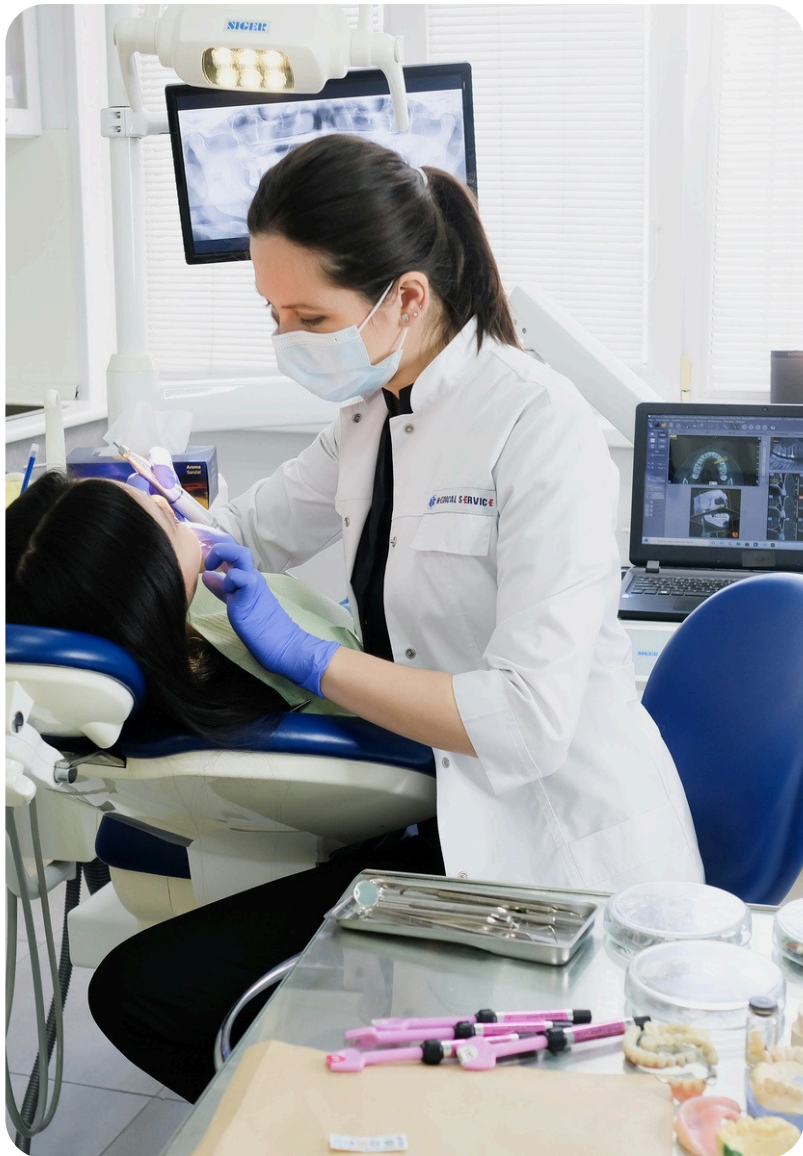
Los resultados de rentabilidad son especialmente ilustrativos del desequilibrio competitivo existente. Las cifras más elevadas de rentabilidad financiera y económica, con un ROE del 70,28% y un ROA del 53,72%, corresponden a la empresa líder, que también presenta márgenes brutos y netos superiores al 39%.

Esto contrasta con el desempeño de su competidora, cuyos márgenes son considerablemente más bajos y reflejan una eficiencia operativa menos robusta. Asimismo, las diferencias en el flujo de caja, valor agregado, EBIT y EBITDA consolidan esta ventaja competitiva: una compañía genera más de 665 mil euros en valor agregado y 383 mil euros en EBIT, mientras la otra no supera los 159 mil y 33 mil euros, respectivamente.

Estos indicadores evidencian una sólida estructura económica y operativa en un caso, frente a un desempeño más limitado y posiblemente vulnerable en el otro.

