

Influencia de las empresas familiares en la economía navarra

Informe 2025



ADEFAN

Asociación para el Desarrollo
de la Empresa Familiar Navarra



Cátedra de
Empresa Familiar

upna



Sonagar **SGR**

SOCIEDAD NAVARRA DE GARANTÍA RECÍPROCA

ARPA

ABOGADOS CONSULTORES

Autores

Lucía
Garcés Galdeano



Licenciada en el doble grado de Administración y Dirección de Empresas y Derecho por la Universidad Pública de Navarra y Doctora por la misma universidad. En la actualidad, es profesora titular en el Departamento de Gestión de Empresas de la UPNA.

Es la directora de la Cátedra de Empresa Familiar de la UPNA y dirige el Título Propio de Especialista Universitario en Gestión de Empresa Familiar, combinando su labor académica con la formación especializada en este ámbito.

Su investigación se enfoca en las empresas familiares, con especial atención a los factores socioemocionales que influyen en su dinámica. Ha publicado en revistas académicas de prestigio internacional tales como Entrepreneurship Theory and Practice, Small Business Economics o International Journal of Human Resources Management y participa en proyectos de investigación sobre innovación, sostenibilidad, género y emprendimiento en contextos familiares.

María Carmen
García Olaverri



Licenciada en Ciencias Matemáticas por la Universidad de Zaragoza y Doctora en Economía por la misma universidad. Es Catedrática de Estadística e Investigación Operativa en la Universidad Pública de Navarra (UPNA). Ha sido directora del Departamento de Estadística.

Especializada en el área de Estadística y Econometría, su principal línea de investigación se desarrolla en el campo del Análisis Multivariante aplicado a datos de empresa. Sus trabajos de investigación han sido publicados en revistas especializadas como: International Labour Review, Journal of Small Business and Enterprise Development, International Journal of Manpower o International Journal of Human Resources Management.

Martín
Larraza Quintana



Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad Pública de Navarra y Doctor en este ámbito por la Universidad Carlos III de Madrid. Actualmente, ocupa el puesto de catedrático de Organización de Empresas en la Universidad Pública de Navarra.

Su principal línea de investigación es la Empresa Familiar, sobre la que ha publicado numerosos artículos en algunas de las revistas académicas más prestigiosas a nivel internacional, como Academy of Management Journal, Administrative Science Quarterly, Journal of Management Studies y Entrepreneurship Theory and Practice. Además, es miembro de la Comisión Mixta de Seguimiento de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad Pública de Navarra.

00/ Índice

01/	Introducción	5
02/	Importancia de la Empresa Familiar en Navarra	6
	2.1 Delimitación del concepto de EF y ENF	6
	2.2 Aportación de la Empresa Familiar al empleo en Navarra	7
	2.3 Aportación de la Empresa Familiar al valor añadido bruto en Navarra	8
	2.4 Otros indicadores del peso de la Empresa Familiar en Navarra	8
	2.5 Comparación con la Empresa Familiar en España	9
03/	Características de la Empresa Familiar en Navarra	10
	3.1 Tamaño en términos de empleados	10
	3.2 Sectores de Actividad	13
	3.3 Antigüedad de las empresas	15
	3.4 Estructura de propiedad	17
	3.5 Otras características de la Empresa Familiar en Navarra	18
	3.6 Supervivencia y extinción de la Empresa Familiar en Navarra	19
04/	Análisis de actividad	22
	4.1 Indicadores de actividad: VAB, facturación y activos	22
	4.1.1 VAB	23
	4.1.2. Facturación por empleado	24
	4.1.3. Activos por empleado	25
	4.1.4. Análisis General	26
	4.2. Otros indicadores de actividad	26
	4.2.1. Coste medio de los trabajadores	26
	4.2.2 Rentabilidad Económica	28
05/	Estructura financiera	30
	5.1 Rentabilidad Financiera	30
	5.2 Endeudamiento	31
	5.3 Ratios de solvencia y liquidez	33
06/	Conclusiones	35
	ANEXO I	
	Notas metodológicas	36

Las empresas familiares son un *pilar fundamental* del tejido empresarial en Navarra.

01/ Introducción

Las empresas familiares son un pilar fundamental del tejido empresarial en Navarra. No sólo constituyen una parte mayoritaria del ecosistema empresarial, sino que también desempeñan un papel decisivo en la generación de empleo, la estabilidad económica y la cohesión social de la región. Su profunda **vinculación con el territorio**, su **visión de largo plazo** y su compromiso con la **continuidad generacional** las convierten en actores clave del desarrollo económico sostenible. El hecho de que

sus centros de decisión se encuentren radicados en Navarra refuerza la autonomía económica regional y permite una toma de decisiones estratégicas estrechamente alineada con la realidad y las necesidades del entorno local. Este arraigo se traduce en una mayor estabilidad, una participación activa en el desarrollo comunitario y una gestión orientada a la sostenibilidad más allá del corto plazo, consolidándolas como agentes esenciales para el progreso económico de la región.



Este informe presenta los hallazgos más relevantes de un **análisis detallado sobre la influencia de las empresas familiares en la economía navarra**. El objetivo es ofrecer una visión precisa y fundamentada de su importancia dentro del panorama empresarial regional, destacando tanto sus fortalezas como sus singularidades frente a las empresas no familiares.

A lo largo del documento se analiza el rol que juegan las empresas familiares en Navarra, atendiendo a factores clave como su tamaño, la distribución sectorial, la estructura de propiedad, su impacto económico-financiero, antigüedad, entre otros elementos significativos.

Para ofrecer un contexto más claro sobre su peso y características particulares, los datos se contrastan con los de las empresas no familiares de la región. Esta comparación permite a su vez ob-

tener una visión más completa de la estructura empresarial en Navarra.

La principal fuente de datos para este análisis es la base SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos). Siguiendo la metodología establecida por el Instituto de la Empresa Familiar (2025), se han analizado los datos económico-financieros, contenidos en SABI, de una muestra representativa de empresas navarras.

El trabajo está estructurado en seis secciones principales que abordan diversos aspectos de la Empresa Familiar en Navarra. En esta **introducción**, se establece el objetivo y la relevancia del estudio. En la segunda sección, titulada "**Importancia de la Empresa Familiar en Navarra**", se explora el papel de estas empresas en la región, destacando su contribución al empleo, al valor añadido bruto (VAB) y otros indi-

cadores económicos, además de compararlas con las empresas no familiares y con el panorama nacional. La tercera sección se centra en las **Características de la Empresa Familiar en Navarra**, analizando aspectos como tamaño, sectores de actividad, antigüedad, estructura de propiedad y la supervivencia de estas empresas. En la cuarta sección, denominada **Análisis de Actividad**, se detallan diversos indicadores de actividad, tales como el VAB, la facturación y los activos por empleado, entre otros. En la quinta sección, **Estructura Financiera**, se abordan las principales ratios financieras, como la rentabilidad, el endeudamiento, el apalancamiento, la solvencia y la liquidez. Finalmente, la sección de **Conclusiones** resume los principales hallazgos y ofrece una reflexión sobre el impacto de la Empresa Familiar en la economía navarra.

02/ Importancia de la Empresa Familiar en Navarra

Para identificar las empresas familiares y no familiares en Navarra (en adelante, EF y ENF respectivamente), se ha utilizado como fuente de información la base de datos SABI, aplicando los mismos criterios establecidos en el informe “Relevancia y supervivencia de la Empresa Familiar”, publicado por el Instituto de Empresa Familiar¹ (en adelante, INFORME IEF).

2.1 Delimitación del concepto de EF y ENF

Antes de abordar la distinción entre EF y ENF, es importante señalar que el estudio se ha centrado exclusivamente en sociedades mercantiles, excluyendo a los trabajadores autónomos. También se han descartado aquellas sociedades con mayoría de capital extranjero, así como aquellas que no proporcionaban información precisa sobre su estructura de propiedad, lo que impedía clasificarlas en uno de los dos grupos. Adicionalmente, solo se han considerado las sociedades activas en 2024 y que contaban con información completa correspondiente a los ejercicios 2020 y 2021.

En cuanto a los criterios de clasificación, no existe un único estándar universal para determinar si una empresa es familiar. No obstante, en este trabajo se han seguido las directrices del INFORME IEF, basadas principalmente, en consonancia con numerosos trabajos de investigación, en la concentración de la propiedad y el porcentaje de acciones en manos de una misma familia.

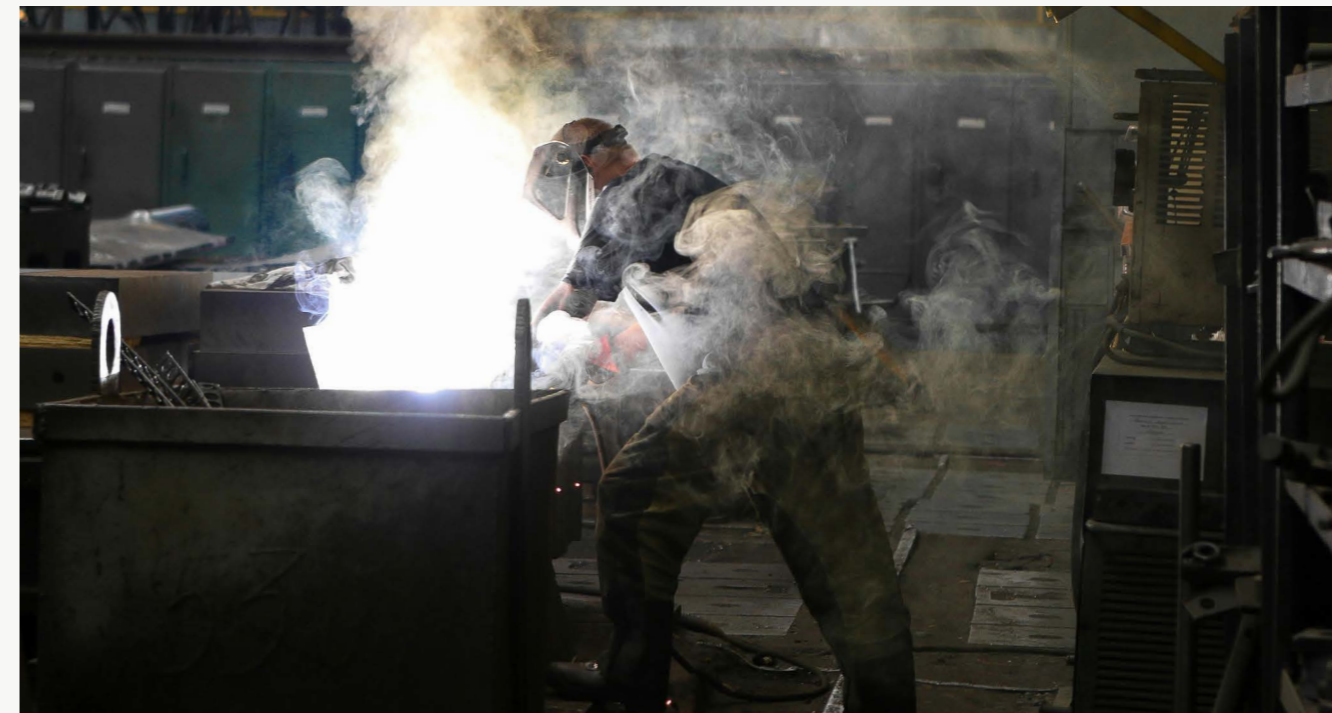
De manera general, se ha considerado que una empresa es familiar si cumple alguna de las siguientes condiciones²:

- Una persona o familia concentra **más del 25 %** de la propiedad y no hay ningún otro accionista que supere el **50 %**.
- En el caso de empresas cotizadas, se considera familiar si una persona o familia posee **al menos el 25 %** de manera conjunta, o **un 5 %** de forma individual. Las filiales de empresas cotizadas han sido clasificadas dentro del mismo grupo que sus matrices cuando estas mantienen una participación **superior al 50 %** en su capital.

Aplicando los criterios anteriormente descritos, se ha obtenido una muestra de 3.739 sociedades ubicadas en Navarra, de las cuales el 86,6 % (3.238) han sido clasificadas como EF y el 13,4 % (501) como ENF. Esta distribución es coherente con los datos poblacionales recogidos en el INFORME IEF, donde se indica que en 2024 existían en Navarra un total de 15.669 empresas, de las cuales el 87 % eran familiares y el 13 % no familiares.

La muestra seleccionada representa aproximadamente el 24 % del total de empresas registradas en la Comunidad Foral, lo que la convierte en una base altamente representativa del tejido empresarial navarro. Además,

- Una persona o familia posee **más del 50 %** de la propiedad de la sociedad.



se ha verificado que mantiene una adecuada representatividad en términos de tamaño empresarial, sector de actividad y distribución geográfica. Por tanto, las conclusiones que se presentan a lo largo de este estudio sobre las EF y ENF en Navarra se fundamentan en las características de esta muestra única y representativa.

A pesar de la elevada presencia de EF en la Comunidad Foral, Navarra es una de las comunidades españolas con menor peso de este tipo de empresas (86.6 %). En efecto, para el conjunto de España, se estima que el 92.4 % de las empresas son familiares mientras que el 7.6 % restante no lo son. Únicamente el País Vasco presenta un porcentaje algo menor de EF (86.1 %) al de Navarra, alejado de comunidades como Baleares, Galicia o Canarias que tienen en torno a un 95 % de EF sobre el total de sociedades establecidas en sus respectivos territorios.

Esta menor presencia de la EF en Navarra, en comparación con el conjunto de España ya viene observándose con anterioridad. Navarra destaca por una significativa presencia de cooperativas, especialmente en sectores como el agroalimentario. Este modelo empresarial, basado en la propiedad colectiva y en la parti-

cipación activa de los socios trabajadores, difiere del esquema típico de Empresa Familiar, donde la propiedad y el control suelen concentrarse en una o varias personas de una misma familia. La fuerte implantación del cooperativismo en Navarra —con ejemplos emblemáticos como Mondragón Corporación (en el ámbito interregional) o numerosas cooperativas agroindustriales locales— ha contribuido a conformar un ecosistema empresarial en el que el

peso relativo de la Empresa Familiar es comparativamente menor.

Asimismo, la apertura al capital externo, la profesionalización de la gestión y una mayor internacionalización de la economía navarra han favorecido modelos empresariales más diversos, en los que las EF, si bien siguen siendo mayoría, no alcanzan la prevalencia observada en otras comunidades autónomas con un tejido empresarial más atomizado.

2.2 Aportación de la Empresa Familiar al empleo en Navarra

Las EF generan un 66.3 % del empleo en Navarra. La cifra es inferior a la del conjunto nacional en el que se estima que las EF generan el 70.6 % del empleo total, pero es coherente con el menor peso que tienen en Navarra las empresas familiares (86.6 % frente al 92.4 % ya comentado para el conjunto del estado).



(1) Relevancia y supervivencia de la Empresa Familiar. La Empresa Familiar en España 2025. Instituto de la Empresa Familiar.

(2) Ver Nota metodológica 1 para una explicación más detallada.

2.3 Aportación de la Empresa Familiar al Valor Añadido Bruto (VAB) en Navarra

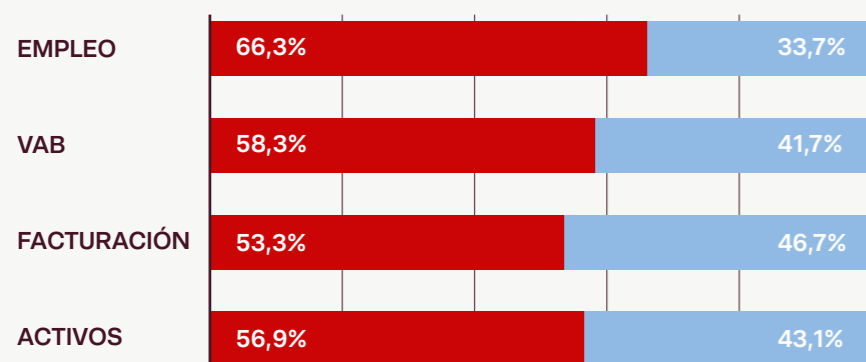
Algo semejante ocurre con la generación de riqueza, medida a través del VAB. El VAB es un indicador económico clave que mide la riqueza generada por una empresa, sector o economía en el proceso de producción, una vez descontados los consumos intermedios (es decir, los bienes y servicios utilizados en la producción, como materias primas, energía, y servicios contratados). En términos simples, el VAB es la diferencia entre el valor de la producción total y los costos de los insumos utilizados.

Para el último año disponible, la EF en Navarra era responsable del 58.3 % del VAB; la tendencia hacia un mayor peso de las EF en términos de VAB viene observándose desde hace años³. Destaca el hecho de que el porcentaje del VAB en Navarra es superior a la media del conjunto nacional (57.8 %) y ello a pesar de tener, proporcionalmente, menos EF y menos empleados.

La facturación o el volumen de activos pueden ser también indicadores del peso de la EF en la economía navarra. La Gráfica 1 recoge el peso relativo de la EF en estos dos indicadores junto con el peso relativo en los dos anteriormente descritos (empleo y VAB). Tal y como puede observarse, el peso de las EF en términos de facturación total y activos es semejante al que representa en el VAB. Así, las EF en Navarra representan el 53.3 % de la facturación y el 56.9 % de los activos.

2.4 Otros indicadores del peso de la Empresa Familiar en Navarra

Gráfica 1: Peso de la EF y la ENF en Navarra según el empleo, VAB, facturación y activos.



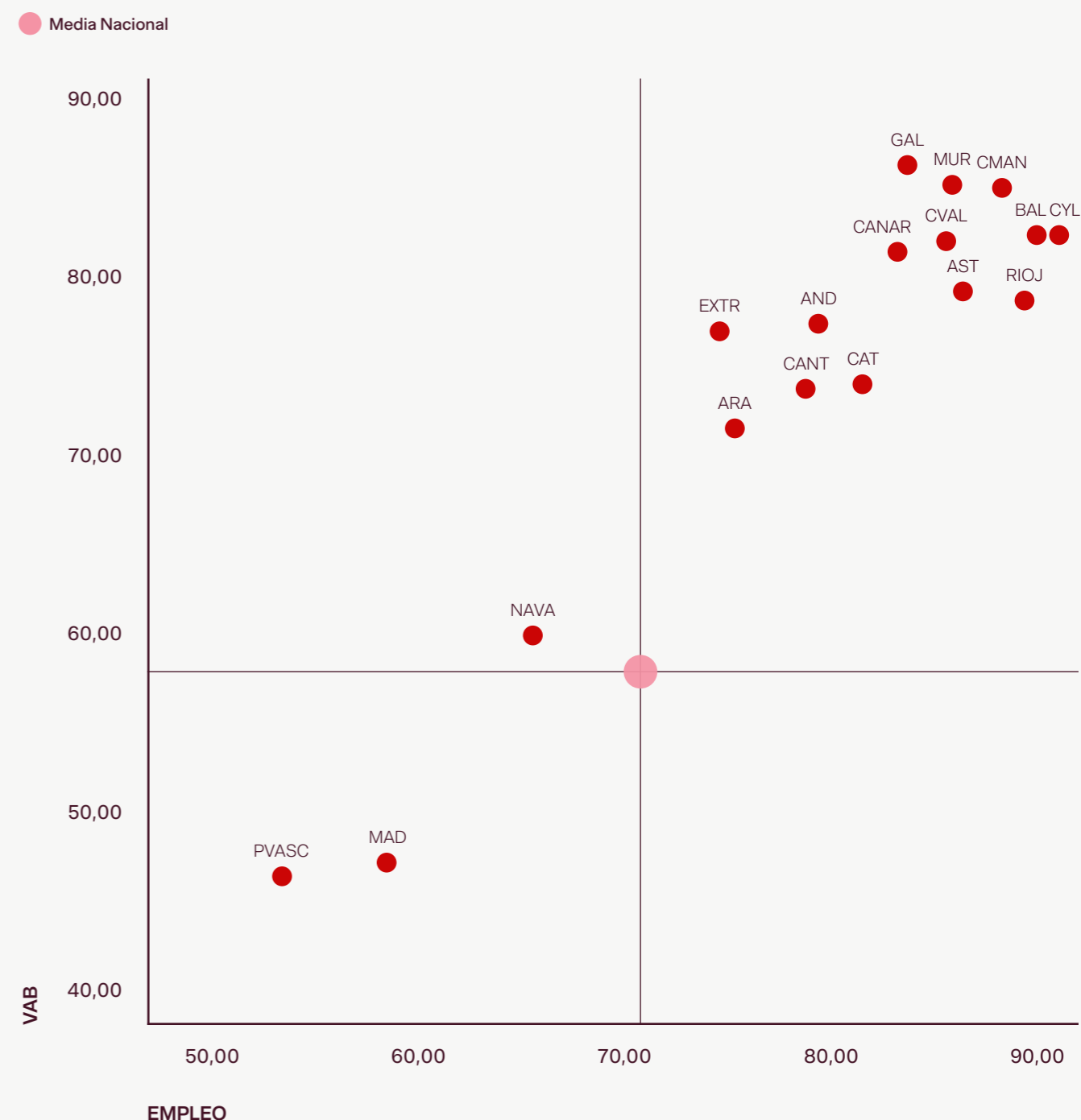
(*)
(3) Véase el estudio: "Estudio de análisis del peso de la Empresa Familiar en la economía Navarra, (2019)".

2.5 Comparación con la Empresa Familiar en España

En la Gráfica 2, se representa la posición de las distintas CCAA en cuanto al peso que tienen las EF en términos de empleo y VAB. En algunas de ellas, el peso relativo del empleo es menor que el del VAB lo que puede interpretarse como una mayor concentración en sectores de actividad más intensivos en trabajo, o una menor eficiencia de las EF. Destaca la posición

diferenciada de País Vasco y Madrid que tanto en empleo con en VAB tienen un peso inferior a la media nacional (representada en el origen de coordenadas). Navarra también presenta una posición claramente diferenciada pues es la única comunidad que con un menor peso en el empleo que la media, genera más riqueza, en términos de VAB, que la media.

Gráfica 2: Peso de las EF en términos de empleo y VAB.



03/ Características de la Empresa Familiar en Navarra

En este apartado se analizan los principales rasgos distintivos de la EF en Navarra, en comparación con las ENF. El análisis abarca aspectos clave como el tamaño empresarial, los sectores de actividad predominantes, la antigüedad, la estructura de

propiedad y el grado de internacionalización. Esta comparación⁴ permite identificar patrones diferenciadores y comprender mejor las características, el papel y la dinámica de la Empresa Familiar en el tejido económico de la Comunidad Foral.

3.1 Tamaño en términos de empleados

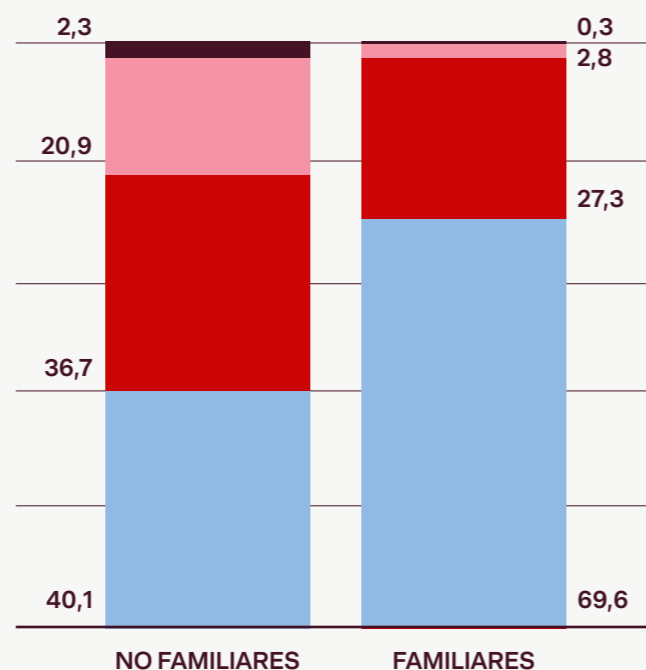
De acuerdo con la clasificación establecida por la Unión Europea, las empresas se agrupan en función de su número de empleados en las siguientes cuatro categorías:

- Microempresas: menos de 10 empleados.
- Pequeñas empresas: entre 10 y 49 empleados.
- Medianas empresas: entre 50 y 249 empleados
- Grandes empresas: 250 empleados o más.

Esta segmentación permite un análisis más preciso del tejido empresarial, facilitando la comparación entre EF y ENF según su tamaño organizativo (ver Gráfica 3).

En nuestra muestra obtenemos:

Gráfica 3: Comparación entre EF y ENF según su tamaño organizativo.



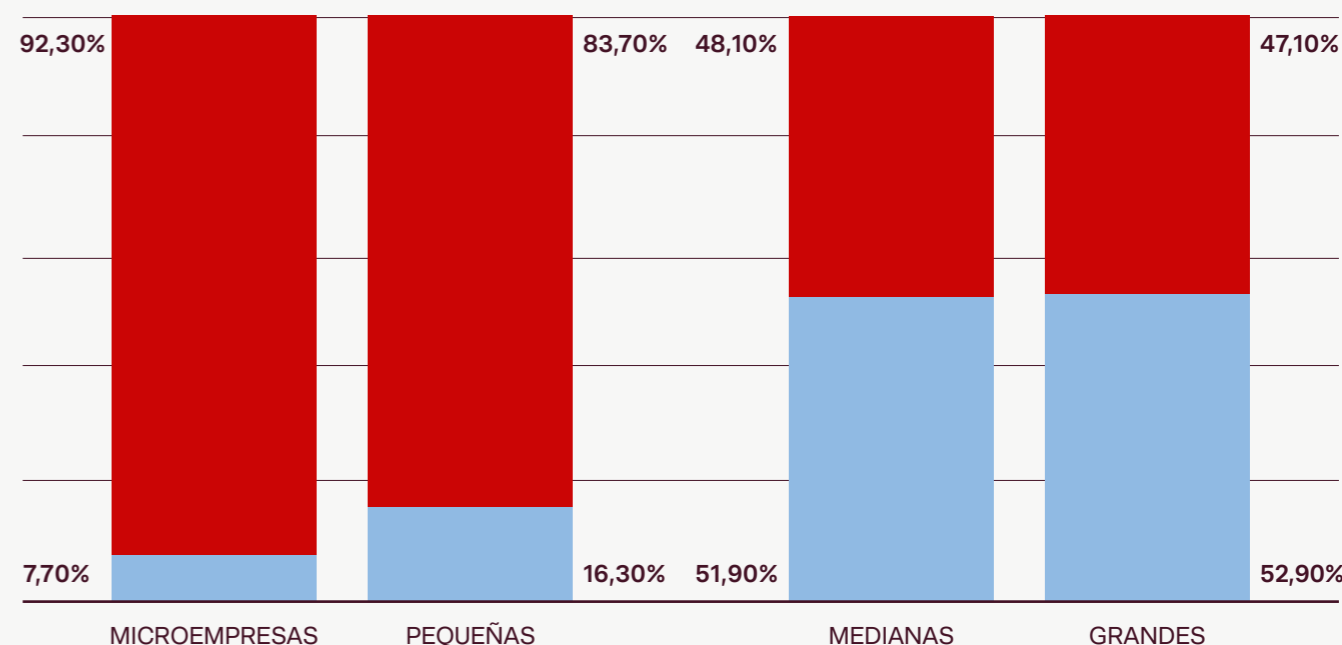
(4) Ver Nota metodológica 2, al final del documento.

- Microempresas
- Pequeñas
- Medianas
- Grandes

Si atendemos ahora a la presencia relativa de EF y ENF por estrato de tamaño podemos comprobar (ver Gráfica 4) que la concentración de empresas familiares en los estratos de empresas pequeñas y microempresas es muy elevada.

Gráfica 4: Presencia relativa de EF y ENF por estrato de tamaño.

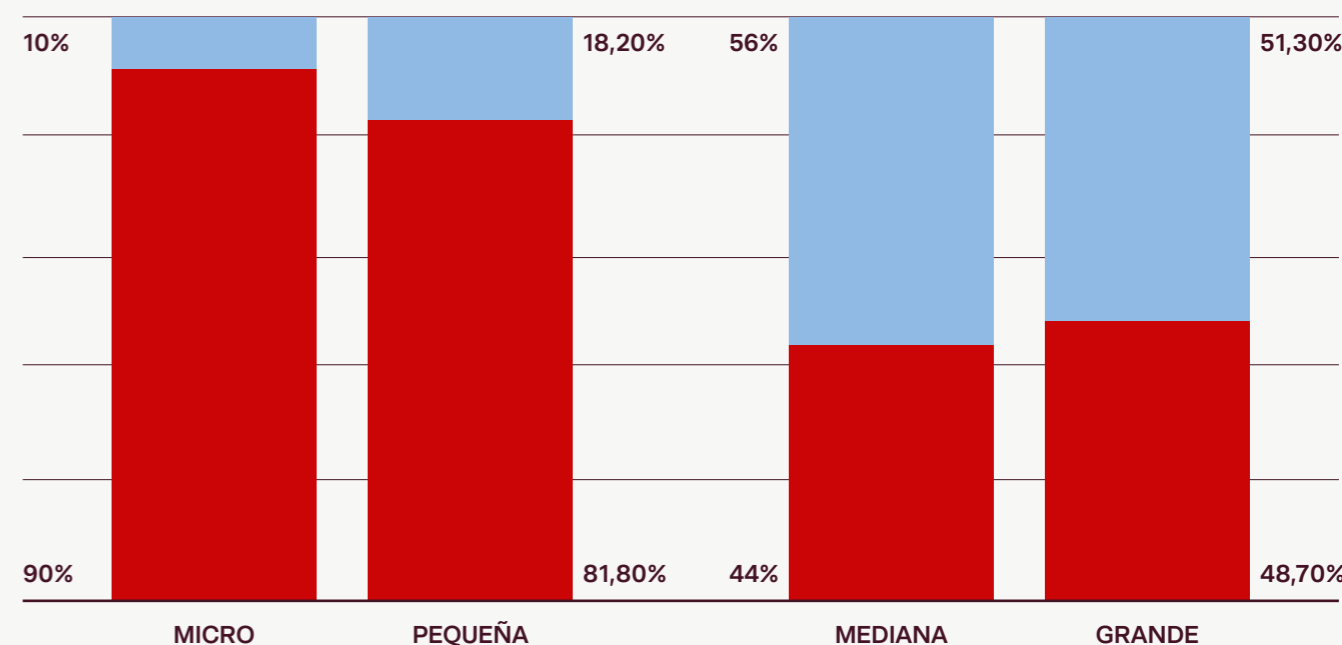
- No familiares
- Familiares



Respecto a la contribución al empleo por parte de las EF (66.3 %) y ENF (33.6 %) mencionada en el apartado 2.2, ésta varía significativamente según el tamaño de la empresa. En la Gráfica 5 se muestra cómo se distribuye dicha contribución al empleo entre las EF y ENF, de acuerdo con su estrato de tamaño.

Gráfica 5: Aportación al empleo de EF y ENF por estrato de tamaño.

- Empleo EF
- Empleo ENF



En cuanto al número de empleados por empresa, tal y como puede observarse en la Tabla 1, en Navarra el tamaño promedio de las ENF es 3.5 veces mayor que el de las EF. Esta diferencia también se observa en el resto de España.

Además, en tres de los estratos de tamaño, las EF navarras presentan un promedio de trabajadores inferior al de las ENF. Es decir, las microempresas familiares en Navarra son más pequeñas que las no familiares; lo mismo con las pequeñas y medianas. La Tabla 1 muestra las diferencias.

La excepción la constituyen las grandes empresas en las que la EF tiene un tamaño medio (565 empleados), superior a la ENF. No obstante, este dato debe ser tomado con cautela pues el número de EF y ENF en ese estrato de tamaño es muy reducido y cualquier dato extremo puede distorsionar los valores medios.

Tabla 1: Número medio de empleados por estrato de tamaño.

	EF	ENF
MICROEMPRESAS NAVARRA**	3,5	4,6
PEQUEÑAS NAVARRA**	20	22,6
MEDIANAS NAVARRA	92	100
GRANDES NAVARRA	565	462
TOTAL NAVARRA	11,5	40,5

Por último, atendiendo a los datos del informe IEF, las EF navarras tienen un tamaño medio ligeramente superior al promedio de la EF española (11,5 empleados en Navarra frente a 8,8 empleados en el conjunto de España).

El resto de magnitudes VAB, Facturación, Activos varían sensiblemente

en función del estrato de tamaño. La Tabla 2 recoge esta información.

Tabla 2: Peso de las EF y ENF en VAB, Facturación, Activos por estratos de tamaño.

	VAB		FACTURACIÓN		ACTIVOS	
	EF	ENF	EF	ENF	EF	ENF
MICRO	79,3%	20,7%	89,0%	11%	80,7%	19,3%
PEQUEÑO	74,4%	25,6%	56,6%	43,4%	63,8%	36,2%
MEDIANA	39,2%	60,8%	42,9%	57,1%	36,1%	63,9%
GRANDE	49,6%	50,4%	33,1%	66,9%	50,3%	49,7%

Aunque existen algunas excepciones, **la tendencia general indica que, a medida que aumenta el tamaño empresarial, las EF tienden a perder peso relativo en las cuatro variables analizadas:** empleo, valor añadido bruto (VAB), facturación y activos.

La Gráfica 6 muestra el porcentaje de cada una de estas magnitudes que corresponde a EF en los distintos estratos de tamaño. En el caso de las microempresas, las empresas familiares tienen una presencia abrumadora (92,3 %) y reflejan un comportamiento coherente con dicha proporción: su participación en activos y VAB ronda el 80 %, mientras que en empleo y facturación se acerca al 90 %. En este

estrato, por tanto, el reparto entre presencia y peso económico resulta bastante equilibrado.

Una situación similar se observa en el caso de las empresas medianas (50 a 249 empleados), donde las EF representan aproximadamente la mitad del total y mantienen un peso cercano al 40 % en las cuatro dimensiones analizadas.

El mayor desequilibrio se presenta en el estrato de las pequeñas empresas (10 a 49 empleados), donde las EF generan el 82 % del empleo, pero solo concentran el 56 % de la facturación, el 63,8 % del VAB y el 74,4 % de los activos.

Por último, en el caso de las grandes empresas, las EF suponen en torno al 50 % del empleo, los activos y el VAB de su categoría, pero su peso en la facturación es notablemente menor, alcanzando solo el 33 %.