**Desde una perspectiva estratégica, se detectan oportunidades en el crecimiento potencial del sector salud y en la tendencia hacia una mayor profesionalización de los servicios odontológicos.**

**Sin embargo, también existen riesgos latentes vinculados con la dependencia de pocos pacientes, baja inversión en activos y tecnología, y exposición a deuda, lo que puede limitar su evolución y abrir paso a competidores más innovadores.**



CNAE 8223  
ACTIVIDADES ODONTOLÓGICAS  
NÚMERO DE EMPRESAS ANALIZADAS: 02

## 5. Conclusiones

Este informe, centrado en las empresas familiares de Aragón y Navarra, socias de AEFA y ADEFAN respectivamente, pone de relieve la importancia estructural, económica y social que estas organizaciones desempeñan en el tejido empresarial de ambas regiones.

El análisis realizado demuestra que las empresas familiares tanto contribuyen de manera significativa a la generación de empleo y al valor agregado bruto regional, como constituyen un pilar fundamental de la estabilidad económica local. El perfil predominante de estas empresas se caracteriza por su madurez y consolidación, lo que garantiza una notable estabilidad en el entorno empresarial. Sin embargo, la escasa presencia de nuevos emprendimientos evidencia desafíos relevantes en materia de relevo generacional e innovación, así como la necesidad de potenciar el acceso de las empresas emergentes a los servicios y recursos ofrecidos por ambas asociaciones.

En cuanto al análisis basado en el modelo E-C-R, el estudio revela que la estructura de mercado en la mayoría de los sectores analizados tiende a la concentración, con presencia de oligopolios y barreras de entrada elevadas, lo que favorece la posición de los actores dominantes, pero limita la competencia y la entrada de nuevos participantes. Las empresas familiares analizadas muestran una gestión financiera prudente, con un uso moderado del endeudamiento y una preferencia por la autofinanciación, aunque existen sectores donde el apalancamiento es elevado y representa un riesgo potencial ante cambios económicos adversos.

En lo que respecta a la conducta empresarial, se detecta una baja intensidad en inversión en publicidad y activos fijos, lo que puede limitar la capacidad de diferenciación y adaptación a los cambios del entorno. Sin embargo, en sectores donde la modernización y la innovación han sido prioritarias, se observan mejores indicadores de rentabilidad y eficiencia operativa. La internacionalización es una fortaleza relevante en el caso aragonés, mientras que en Navarra persiste un margen de mejora en la apertura a mercados exteriores.

Los resultados económico-financieros reflejan una rentabilidad global positiva, aunque heterogénea entre sectores y empresas. Las empresas líderes suelen presentar mejores indicadores de rentabilidad sobre patrimonio y activos, así como una mayor capacidad de generación de valor y flujo de caja. No obstante, la dispersión en los márgenes y la existencia de empresas con resultados negativos evidencian la necesidad de estrategias diferenciadas y de una gestión más proactiva en innovación, marketing y diversificación.

Este informe concluye que las empresas familiares de Aragón y Navarra son pilares fundamentales del desarrollo regional, destacando por su resiliencia, capacidad de adaptación y contribución al empleo y la economía. No obstante, para garantizar su sostenibilidad y competitividad futura, resulta imprescindible abordar los desafíos de la concentración sectorial, el relevo generacional, la profesionalización de la gestión y la inversión en innovación y marketing. El fortalecimiento de alianzas, la apertura a nuevos mercados y la adopción de estrategias de diferenciación serán claves para consolidar su papel en un entorno empresarial cada vez más dinámico y exigente.