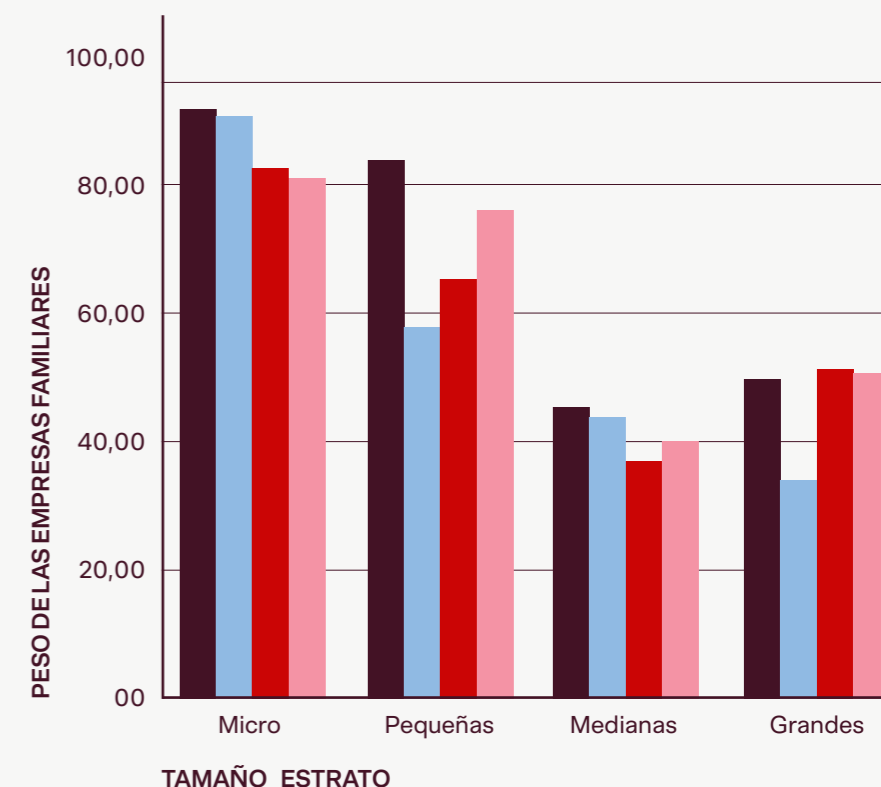


(5)

Obsérvese que estas comparaciones se realizan dentro de cada estrato de tamaño, los valores correspondientes a las ENF serían, en cada caso los restantes hasta alcanzar el 100% de cada dimensión. En el apartado dedicado a "Actividad" se establecerán comparaciones de VAB, Facturación, Activos relativizadas por el número de empleados para las EF y ENF en relación a otros factores como Antigüedad o Sector de Actividad.

Gráfica 6: Peso de las EF y ENF en el empleo, VAB, facturación y activos por estratos de tamaño.

■ Peso_empleo
■ Peso_facturac
■ Peso_activos
■ Peso_VAB



3.2 Sectores de actividad

La distribución sectorial, según la clasificación de actividades CNAE de las EF en Navarra y en España se resume en la Tabla 3.

Tabla 3: Distribución de las empresas familiares en Navarra y España por Sector de Actividad.

	% en NAVARRA	% en ESPAÑA
A AGRICULTURA, GANADERÍA SILVICULTURA Y PESCA	2,5	2,7
B INDUSTRIAS EXTRACTIVAS	0,2	0,3
C INDUSTRIA MANUFACTURERA	18,4	12,7
D SUMINISTRO DE ENERGIA, GAS, VAPOR Y AIRE ACONDICIONADO	1,5	0,9
E SUMINISTRO DE AGUA, SANEAMIENTO Y GESTIÓN DE RESIDUOS	0,6	0,3
F CONSTRUCCIÓN	16,5	14,5
G COMERCIO AL POR MAYOR Y POR MENOR. REPARACIÓN DE VEHÍCULOS	24,5	27,8
H TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO	5,6	4,4
I HOSTELERIA	4,7	5,7
J INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES	1,5	2,7
K ACTIVIDADES FINANCIERAS Y DE SEGUROS	2,1	2,0
L ACTIVIDADES INMOBILIARIAS	5,7	6,8
M ACTIVIDADES PROFESIONALES, CIENTÍFICAS Y TECNOLÓGICAS	7,5	8,4
N ACTIVIDADES ADMINISTRATIVAS Y SERVICIOS AUXILIARES	3,2	4,1
P EDUCACIÓN	0,8	1,3
Q ACTIVIDADES SANITARIAS Y DE SERVICIOS SOCIALES	1,5	2,2
R ACTIVIDADES ARTISTÍSTICAS Y RECREATIVAS	1,6	1,7
S OTROS SERVICIOS	1,7	1,4
TOTAL	100	100



Fuente: Elaboración propia (Navarra) e INFORME IEF (España).

Manufactura (C), Construcción (F) y Comercio (G) suponen casi el 60 % de las empresas familiares en la Comunidad Foral.

La diferencia más notable se observa en la industria manufacturera. En Navarra el 18,4 % de las EF realizan su actividad en ese sector mientras que en España el porcentaje es inferior, 12,7 %. En sentido opuesto, las

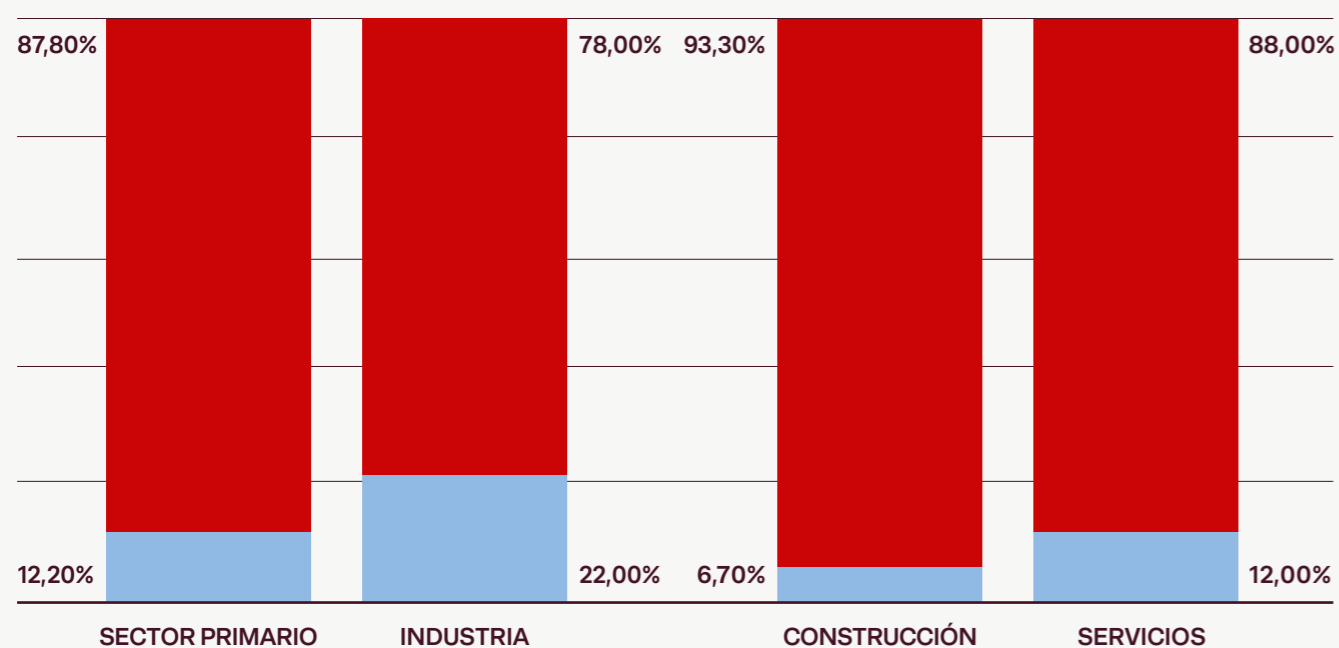
EF en Navarra tienen menor presencia en Comercio, Hostelería o Actividades Inmobiliarias.

Al agrupar los sectores en cuatro grandes categorías⁶, se aprecian diferencias estadísticamente significativas en la presencia relativa de EF y ENF. La mayor presencia de EF se da en el sector de la construcción, donde representan el 93,3 %

del total. En contraste, la menor proporción se observa en el sector industrial, donde las EF suponen el 78 %. Las EF siguen siendo mayoritarias en el sector industrial pero su presencia es menor que en el resto de sectores. En los sectores primario y de servicios, las empresas familiares también tienen una participación mayoritaria, con un 87,8 % y un 88 % respectivamente.

Gráfica 7: Peso de la EF y ENF por sectores de actividad en Navarra.

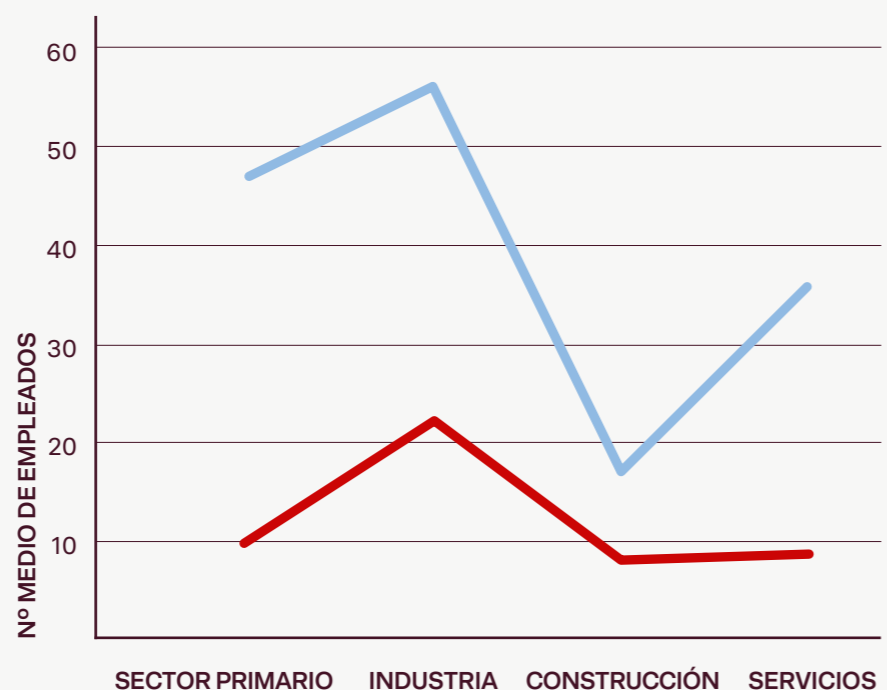
■ EF
■ ENF



En relación al sector de actividad y a la pertenencia o no a un grupo familiar se observa un comportamiento claramente diferenciado en cuanto al tamaño medio de las empresas (Gráfica 8).

Gráfica 8: Número medio de empleados en EF y ENF por sectores de actividad.

■ EF
■ ENF



(*)

(6) Ver Nota metodológica 5 para una explicación de la agregación.

En los cuatro grandes sectores en los que previamente hemos agrupado a actividad de las empresas, las EF presentan un tamaño medio inferior al de las ENF. Si bien las diferencias son relativamente moderadas en el sector de la construcción, resultan mucho más pronunciadas en el resto de sectores.

Destaca especialmente el caso del sector servicios, donde el tamaño medio de las ENF (35,5 empleados) cuadruplica al de las EF, que cuentan con una media de 8,7 empleados.

Estas diferencias en el tamaño medio son estadísticamente significativas tanto en función del sector de actividad como del carácter familiar o no familiar de la empresa.

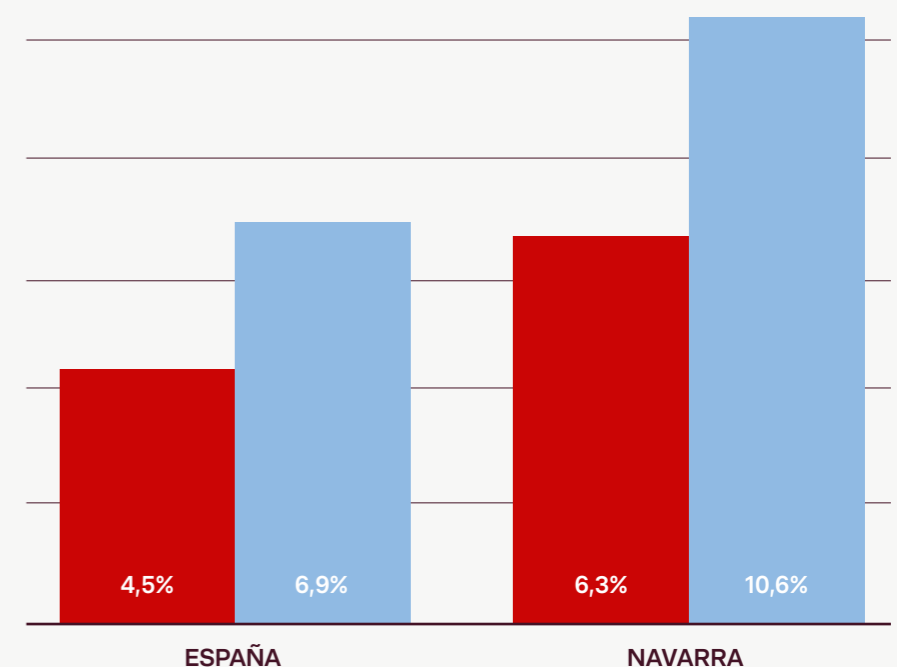
Los sectores de actividad también se pueden clasificar en función de su intensidad tecnológica entre sectores de alta o baja tecnología. Si atendemos a esta clasificación⁷, se observa cómo Navarra presenta una mayor concentración de empresas en estos sectores que la media española. Esta mayor presencia

relativa se observa también en las ENF navarras. En este ámbito, el 6,3 % de las EF navarras desarrollan su actividad en estos sectores, un porcentaje superior al registrado a nivel nacional, que se sitúa en el 4,5 %. Esta diferencia también se refleja en ENF: en Navarra, el 10,6 % operan en sectores de alta tecnología, frente al 6,9 % en el conjunto de España.

Estos datos reflejan un mayor grado de especialización tecnológica en la comunidad foral.

Gráfica 9: Peso de la EF y ENF en sectores intensivos en conocimiento y tecnología.

■ EF
■ ENF



3.3 Antigüedad de las empresas

Un rasgo distintivo de las EF es su intención de transmisión intergeneracional que suele reflejarse en una visión de más largo plazo y en una mayor capacidad de supervivencia. Como una primera aproximación a esta característica, se ha analizado la antigüedad de las empresas, clasificándolas en cuatro categorías según los años transcurridos desde su creación:

- **Emprendedoras:** hasta 10 años de antigüedad
- **En desarrollo:** entre 11 y 25 años
- **Consolidadas:** entre 26 y 50 años
- **Longevas:** más de 50 años

(*)

(7) Se ha adoptado el criterio de la OCDE en cuanto a ramas de actividad intensivas en conocimiento y tecnología, que incluye a los sectores manufactureros de tecnología alta y media-alta así como a los servicios de alta tecnología o punta.

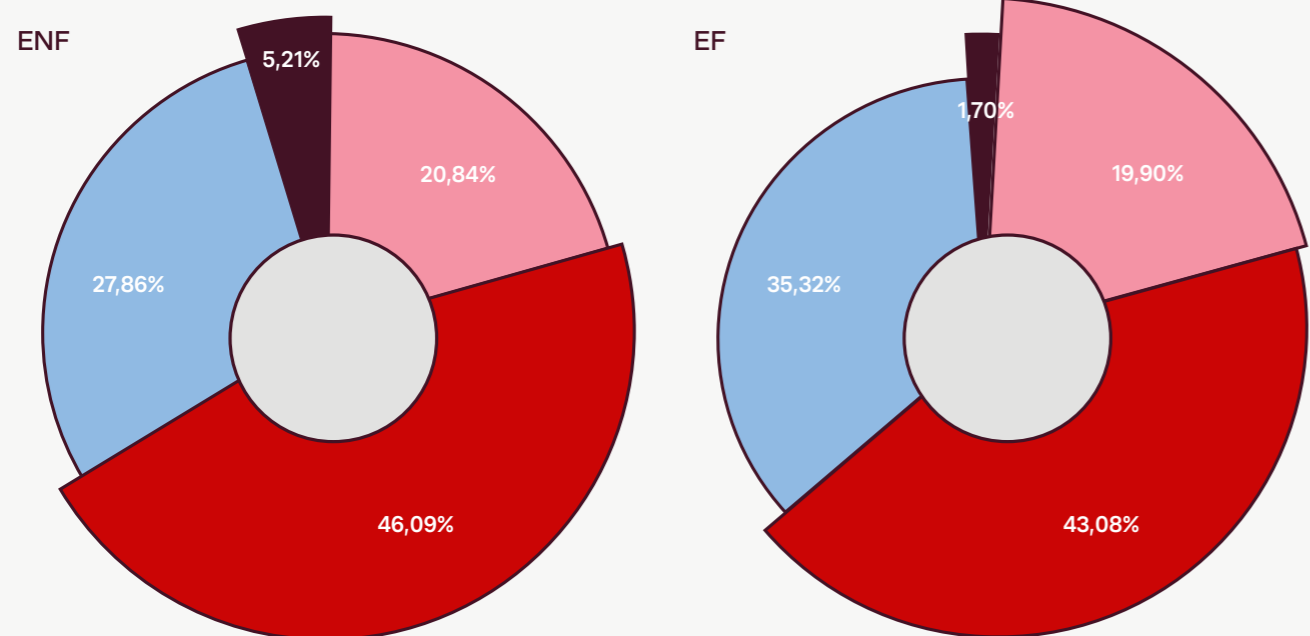
Las Gráficas 10a y 10b muestran la distribución en estas etapas tanto de las EF como de las ENF.

Gráficas 10a y 10b:

Distribución de la EF y ENF según su antigüedad.

Antigüedad en 4 niveles

- Emprendedora (10 años o menos)
- En desarrollo (11-25)
- Consolidada (26-50)
- Longeva (más de 50 años)



La diferencia más destacada se encuentra en la etapa consolidada: el 35,3 % de las EF se sitúan en esta categoría, frente al 27,8 % de las ENF.

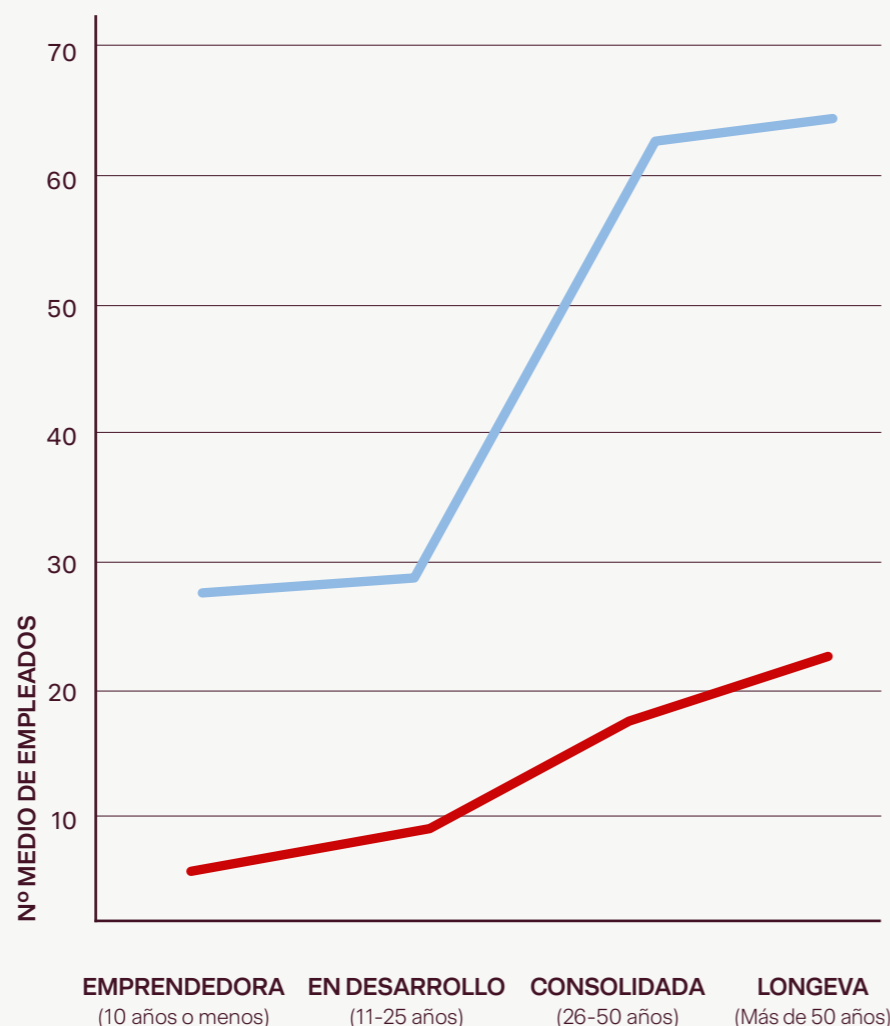
En cuanto a las empresas longevas (más de 50 años), curiosamente su presencia es limitada entre las EF (1,7 %) y algo más notable entre las ENF (5,2 %). En conjunto, la longevidad es ligeramente superior en las EF: el 37 % de ellas tienen más de 25 años de antigüedad, frente al 3 % de las ENF.

Por otro lado, si se analiza conjuntamente la antigüedad y el tamaño (medido por número de empleados), se observan diferencias significativas entre EF y no ENF, tanto a nivel descriptivo como estadístico.

La Gráfica 11 ilustra el número medio de empleados según la etapa de antigüedad en la que se encuentran, diferenciando entre EF y ENF.

Gráfica 11: Número medio de empleados en EF y ENF según la etapa de antigüedad.

■ EF
■ ENF



Las ENF presentan, en promedio, un mayor tamaño que las EF en cada una de las cuatro etapas de antigüedad analizadas. No obstante, la magnitud de esta diferencia varía según la etapa.

En los grupos más jóvenes —empresas emprendedoras (≤10 años) y en desarrollo (11–25 años)— la diferencia de tamaño medio entre EF y ENF es de aproximadamente 20 trabajadores. Sin embargo, esta brecha

se amplía considerablemente en las etapas más avanzadas. Entre las empresas consolidadas (26–50 años) y longevas (más de 50 años), las ENF superan a las EF por más de 40 empleados en promedio. Por ejemplo, el tamaño medio de una EF consolidada es de 16,4 empleados, mientras que en el caso de las ENF asciende a 63,1.

Estos resultados son estadísticamente significativos tanto para el

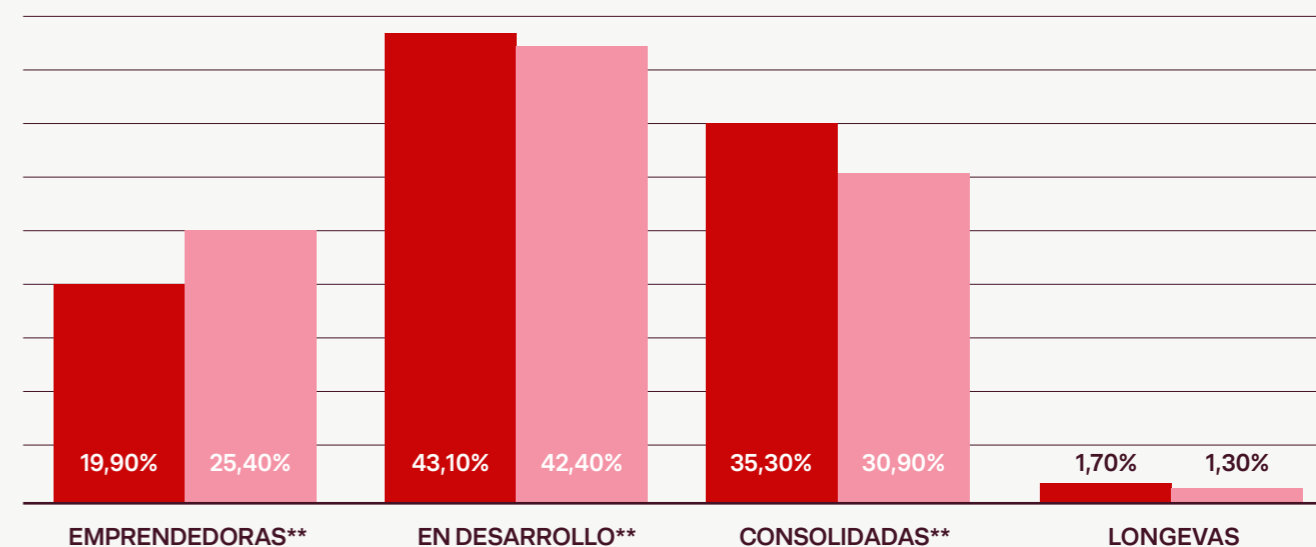
tipo de propiedad (familiar vs. no familiar), como para la antigüedad (emprendedora, en desarrollo, consolidada, longeva), así como para la interacción entre ambos factores.

Adicionalmente, si comparamos exclusivamente la antigüedad de las EF de Navarra con la media nacional, se observa una mayor longevidad en el caso navarro. La Gráfica 12 recoge esta diferencia, que ha resultado ser estadísticamente significativa.

Gráfica 12:

Representación de la EF en Navarra y España clasificadas por longevidad.

■ EF Navarra
■ EF España



3.4 Estructura de propiedad

Siguiendo el enfoque del INFORME IEF y la descripción proporcionada en la base de datos SABI, clasificamos a las empresas según el grado de concentración de la propiedad:

- Empresas con **capital concentrado**: aquellas en las que un único accionista concentra más del 50 % de la propiedad.
- Empresas con **capital disperso**: al menos un accionista alcanza un 25 % de la propiedad y ninguno más del 50 %.
- Empresas con **capital muy disperso**: aquellas en las que ningún accionista posee más del 25 % de la propiedad.

Las EF navarras presentan una estructura de concentración ligeramente más dispersa al de la EF en el conjunto de España.

No obstante, se observa un alto grado de concentración. Tan sólo un 3,7 % de las empresas tienen su propiedad diluida de manera que ningún accionista posee más del 25 % (Ver Tabla 4).

Tabla 4: Estructura de propiedad y Grado de concentración.

	EF Navarra	EF España
CONCENTRADA	71,8%	76%
DISPERSA	24,5%	21%
MUY DISPERSA	3,7%	3%



Fuente: Fuente: Elaboración propia (Navarra) y Datos del INFORME IEF (España).

Si atendemos al número medio de accionistas, se observa cómo, en Navarra, el porcentaje de empresas con único accionista es del 63,8 %, muy parecido al dato de

la Empresa Familiar en el conjunto de Comunidades Autónomas (el 63 %).

3.5 Otras características de la Empresa Familiar en Navarra

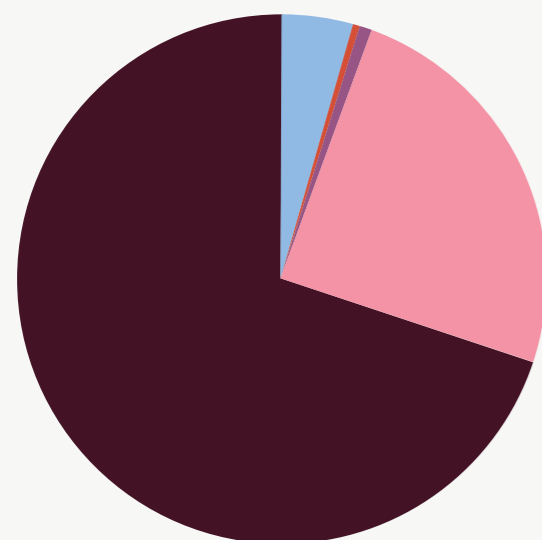
En cuanto a la forma jurídica de la empresa, la inmensa mayoría de las EF de la muestra (92,8 %) son sociedades limitadas y el resto, sociedades anónimas. Hay algo más de heterogeneidad en las ENF ya que el 70 % son sociedades limitadas, el 28,4 % sociedades anónimas, el 4,4 % son cooperativas y el resto (1 %) tienen otras formas jurídicas (Gráficas 13a y 13b). Esta información se recoge en las Gráficas 13a y 13b.

Gráficas 13a Y 13b:

Distribución de EF y ENF según su forma jurídica.

FORMA JURÍDICA: Empresas no familiares

- Cooperativa
- Organismo público
- Otros tipos no definidos
- Sociedad anónima
- Sociedad limitada



FORMA JURÍDICA: Empresa Familiar

- Otros tipos no definidos
- Sociedad anónima
- Sociedad limitada



En relación con la actividad exportadora, los datos proporcionados por la base de datos SABI clasifican a las empresas en 4 categorías (Exportadora; Importadora; Exportadora e Importadora; Sin actividad exterior). La distribución para las empresas navarras puede verse en la Gráfica 14.

Gráfica 14:

Distribución de la EF y ENF según su actividad exportadora.

- Exportador
- Importador
- Importador/Exportador
- No realiza actividad exterior



Tal y como puede apreciarse, un 11,7% de las EF tienen actividad exportadora frente a un 19,8 % de las ENF.

El porcentaje de las que no realiza ningún tipo de actividad exterior alcanza el 80,4 % en el grupo de las EF y el 75,2 % de las ENF. La concentración de EF en sectores como el comercio al por menor, construcción

y determinados servicios hace muy difícil la actividad exportadora. Asimismo, el menor tamaño de las EF dificulta su internacionalización.

Según datos del INFORME IEF para el conjunto del estado también se observa una menor presencia de empresas exportadoras en las EF (10,2 %) frente a las ENF (13 %).

Entre las que sí realizan actividad exportadora, la tasa de respuesta a la pregunta de cuál es su propensión a exportar es muy modesta.

No obstante, entre las que sí responden el porcentaje de ventas exteriores alcanza el 28 %, semejante a la propensión a exportar de las ENF (27,3 %).

3.6 Supervivencia y extinción de la Empresa Familiar en Navarra

La supervivencia a largo plazo es uno de los objetivos para la mayoría de las empresas. Para las EF que pretenden transmitir su negocio a futuras generaciones garantizar la supervivencia está en el propósito de muchas de las decisiones que se toman. Asimismo, muchas EF tienen un fuerte compromiso con el desarrollo de su comunidad, lo que las lleva a aspirar a una mayor supervivencia, incluso en situaciones de pérdida de eficiencia.

En el INFORME IEF la supervivencia se mide en términos del porcentaje de empresas identificadas en el informe del año 2015 que siguen activas en el año 2024. Así, según los da-

tos del INFORME IEF para el conjunto del Estado, se pueden extraer las siguientes conclusiones principales:

- El 77 % de las EF activas en 2015 siguen operando en 2024, frente al 73,1 % en el caso de las ENF. Esto indica que la **tasa de supervivencia** de las EF es algo superior.
- La **supervivencia aumenta con el tamaño** de la empresa dentro del grupo de las EF.
- La **vida media** de las EF que han cesado su actividad es de **23 años**.

En el caso específico de la **Comunidad Foral de Navarra**, la tasa de supervivencia de las EF alcanza el **82,2 %**, superando claramente la

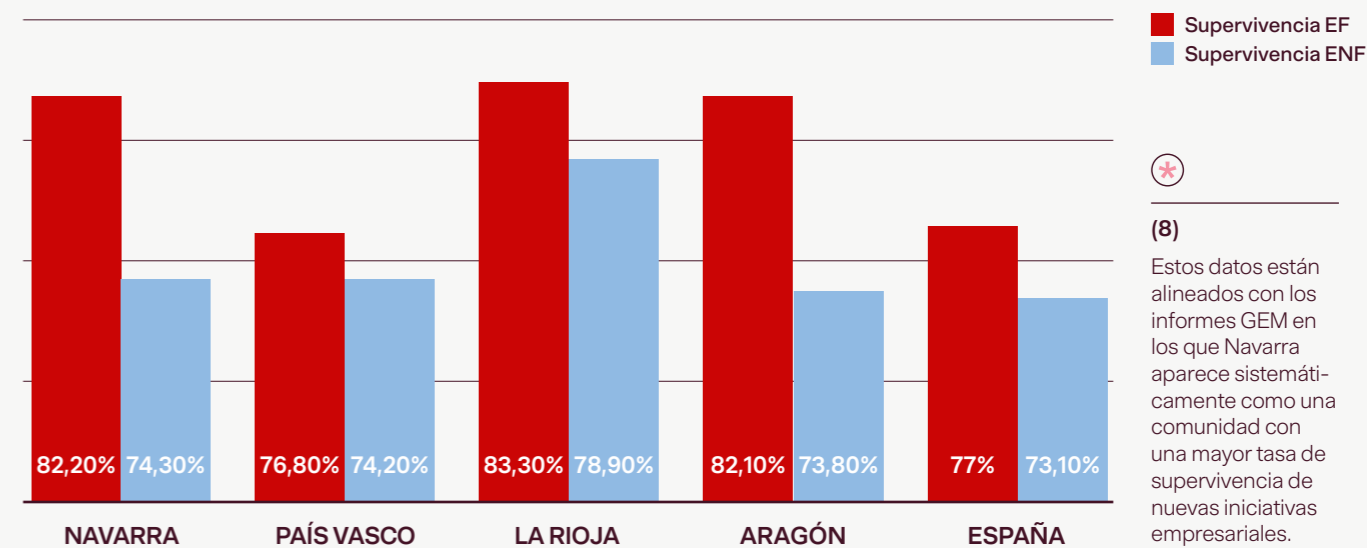
media nacional (77 %) y siendo únicamente superada por La Rioja, con un 83,3 %⁸.

También las ENF presentan una mayor supervivencia en Navarra (**74,3 %**) en comparación con la media estatal (**73,1 %**), aunque la diferencia es menor que en el caso de las EF.

En la Gráfica 15 muestra las tasas de supervivencia de EF y ENF en Navarra, en comunidades autónomas limítrofes o con un peso similar de EF, así como la media nacional. Esta información permite contextualizar el desempeño de Navarra en el panorama estatal.

Gráfica 15:

Tasa de supervivencia por CCAA y media de España.



(8)

Estos datos están alineados con los informes GEM en los que Navarra aparece sistemáticamente como una comunidad con una mayor tasa de supervivencia de nuevas iniciativas empresariales.

Del total de empresas que no sobreviven se pueden distinguir dos tipologías: las que se han extinguido (han cesado su actividad o se han fusionado con otras), y las que están en fase de liquidación o posible cierre.