## Referencias

- Bettis, R. A. (1981). Performance differences in related and unrelated diversified firms. *Strategic Management Journal*, 2(4), 379–393.
- Bowersox, D. J., & Daugherty, P. J. (1995). Logistics paradigms: The impact of information technology. *Journal of Business Logistics*, 16(1), 65–80.
- Brain, J. S. (1956). Barriers to new competition: their character and consequences in manufacturing industries. (Harvard Un).
- Casillas, J.C., Escribá-Esteve, A., Gómez-Miranda, E., Lopez-Fernández, C., Lorenzo-Gómez, D., Requejo-Puerto, I. & Rojo-Ramírez, A. (2024): SAFER Methodology: A Proposal for the Identification of Family Firms in Spain Based on the SABI Database. *European Journal of Family Business*, 14(1), 85-97. <https://doi.org/10.24310/ejfb.14.1.2024.18965>
- Caves, R. E. (1964). *American industry: Structure, conduct, performance*. (Englewood).
- Centro de Competencia (2025). Índice de Herfindahl Hirschman (HHI). Disponible en: <https://centrocompetencia.com/hhi/>
- Comisión Europea (2004). Directrices sobre la evaluación de las concentraciones horizontales con arreglo al Reglamento del Consejo sobre el control de las concentraciones entre empresas. Disponible en: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52004XC0205\(02\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52004XC0205(02)&from=EN)
- Franses, P.H., Srinivasan, S., & Boswijk, P. (2001). Testing for unit roots in market shares, *Marketing Letters* nº 12 (4), pp. 351-364.
- Goddard, J., Tavakoli, M., & Wilson, J. O. (2009). Sources of variation in firm profitability and growth. *Journal of Business Research*, 62(4), 495–508.
- González Pascual, J. (2022). *Diagnóstico económico y financiero de la empresa, Pirámide*: Madrid.
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for strategy formulation. *Knowledge and Strategy*, 3–23.
- Instituto de Empresa Familiar (2025). Relevancia y supervivencia de la empresa familiar. *La empresa familiar en España 2024*. Instituto de Empresa Familiar, Barcelona/Madrid. ISBN. 978-84-09-68664-3. [www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com).
- Jap, S. D. (2001). Perspectives on joint competitive advantages in buyer-supplier relationships. *International Journal of Research in Marketing*, 18(1–2), 19–35.
- Jedlicka, L., & Jumah, A. (2006). The Austrian insurance industry: A structure, conduct and performance analysis. *Economic Series*.
- Leuschner, R., Rogers, D. S., & Charvet, F. F. (2013). A meta-analysis of supply chain integration and firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 49(2), 34–57.
- McKone-Sweet, K., & Lee, Y. T. (2009). Development and analysis of a supply chain strategy taxonomy. *Journal of Supply Chain Management*, 45(3), 3–24.
- Njuguna, A. G. (2014). Competition in the Financial Services Sector: A case of Kenyan Annuities Market. *International Journal of Business and Social Research*, 4(10), 75–91.
- Penagiotou. (2006). The impact of managerial cognitions on the structure-conduct-performance (SCP) paradigm: A strategic group perspective. *Management Decision*, 44(3), 423–441.
- Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies' performance. *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214–227.
- Porter, M. E. (1980). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(s2), 95–117.
- Ralston, P. M., Blackhurst, J., Cantor, D. E., & Crum, M. R. (2015). A structure-conduct-performance perspective of how strategic supply chain integration affects firm performance. *Journal of Supply Chain Management*, 51(2), 47–64.
- Rodríguez, F. M. S., López Fernández, J. M., & Martínez García, F. J. (2018). The effect of innovation on business performance in economic downturn. An application to the automotive industry. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 21(1), 91–105. <https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2017.11.001>
- Saavedra, G. M. L., & Hernández, Y. (2008). Caracterización e importancia de las MIPYMES en Latinoamérica: Un estudio comparativo. *Actualidad Contable Faces*, 11(17), 122–134.
- Sheel, A. (2016). SCP-relevance and class-effect in performance- A comparative analysis of restaurants and petroleum firms. *International Journal of Hospitality Management*, 52, 33–45.
- Solano, J. S., Mogro, S. M. C., & Sánchez, M. I. A. (2017). Análisis del entorno competitivo en el que operan las mipymes del sector manufacturero en Ecuador. *Empresarial*, 11(44), 53–62. <https://doi.org/10.23878/empr.v11i44.115>