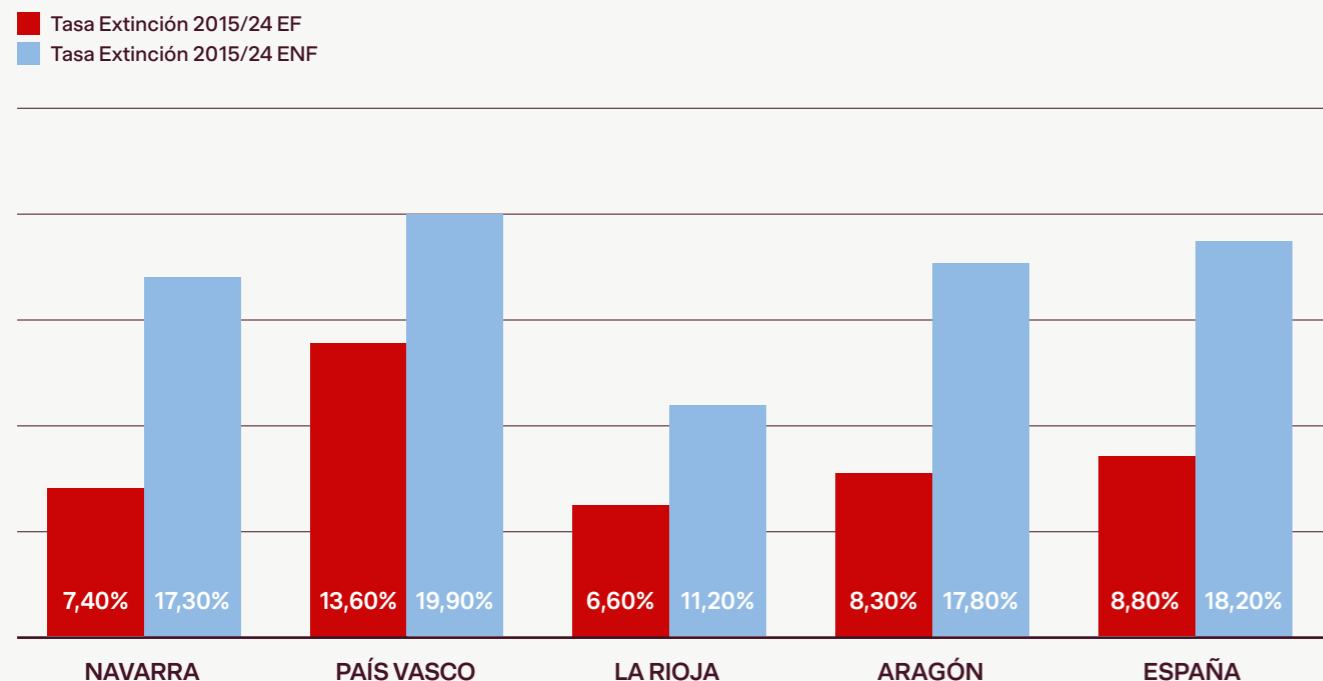
Para el conjunto del Estado, como ya se ha comentado, sobreviven 76,2%

de las empresas, se han extinguido un 10,7 % y están en liquidación cierre un 13,1 %.

En Navarra sobreviven el 80,3 %, se han extinguido el 9,8 % y el resto, un 9,9 % están en fase de liquidación /cierre. Sin embargo, hay que observar que esa tasa de extinción global varía

considerablemente entre EF y ENF. La Gráfica 16 muestra la posición de Navarra en relación a las CCAA anteriormente comparadas.

Gráfica 16: Tasa de extinción por CCAA y media de España.



De la Gráfica 16, se observa que en Navarra la tasa de extinción de las ENF es más del doble que en las EF. Esa diferencia de 10 puntos porcentuales entre EF y ENF es semejante a la de la media nacional; otras comunidades autónomas como el País Vasco, presentan menores diferencias en las tasas de extensión de EF y ENF.

La tendencia general que se observa en España es la de una mayor supervivencia de la EF, dato que también se confirma en Navarra. Además, el diferencial de supervivencia entre EF y ENF en Navarra (5,9 puntos porcentuales) es claramente superior a la media nacional (3,9 %). Consecuentemente, la tasa de extinción de las ENF es más del doble que la de las

EF, tanto en Navarra como en la media española.

En definitiva, podemos concluir:

- Para el conjunto de la empresa navarra, la EF presenta mayor tasa de supervivencia que la ENF.
- La EF navarra presenta mayor tasa de supervivencia que la EF media del Estado.

Síntesis del apartado: principales características de la Empresa Familiar navarra

Cuadro resumen:

Comparación de la EF navarra con la ENF

- Las EF se concentran mayoritariamente en los estratos de menor tamaño, y su presencia se reduce progresivamente a medida que aumenta el tamaño empresarial: el **93,2% de las microempresas** son familiares, frente a solo el **47% en las grandes empresas**.
- Como consecuencia de lo anterior, las EF navarras tienden a **perder peso relativo** en cuatro magnitudes clave — **empleo, VAB, facturación y activos**— conforme se incrementa el tamaño del estrato.
- Tres sectores —**Manufactura (C), Construcción (F) y Comercio (G)**— concentran casi el **60 % de las EF** en Navarra. Aunque siguen siendo mayoritarias, las EF navarras pierden cierta relevancia en el sector industrial, donde representan el **72 %** frente al **22 % de las ENF**, proporción inferior a la que presentan en otros sectores como el **Primario, Construcción o Servicios**, donde rondan el 90 %.
- En los tres estratos de tamaño mayoritario (microempresas, pequeñas y medianas) el tamaño medio de la EF es inferior al de la ENF.
- Las **diferencias de tamaño medio** entre EF y ENF se intensifican en las empresas **más consolidadas y longevas**, así como en el **sector primario y en la industria**.
- En cuanto a la actividad exterior, el **80,4 % de las EF** y el **75,2 % de las ENF** no realizan ninguna actividad exportadora. No obstante, **la propensión a exportar** entre las que sí lo hacen es **similar entre las EF y las ENF**, situándose en torno al **28 %** en ambos casos.
- Respecto a la longevidad, las EF navarras muestran una **ligera ventaja**: el **37 %** tiene más de **25 años de antigüedad**, frente al **33 %** en el caso de las ENF.
- En términos de supervivencia, las EF también muestran una **mayor resistencia**: el **82,2 %** de las que estaban activas en 2015 seguían activas en 2024, frente al **74,3 %** de las ENF. La **tasa de extinción** en las ENF (**17,3 %**) **duplica** la de las EF (**7,4 %**).

Cuadro resumen:

Comparación de la EF navarra con la EF española

- El **porcentaje de EF en Navarra** es **ligeramente inferior** al registrado en el conjunto de España: **86,6 % frente a 92,4 %**.
- La concentración de la propiedad familiar en Navarra es **ligeramente más dispersa** que en el promedio nacional.
- Navarra muestra una **mayor concentración de EF** en los **sectores de Industria y Construcción**, en comparación con la media nacional.
- La presencia en **actividades intensivas en conocimiento y tecnología** es también más frecuente en Navarra que en el resto del Estado, tanto en **EF** como en **ENF**.
- Las EF navarras presentan una **mayor longevidad**, supe-
- rando en antigüedad media a sus homólogas del conjunto de España.
- Asimismo, la **tasa de supervivencia** de la EF navarra es **superior** a la de la EF media a nivel nacional.



04/ Análisis de actividad

En anteriores apartados se ha llevado a cabo una caracterización de la EF en Navarra y se han establecido comparaciones con las ENF navarras y con las EF españolas. En este apartado se profundiza en el análisis mediante una aproximación orientada a cuantificar la actividad por empleado de las EF navarras. Para ello describimos algunos indicadores de actividad de las EF en Navarra relativizados por el número de empleados⁹.

Además, debido a la gran heterogeneidad observada en la muestra, las comparaciones entre EF y ENF se llevan a cabo dentro de los mismos estratos de tamaño, sector de actividad o antigüedad¹⁰. Analizar indicadores de actividad (por ejemplo, VAB por empleado) en ámbitos más homogéneos (por ejemplo, empresas medianas) nos proporciona unos resultados más fiables. Por último, cabe señalar que se ha empleado mayoritariamente la media recortada al 5 %¹¹ cuando la presencia de valores atípicos así lo aconsejaba.

Los análisis se llevan a cabo para dos tipos de indicadores: por un lado, las medidas de actividad: VAB, facturación, activos relativizadas por el número de empleados. Por otro lado, las medidas de productividad: coste medio por empleado y rentabilidad económica.

La propensión a exportar es también un indicador de actividad de las empresas. Tal y como ha quedado descrito en el apartado 3.5, dentro de las EF que tienen alguna actividad exportadora, la propensión a exportar media es del 28 %, semejante a la propensión de las ENF. Sin embargo, ese valor medio debe ser tomado con cautela pues sólo una pequeña parte de las empresas exportadoras informan su propensión a exportar. Cuando esa pequeña muestra de EF y ENF se subdivide por estratos de tamaño, sector de actividad o antigüedad, el tamaño muestral resulta ser poco representativo. Por ello, no se llevan a cabo análisis estadísticos más desagregados para la actividad exportadora.

4.1 Indicadores de actividad: VAB, facturación y activos por empleado

Comparamos en este apartado las principales magnitudes de actividad por empleado en relación a otras características como antigüedad, sector de actividad, además del tamaño de la empresa. Al final del apartado se hace una comparación conjunta de las tres magnitudes analizadas.

4.1.1. VAB

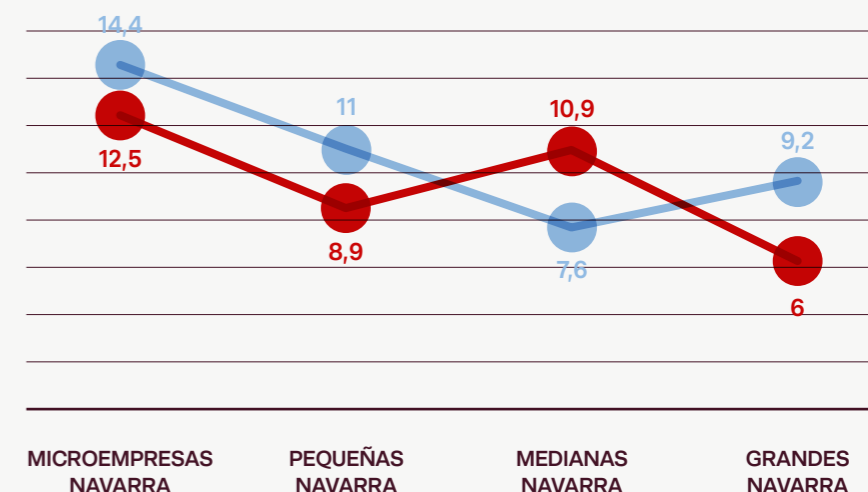
El **VAB por empleado** se calcula dividiendo el **VAB total** de la empresa entre el **número de empleados**. Este indicador refleja, en promedio, cuánto valor añadido genera cada trabajador en la empresa o sector.

A continuación, analizaremos el **VAB por empleado** teniendo en cuenta tres factores clave: **tamaño de la empresa, antigüedad y sector de actividad**.

Gráfica 17a:

VAB por empleado según estratos de tamaño.

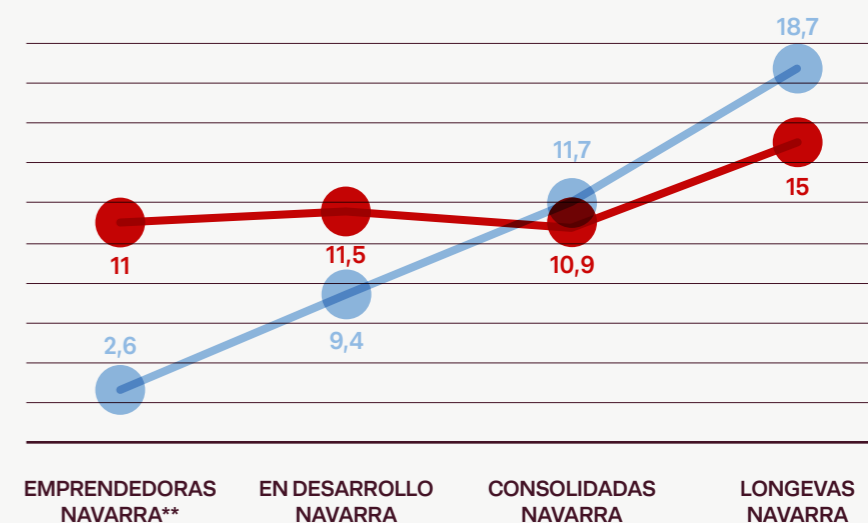
■ EF
■ ENF



Gráfica 17b:

VAB por empleado según antigüedad.

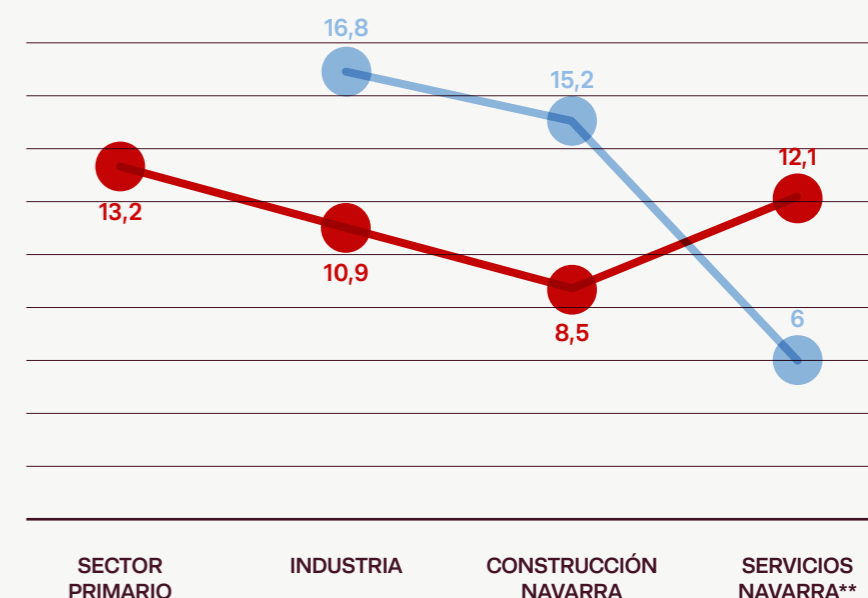
■ EF
■ ENF



Gráfica 17c:

VAB por empleado y sector de actividad.

■ EF
■ ENF



(*)

(9) Ver nota metodológica 3.

(10) Para el colectivo de empresas no familiares del sector primario, el tamaño muestral es insuficiente para hacer inferencias.

(11) Ver nota metodológica 4.

4.1.2. Facturación por empleado

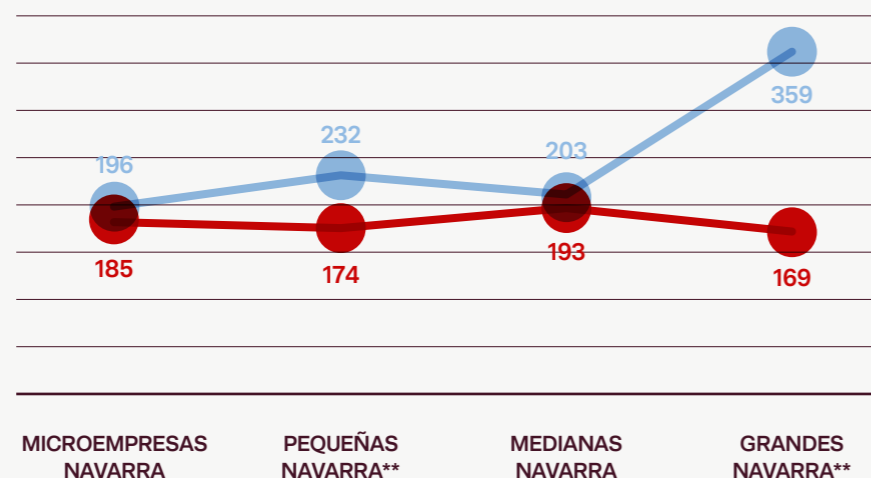
La facturación por empleado es un indicador económico que mide el volumen de ventas o ingresos ge-

nerados por cada empleado de una empresa, sector o economía. Este indicador permite evaluar la productividad de la fuerza laboral en términos de las ventas realizadas por la empresa.

Facturación por empleado es el total de ingresos o facturación de la empresa dividido entre el número de empleados. Este cálculo refleja cuánto ingreso genera, en promedio, cada trabajador de la empresa.

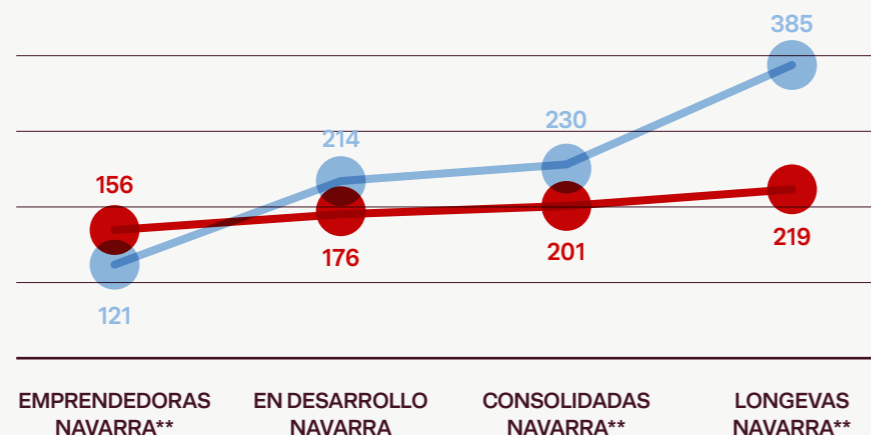
Gráfica 18a: Facturación por empleado según estratos de tamaño.

■ EF
■ ENF



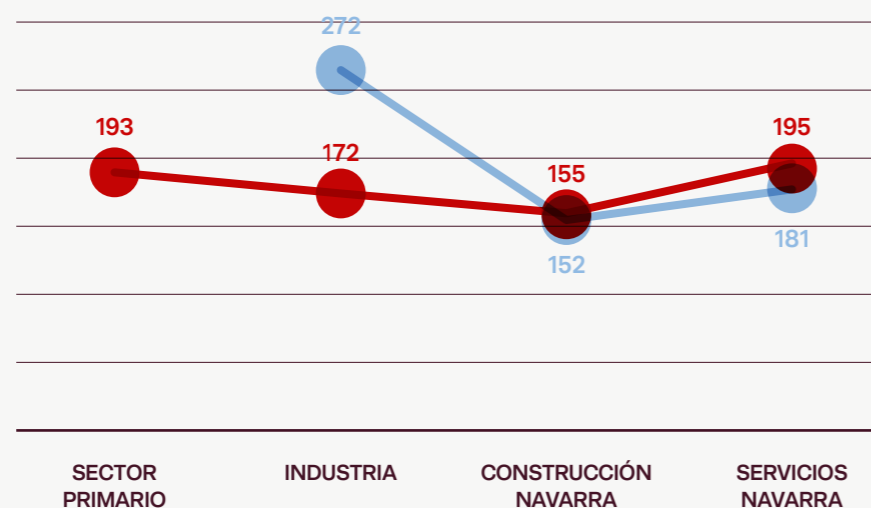
Gráfica 18b: Facturación por empleado según antigüedad.

■ EF
■ ENF



Gráfica 18c: Facturación por empleado y sector de actividad.

■ EF
■ ENF

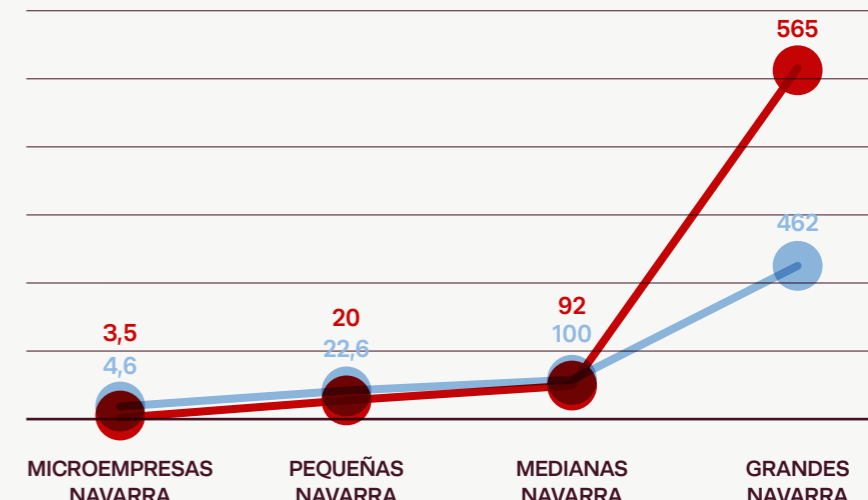


4.1.3. Activos por empleado

Activos por empleado es un indicador económico que mide el valor total de los activos de una empresa, sector o economía en relación con el número de empleados. Este indicador proporciona una visión de cuántos activos (e.g. maquinaria, edificios, equipo, inventarios) están disponibles para generar valor a través de la fuerza laboral de la empresa.

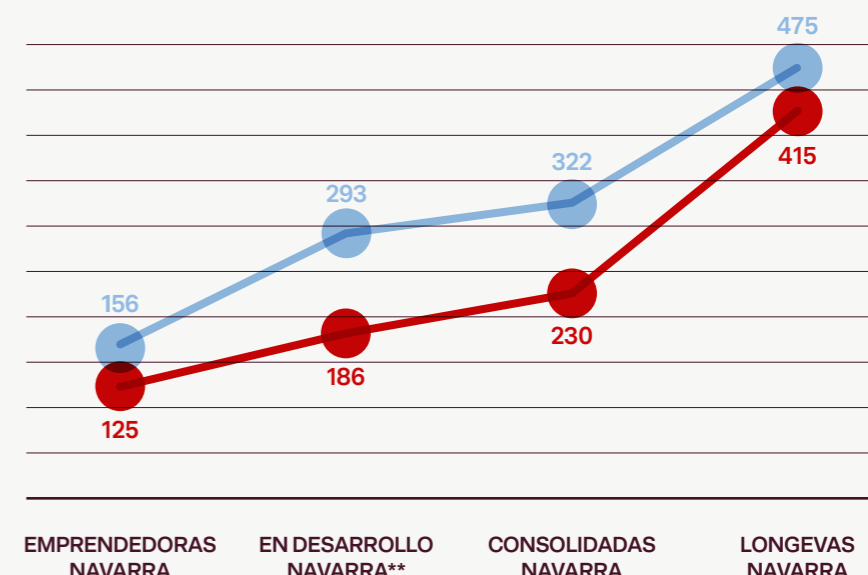
Gráfica 19a: Activos por empleado según estratos tamaño.

■ EF
■ ENF



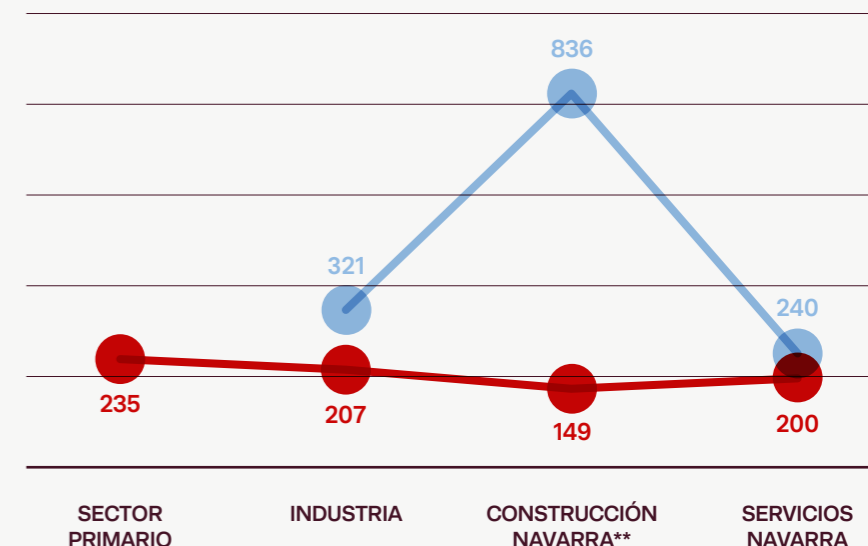
Gráfica 19b: Activos por empleado según antigüedad.

■ EF
■ ENF



Gráfica 19c: Activos por empleado y sector de actividad.

■ EF
■ ENF



4.1.4. Análisis General de la actividad por empleado

En términos generales, la **facturación por empleado** y los **activos por empleado** son inferiores en las EF navarras en comparación con las ENF. En cambio, el **VAB por empleado** es, en promedio, **más elevado** en las EF.

En relación al tamaño:

El **VAB por empleado** y los **activos por empleado** muestran una gran variabilidad dentro de cada estrato de tamaño. Aunque las diferencias observadas pueden ser notoriamente grandes, no son estadísticamente significativas. En cuanto a la **facturación por empleado**, las EF tienen siempre un **valor inferior** al de las ENF en todos los estratos de tamaño. Sin embargo, estas diferencias son **estadísticamente significativas** en las **empresas pequeñas y grandes**. Es importante destacar que existen **notables diferencias** en el tamaño medio de las empresas dentro de cada estrato. Aunque las métricas (VAB, facturación y activos) están relativizadas por el número de empleados, las **EF más pequeñas** muestran consistentemente **menores valores de actividad** que las ENF.

En relación al sector de actividad:

En el **sector servicios**, las **EF navarras** presentan un **mayor VAB por empleado** que las ENF, mientras que en el resto de los sectores no se observan **diferencias significativas**. Por otro lado, la **facturación por empleado en la industria** y los **activos por empleado en la construcción** son claramente **superiores** en las ENF.

Análisis por antigüedad:

Los resultados más reveladores surgen al analizar las empresas según su **antigüedad**. En las empresas **más jóvenes**, tanto el **VAB por empleado** como la **facturación por empleado** son **más elevados** en las EF que en las ENF. A medida que aumenta la antigüedad, las diferencias entre empresas EF y ENF se reducen, y en las **empresas más longevas**, los **indicadores** tienden a ser **inferiores en las EF**.

En cuanto a la **comparativa con España**, las empresas en Navarra pre-

sentan, en general, una mayor facturación por empleado (expresada en miles de euros). Según el INFORME IEF, las EF en Navarra tienen una facturación por empleado de 182, frente a los 116 de la media nacional. En las ENF, la facturación por empleado en Navarra es de 210, comparado con los 155 de la media española. Este indicador sugiere que las **empresas**

navarras generan más ingresos por cada trabajador, lo que podría reflejar una mayor productividad o una mayor eficiencia en la utilización de los recursos humanos en la región.

4.2 Otros indicadores de actividad por empleado

En este subapartado, se analizan dos indicadores clave: el coste medio por empleado y la rentabilidad económica.

4.2.1. Coste medio de los trabajadores

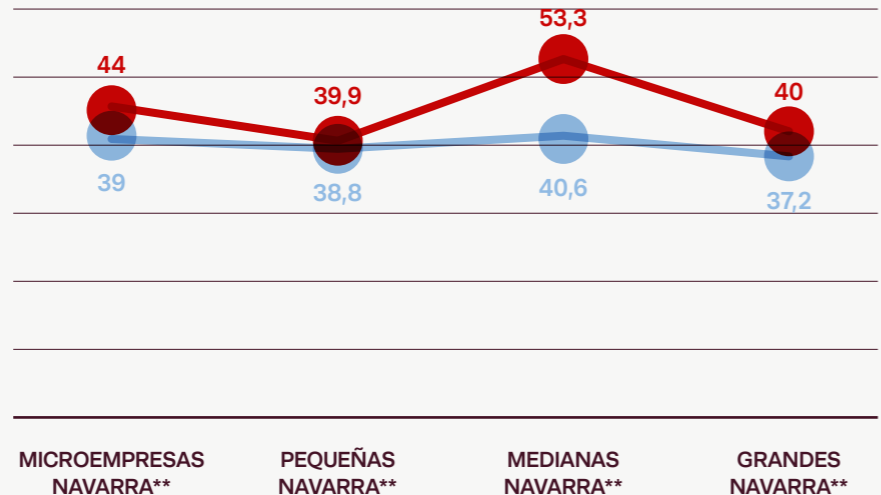
El coste por empleado es un indicador clave para medir la rentabilidad del capital humano de una empresa porque permite evaluar la eficiencia con la que se gestionan los recursos humanos en relación con los ingresos y beneficios generados. En general, se tiende a pensar que las empresas grandes tienen menores costes laborales por empleado debido a varias causas: las posibles economías de escala (gastos fijos de administración, instalación a dividir entre más trabajadores), un mayor poder de negociación con proveedores y una ma-

yor complejidad tecnológica. Por otro lado, en caso de estar sometida a una mayor regulación puede hacer que los costes por empleado de las grandes empresas aumenten. En Navarra, se observan diferencias significativas en los costes laborales en relación a si la empresa es familiar (43,1 miles de euros) o no (39,2 miles de euros).

En primer lugar, si atendemos al coste por empleado en estos dos colectivos en función del estrato de tamaño en el que se ubica la empresa, observamos (ver Gráfica 20a) que, en Navarra las EF, dentro del mismo estrato de tamaño, incurren en mayores costes que las ENF.

Gráfica 20a:

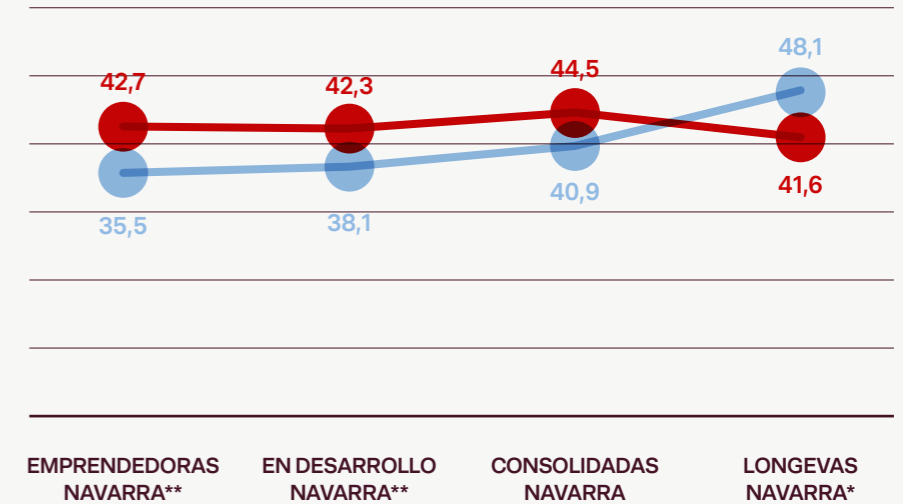
Coste medio por empleado según estratos de tamaño.



Gráfica 20b:

Coste medio por empleado según antigüedad.

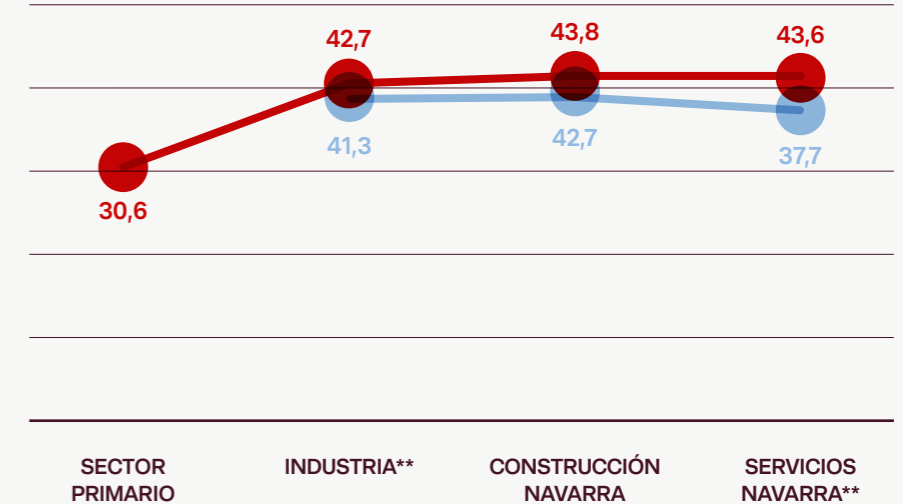
■ EF
■ ENF



Gráfica 20c:

Coste medio por empleado y sector de actividad.

■ EF
■ ENF



Análogamente si comparamos los costes medios por trabajador en función de la antigüedad de la planta observamos (ver Gráfica 20b) diferencias entre EF y ENF. Dentro del colectivo de EF los costes medios por empleado se mueven entre 41,6 y 44,5 miles de euros. Por su parte, en las ENF hay cierta tendencia a mayores costes según aumenta la antigüedad. En términos globales se observa que las EF en Navarra presentan un mayor coste por empleado excepto en la categoría de empresas longevas. Estas diferencias son solo significativas en el caso de las empresas en desarrollo.

Si atendemos a los sectores industriales (ver Gráfica 20c) también se observan unos mayores costes por empleado en los tres sectores de actividad analizados (para el sector primario en ENF, no hay datos suficientes).

Podemos concluir que:

- Los **costes medios por empleado** en Navarra son **superiores** en las **EF** que en las **ENF**. Dentro de las EF, no se observan grandes diferencias en función del **tamaño** ni de la **antigüedad** de la empresa. Sin embargo, las diferencias son **notables** según el **sector de actividad**, siendo el **sector primario** el que registra **menores costes** por trabajador.
- En términos de **sectores de actividad, estratos de tamaño o antigüedad**, las **EF navarras** presentan por lo general **costes medios por trabajador superiores** a los de las ENF. La única excepción a esta tendencia se da en las **EF navarras más longevas**, cuyos costes son **significativamente menores** que los de sus **homólogos no familiares**.

○ Al comparar estos resultados con los del **conjunto de España** (según los datos del **INFORME IEF**), se observa que en **Navarra** los **costes medios por empleado** son **superiores**, en todos los estratos de tamaño, tanto en las **EF** como en las **ENF**¹².

(*)

(12)

Según datos del NaStat (Instituto de estadística de Navarra) la comunidad foral se sitúa sistemáticamente como la tercera CCAA con los costes laborales más elevados, sólo por detrás de la Comunidad de Madrid y País Vasco.