## INFORMACIÓN SOBRE LAS AUTORAS



**Ana Katarina Pessoa-de-Oliveira**

Licenciada en Ciencias Empresariales por la Universidade Federal do Rio Grande do Norte (Brasil), con título homologado en Administración y Dirección de Empresas en España, y Doctora en Contabilidad y Finanzas de las Organizaciones por la Universidad de Zaragoza. Actualmente, ejerce como Profesora Permanente Laboral en el Departamento de Dirección y Organización de Empresas de la Facultad de Empresa y Gestión Pública (Universidad de Zaragoza). Miembro del Grupo de Investigación GESES. Su investigación se centra en gestión del talento, economía social, políticas públicas y sostenibilidad turística, áreas en las que ha liderado y desarrollado proyectos de investigación y colaboraciones con empresas e instituciones, tanto nacionales como internacionales, trasladando su expertise al ámbito práctico. Su producción académica incluye publicaciones en diversas revistas científicas, como International Journal of Public Sector Management, Revista de Administração Pública, ICE, Revista de Economía y Revista Brasileira dos Observatorios de Turismo (ReBOT), así como capítulos de libro en editoriales destacadas (Routledge, Tirant lo Blanch, Dykinson, Síntesis)



**Silvia Abella-Garcés**

Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales desde el año 2006 (recibió el accésit a mejor tesis doctoral del Consejo Económico y Social del Gobierno de Aragón). Es profesora Titular de la Universidad de Zaragoza en la Facultad de Empresa y Gestión Pública. Miembro del Grupo de Investigación Compete. Sus líneas de investigación se centran en el estudio de la Estrategia Empresarial, en concreto en la Internacionalización de la Empresa y la empresa familiar, además de haber realizado algunos trabajos en el área de turismo. Ha participado en diversos proyectos de investigación y contratos con empresas y organismos públicos. Ha publicado en diversas revistas nacionales e internacionales, como Universia Business Review, Revista de Gestión Pública y Privada, Personnel Review, Cuadernos de Turismo, Tourism Management, Journal of Wine Research, Journal of Wine Economics, Journal of Managerial Psychology, Wine Economics and Policy, ESIC Market. Tiene capítulos de libro en editoriales destacadas como Routledge, Tirant lo Blanch, Dykinson, Síntesis, entre otras.



**María Lourdes Gastearena Balda**

Graduada en Relaciones Laborales y Recursos Humanos por la Universidad Pública de Navarra y Doctora en Gestión de Empresas por la misma universidad. Es Profesora Contratada Interina del Departamento de Dirección y Organización de Empresas en el área de Organización de Empresas de la Universidad de Zaragoza. Sus líneas de investigación se centran en el estudio de factores del ámbito laboral relevantes para la gestión de los recursos humanos, con especial énfasis en la satisfacción de los equipos de trabajo, el presentismo por enfermedad, los estilos de liderazgo. El objetivo es comprender cómo estos factores influyen en el compromiso, el bienestar y el rendimiento del personal, con el fin de aportar evidencia que contribuya a la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento y la mejora de los entornos laborales.







**Cátedra  
Empresa Familiar**

**Universidad** Zaragoza



**Facultad de  
Empresa y Gestión  
Pública - Huesca**

**Universidad** Zaragoza



**Facultad de  
Ciencias de la Salud  
y del Deporte - Huesca**

**Universidad** Zaragoza



**aefa**  
Asociación de Empresa  
Familiar de Aragón



**ADEFAN**  
Asociación para el Desarrollo  
de la Empresa Familiar Navarra



UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA

**COMPETE**  
ANÁLISIS EMPRESARIAL Y COMPETITIVIDAD



Creación de Valor  
en las Organizaciones