4.2.2. Rentabilidad económica

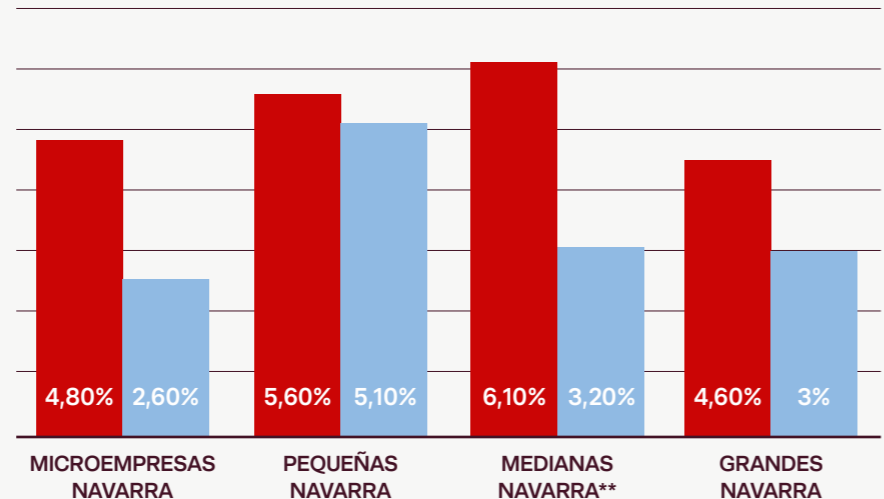
La **rentabilidad económica** es un indicador que mide la **capacidad de una empresa para generar beneficios** a partir de los recursos que utiliza en su actividad productiva, sin tener en cuenta la financiación externa (como los intereses de la deuda). Es una medida de la **eficiencia** de la empresa en el uso de sus **activos** para generar ganancias. Un valor alto indica que la empresa está utilizando bien sus recursos para generar beneficios, mientras que un valor bajo podría señalar que no está aprovechando sus activos de manera eficiente.

La enorme variabilidad de los valores de la ratio de rentabilidad en la muestra, con valores que van desde el -671 % al 278 %, nos lleva nuevamente a comparar las medias recordadas al 5 %¹³.

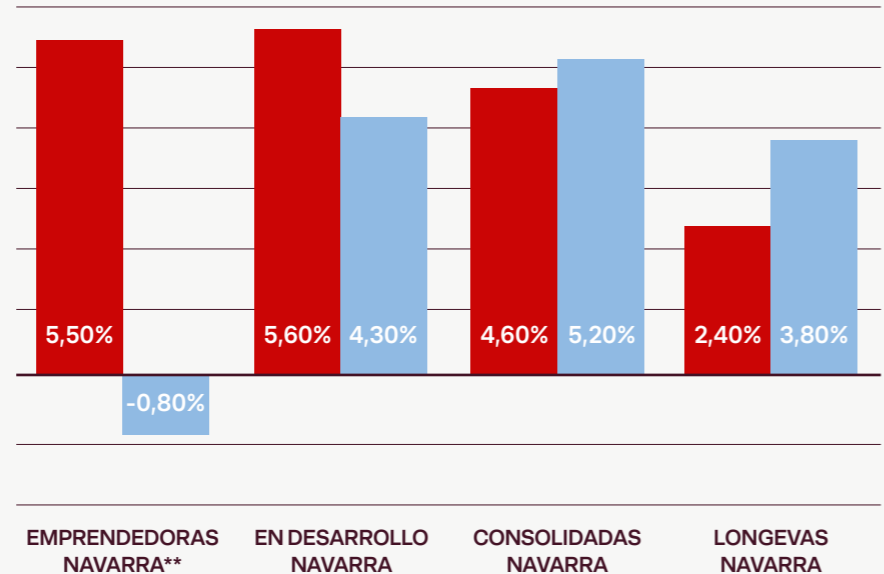
La **rentabilidad económica** de las **EF en Navarra** es significativamente superior a la de las **ENF**. En concreto, la rentabilidad de las EF es del **6 %**, frente al **3,7 %** de las ENF. En comparación con la media de **España**, donde la rentabilidad económica de las EF es del **3,8 %** y la de las ENF del **2,6 %**, las EF navarras muestran una **superioridad notable** en términos de **eficiencia operativa** y **utilización de los activos** para generar beneficios.

En cuanto a la **rentabilidad económica por tamaño, antigüedad y sectores**, las siguientes gráficas muestran la **media de rentabilidad económica** para las **EF y ENF** en Navarra en función de cada uno de los citados factores.

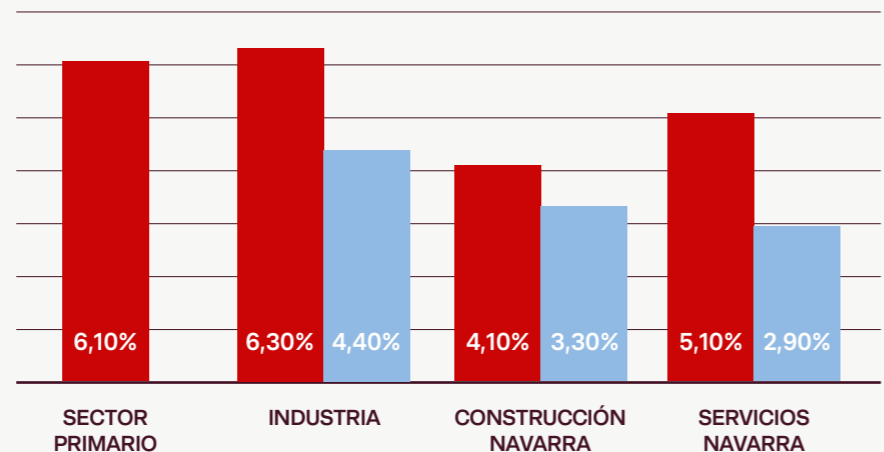
Gráfica 21a: Rentabilidad económica según estratos de tamaño.



Gráfica 21b: Rentabilidad económica según antigüedad.



Gráfica 21c: Rentabilidad económica y sector de actividad.



(*)

(13)

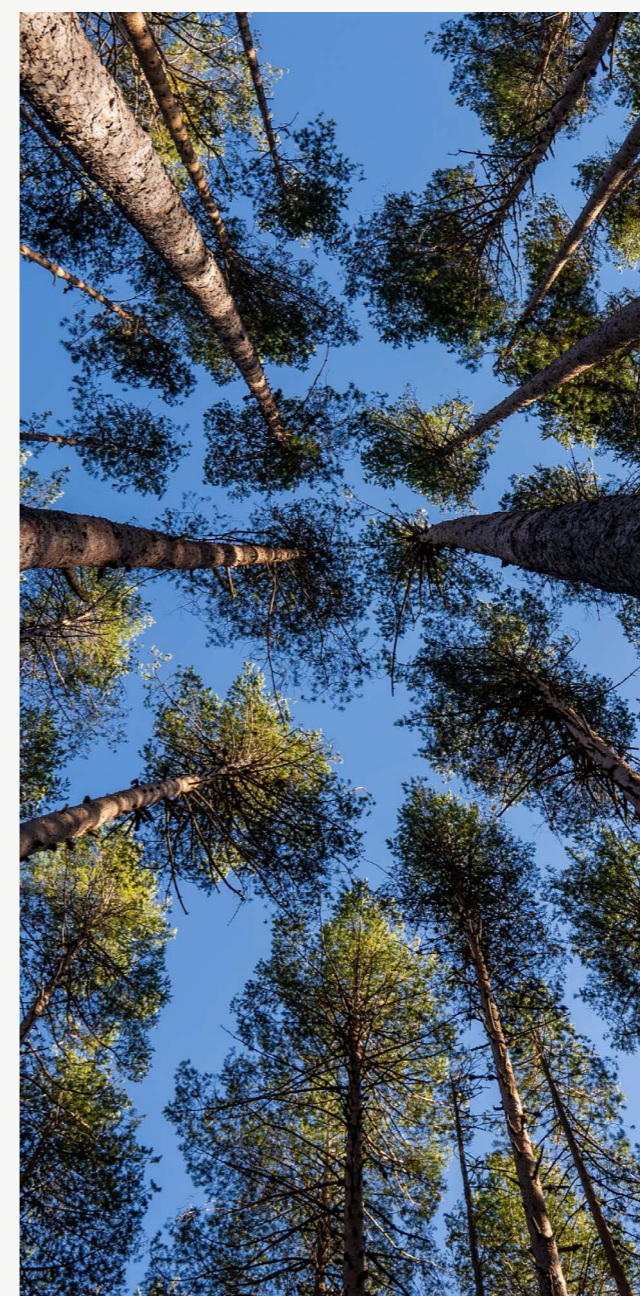
Ver nota metodológica 4.

Conclusiones:

- En todos los estratos de tamaño la rentabilidad económica de las EF navarras es superior a la de las ENF. Las diferencias son significativas de manera global y muy especialmente en las empresas medianas.
- En las EF más jóvenes se observa claramente una mayor rentabilidad con relación a sus homólogas no familiares. Esa diferencia se diluye en las consolidadas y cambia de sentido en las longevas. Recordamos en este punto que también en el VAB por empleado y en la facturación por empleado se daba esta misma tendencia del EF frente a las ENF: mejor

indicador en las empresas más jóvenes, sin grandes diferencias en las más consolidadas y peor en longevas.

- En cuanto a los sectores de actividad, en todos ellos la rentabilidad económica es superior en las EF. No obstante, existe una gran variabilidad dentro de cada uno ellos, por lo que las diferencias observadas no son estadísticamente significativas.
- Tanto en las EF como en las ENF, las empresas navarras presentan una mayor rentabilidad que las del conjunto nacional.



05/ Estructura Financiera

En este epígrafe, analizamos y comparamos los principales **indicadores de la estructura financiera** de la empresa: **rentabilidad financiera, endeudamiento, apalancamiento, ratio de solvencia y ratio de liquidez.**

Todas las variables están expresadas en porcentaje y presentan una **gran variabilidad**. Por esta razón, nuevamente aplicamos una media recortada al 5% para reducir el impacto de los valores extremos¹⁴.

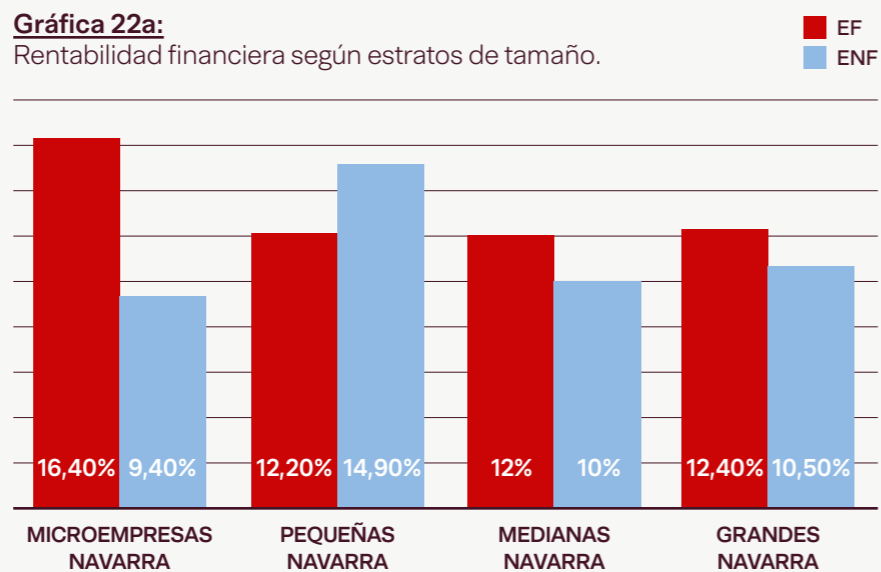
5.1 Rentabilidad financiera

La rentabilidad financiera es un indicador que mide la capacidad de una empresa para generar beneficios a partir de los recursos que ha invertido en su actividad, y más específicamente en los fondos propios de la empresa. Es una medida clave para evaluar la eficiencia con la que la empresa utiliza el dinero de los accionistas para generar ganancias.

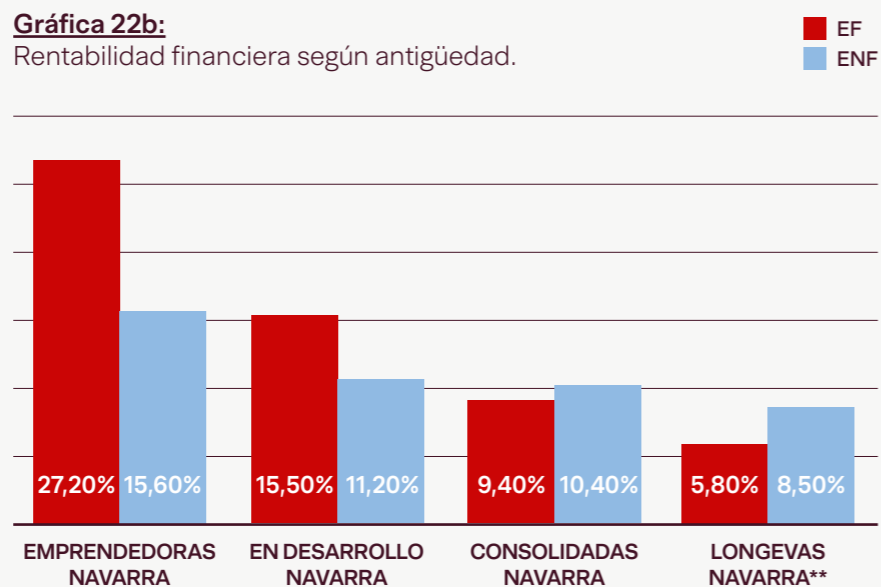
La **rentabilidad financiera** de las empresas en Navarra muestra una notable diferencia entre las EF y las ENF. En concreto, las EF en Navarra tienen una rentabilidad financiera del **15,1%**, mientras que las ENF alcanzan un **11,6%**. En comparación, la media a nivel nacional en España es **10,2%** para las EF y **7,4%** para las ENF.

En cuanto a la **rentabilidad financiera por tamaño, antigüedad y sectores**, las siguientes gráficas muestran la **media de rentabilidad** financiera para las EF y ENF en Navarra.

Gráfica 22a: Rentabilidad financiera según estratos de tamaño.



Gráfica 22b: Rentabilidad financiera según antigüedad.

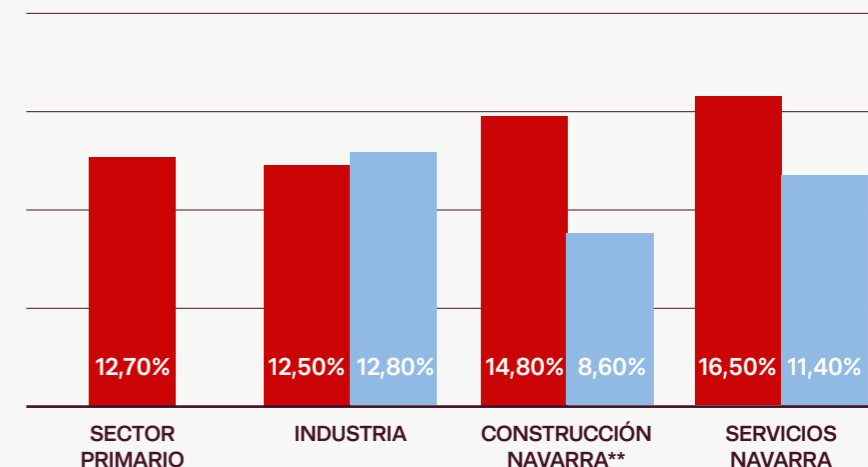


(14)

Ver nota metodológica 4.

Gráfica 22c: Rentabilidad financiera y sector de actividad.

■ EF
■ ENF



Si comparamos la rentabilidad financiera por estratos de tamaño las diferencias no son significativas debido a la gran variabilidad dentro de cada estrato. En cuanto a la antigüedad, y tal y como ocurre con otras variables analizadas anteriormente las EF más jóvenes muestran una rentabilidad superior a las ENF. En el grupo de las más longevas esa tendencia se revierte y las EF tienen menor rentabilidad financiera que

las ENF. En cuanto al sector de actividad, en industria y servicios las diferencias no son significativas, mientras que en la construcción las EF obtienen una mayor rentabilidad financiera que las ENF. En su conjunto, la diferencia de rentabilidad financiera media entre EF y ENF es de un 3,5% a favor de las familiares.

En España, según datos del INFORME IEF, se observa un resultado

similar en cuanto a la rentabilidad financiera, con una mayor rentabilidad para las EF (alrededor del 10%), aunque el diferencial con las ENF es de aproximadamente 3 puntos porcentuales. Los datos también corroboran que las empresas navarras, tanto familiares como no familiares, presentan una mejor salud financiera en comparación con la media del resto de España.

5.2 Endeudamiento

La ratio de endeudamiento, definido como Deuda Total dividido entre Activo Total (Deuda Total / Activo Total), mide el grado en que una empresa financia sus activos mediante recursos ajenos. Este indicador, utilizado habitualmente en el análisis financiero y presente en bases de datos como SABI, permite evaluar la solvencia de una empresa y su capacidad para hacer frente a sus obligaciones. Un nivel elevado de endeudamiento puede indicar una mayor dependencia de financiación externa, lo que incrementa el riesgo finan-

ciero, mientras que un nivel bajo puede reflejar una estructura más sólida pero también una menor capacidad de crecimiento si no se aprovechan recursos ajenos. Por ello, medir y comparar esta ratio entre empresas o regiones —como entre Navarra y el conjunto nacional— resulta clave para entender su salud financiera y sus estrategias de financiación.

En nuestro análisis no se observa una tendencia clara. Globalmente, EF y ENF soportan un nivel de endeudamiento semejante, en torno al 50%.

Este dato concuerda con el obtenido en el INFORME IVIE¹⁵ en el que se alerta de la relación negativa entre endeudamiento e inversión, especialmente en las empresas de menor tamaño. Según ese informe la ratio de endeudamiento ha ido descendiendo paulatinamente en los últimos 20 años, situándose en 2015 en un 58%.

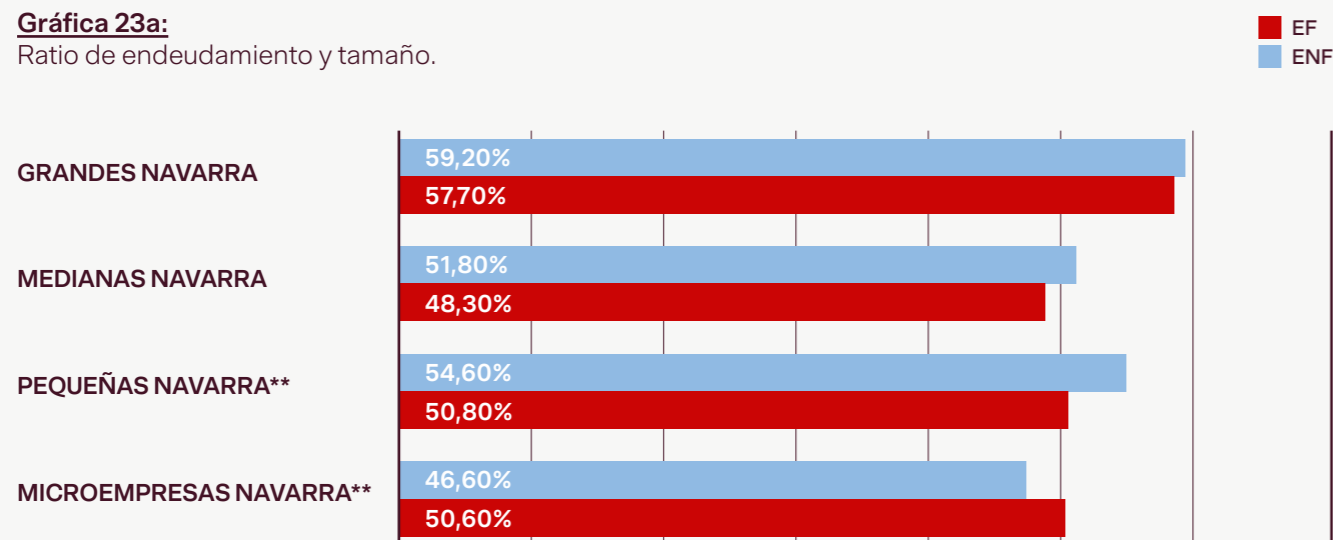
En Navarra, las submuestras de EF en fase emprendedora así como las de la industria son las que muestran más claramente una menor ratio de endeudamiento que las ENF.



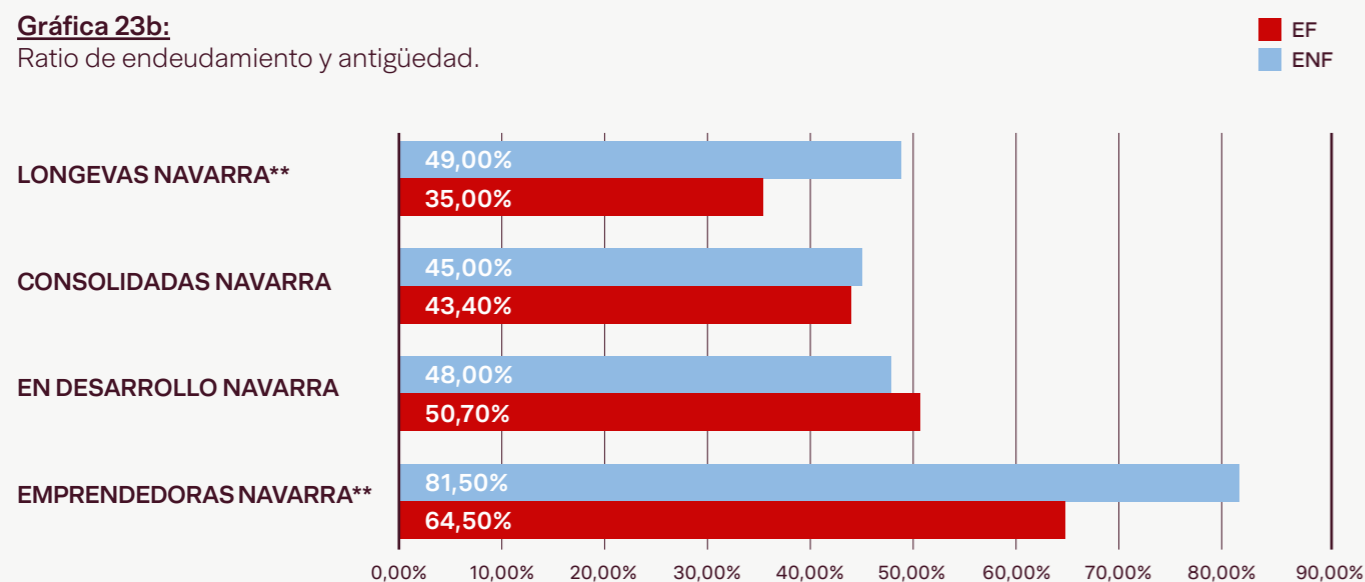
(15)

Maudos Villarroya, J. & Fernández de Guevara, J. (2020). Condiciones financieras de las empresas españolas. Efectos sobre la inversión y la productividad. IVIE. ED. Fundación BBVA. Accesible en: <https://hdl.handle.net/10550/102056>.

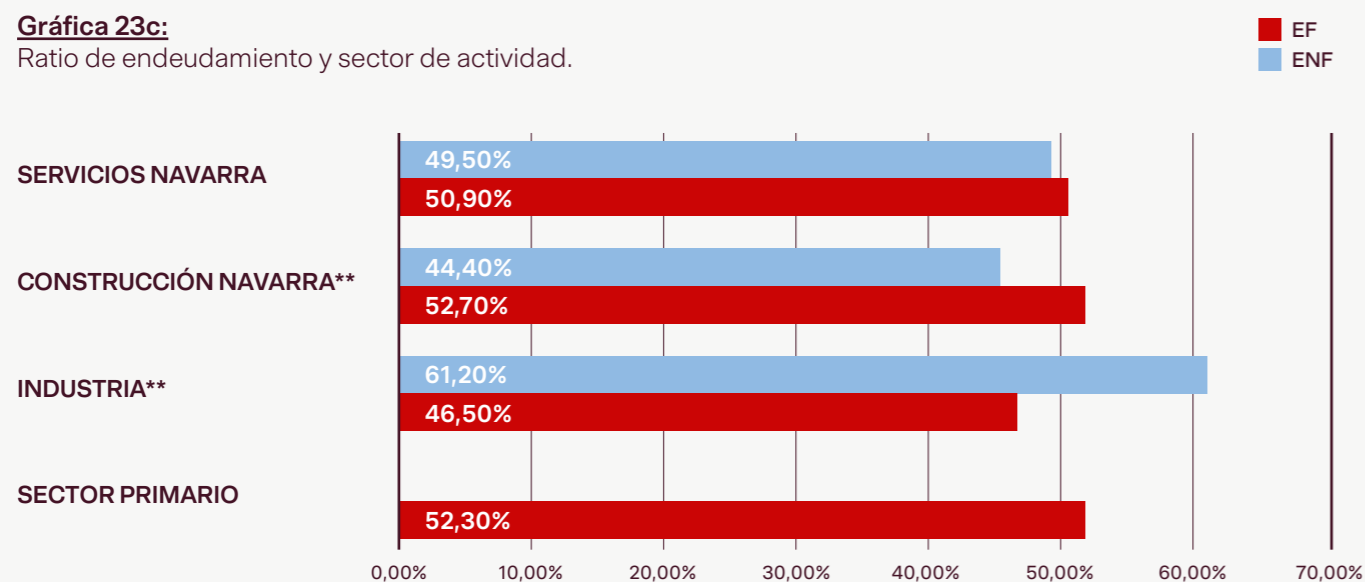
Gráfica 23a:
Ratio de endeudamiento y tamaño.



Gráfica 23b:
Ratio de endeudamiento y antigüedad.



Gráfica 23c:
Ratio de endeudamiento y sector de actividad.



5.3 Ratios de solvencia y liquidez

La **ratio de solvencia** es un reflejo de la **salud financiera general** de la empresa y su capacidad para mantenerse operativa, incluso en situaciones económicas adversas. Se calcula a través del activo corriente dividido entre el pasivo corriente.

La **ratio de solvencia** de la EF navarra alcanza un valor de **2,9** frente al **2,5** registrado por la ENF en la misma comunidad. A nivel nacional, las EF también presentan una mayor solvencia que las ENF, aunque con una diferencia menor (**1,8 frente a 1,7**).

Estos datos reflejan que, en general, las empresas navarras —tanto familiares como no familiares— muestran una **posición financiera más sólida** que la media estatal. Además, la **ventaja comparativa de la EF sobre la ENF es algo más pronunciada en Navarra** que en el conjunto de España.

La **ratio de liquidez** mide la capacidad de una empresa para hacer frente a sus **obligaciones a corto plazo** utilizando sus **activos líquidos** ([Activo corriente - Existencias] / Pasivo corriente). Es un indicador clave de la **salud financiera a corto plazo** de una empresa. A nivel nacional, no hay diferencias entre EF y ENF porque la ratio de Liquidez es de 1,4 en ambos colectivos. Sin embargo, en Navarra la ratio de liquidez de las EF (2,3) es ligeramente superior a las ENF (2,1).

También podemos ver a continuación en las Tablas 5a a 5c las ratios de solvencia y de liquidez de la EF y ENF en Navarra por tamaño, antigüedad y sectores de actividad.

Tabla 5a:
Ratios de solvencia y Liquidez de las EF y ENF por tamaños.

	RATIO DE SOLVENCIA		RATIO DE LIQUIDEZ	
	EF	ENF	EF	ENF
MICRO	3,1	3,1	2,5	2,5
PEQUEÑA	2,5	2,3	1,9	1,8
MEDIANA	2,3	2,1	1,8	1,6
GRANDE**	2,1	1,4	1,5	1,1
TOTAL NAVARRA	2,9	2,5	2,3	2,1

Tabla 5b:
Ratios de solvencia y Liquidez de las EF y ENF por antigüedad.

	RATIO DE SOLVENCIA		RATIO DE LIQUIDEZ	
	EF	ENF	EF	ENF
EMPRENDEDORAS	2,3	1,3	2,0	1,2
EN DESARROLLO	2,9	2,9	2,4	2,4
CONSOLIDADAS	3,6	3,1	2,8	2,3
LONGEVAS	3,6	2,5	2,6	1,8
TOTAL NAVARRA	2,9	2,5	2,3	2,1

Tabla 5c:
Ratios de solvencia y Liquidez de las EF y ENF por sectores de actividad.

	RATIO DE SOLVENCIA		RATIO DE LIQUIDEZ	
	EF	ENF	EF	ENF
SECTOR PRIMARIO	2,3	ND	1,9	ND
INDUSTRIA**	3,1	2,0	3,1	1,5
CONSTRUCCIÓN	2,9	5,6	2,2	3,0
SERVICIOS	3,1	2,9	2,6	2,6
TOTAL NAVARRA	2,9	2,5	2,3	2,1

En general, la **ratio de solvencia** es ligeramente superior en las EF, aunque las diferencias no siempre resultan significativas desde el punto de vista estadístico.

Por sectores, destaca la industria, donde las EF presentan una mayor solvencia. En cambio, en la construcción, son las ENF las que muestran una ratio superior.

En Navarra, la **ratio de liquidez** es, en general, ligeramente **más elevada en las EF** que en las ENF. Esta diferencia se mantiene en **todos los estratos de tamaño y antigüedad**, y resulta **especialmente significativa** en algunos casos concretos, como en las **empresas emprendedoras** y las **longevas**.

Por sectores de actividad, destacan dos situaciones:

- En el **sector de la construcción** las **ENF** presentan una ratio de liquidez superior.
- En la **industria**, ocurre lo contrario: las **EF** muestran una liquidez más alta.

Como ya sucedía con la ratio de solvencia, la **diferencia entre Navarra y la media nacional** es más pronunciada que la que existe **entre EF y ENF dentro de la propia Comunidad Foral**.

Según los datos del INFORME IEF, para el conjunto de las EF españolas las ratios de solvencia y de liquidez disminuyen conforme aumenta el estrato de tamaño de la empresa (las de mayor tamaño presentan, en media, menores ratios). Esta característica también se observa en las EF navarras (ver Tabla 5a).

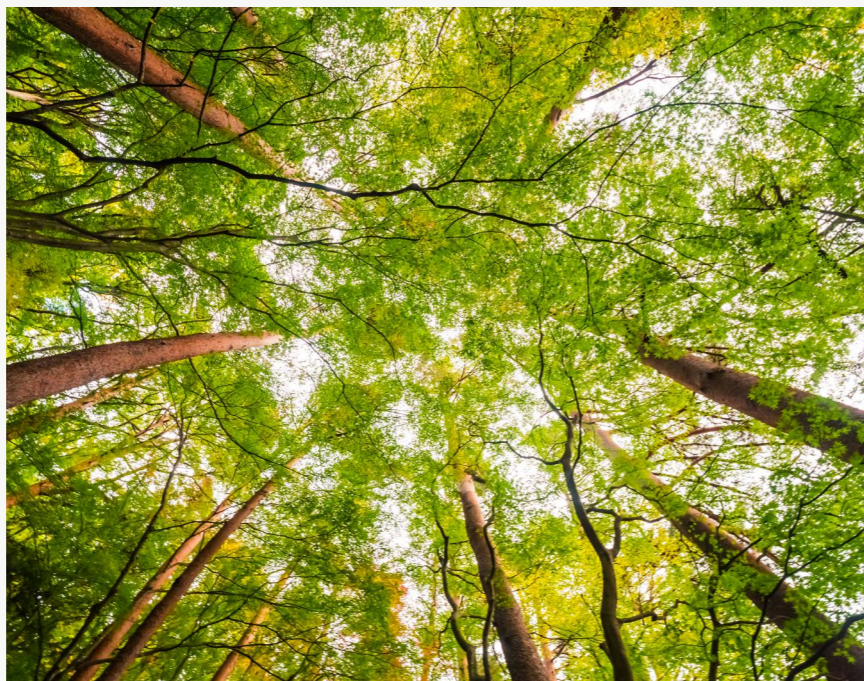
En sentido opuesto, para el conjunto de EF españolas, las ratios de solvencia y liquidez aumentan con la antigüedad de la planta; esa tendencia también se observa en las EF navarras con la excepción, nuevamente, de las empresas más longevas en las que esas ratios se estancan (solvencia) o incluso disminuyen (liquidez) en relación con la categoría anterior.

Conclusiones globales sobre las ratios financieras analizadas:

- **En todas las ratios analizadas** las EF navarras presentan valores promedio que indican una mejor salud financiera que las ENF.
- **Rentabilidad financiera:** Las EF presentan, en general, una rentabilidad financiera superior a la de las ENF. Esta ventaja se mantiene en la mayoría de los sectores de actividad, en distintos estratos de tamaño y a lo largo de las diferentes etapas de antigüedad. La **única excepción destacable** se da en las **EF más longevas**, cuya rentabilidad financiera es inferior a la de sus equivalentes no familiares.
- **La ratio de endeudamiento** de las empresas navarras es semejante en las EF y ENF situándose en torno al 50 % de sus activos totales. La Industria es la que presenta un perfil claramente diferenciado: mientras las ENF en este sector presentan el mayor en-

deudamiento (61.2 %), las EF son el sector con una menor ratio (46.5 %).

- **Ratios de solvencia y liquidez:** Ambos indicadores muestran un **comportamiento similar**: las EF tienden a tener **niveles más elevados** de solvencia y liquidez que las ENF. Esta diferencia es especialmente significativa en el **sector industrial** y entre las **empresas de mayor tamaño**, donde las EF destacan claramente.
- Además, las diferencias en **solvencia y liquidez** se amplifican cuando se compara la **EF navarra** con la media del conjunto de **España**, reflejando una situación financiera más robusta en la Comunidad Foral.
- Nuevamente, las EF más longevas en Navarra presentan un perfil diferenciado respecto a la tendencia nacional, pues no presentan mejores ratios de solvencia y liquidez que las consolidadas.



06/ Conclusiones

La EF constituye un pilar esencial del tejido empresarial en Navarra, donde representa el **86,6 % del total de empresas activas**. Su papel no solo es cuantitativamente relevante, sino también cualitativamente estratégico, ya que aporta una parte considerable del

empleo, del VAB, de la facturación y de los activos de la región. Aunque su peso relativo es ligeramente inferior al de la media nacional —especialmente en el segmento de empresas medianas—, su impacto económico y social sigue siendo notable.



En comparación con las ENF, las EF se concentran mayoritariamente en los estratos de menor tamaño y muestran mayor presencia en sectores como la **industria, construcción y comercio**, así como una participación relativamente elevada en actividades de contenido tecnológico o intensivas en conocimiento.

En cuanto a **antigüedad**, las EF navarras son algo más longevas y presentan una **tasa de supervivencia significativamente superior** respecto a las ENF (**82,2 % frente a 74,3 %**).

Las EF navarras tienen una estructura de propiedad ligeramente más dispersa que las del conjunto del Estado.

A nivel de **actividad económica**, se constata que el **VAB por empleado** de las EF navarras supera al de

las ENF, aunque estas últimas registran una **mayor facturación y activos por empleado**. Por sectores, las diferencias más significativas se observan en industria y comercio, y por antigüedad, las EF jóvenes tienden a mostrar mejores indicadores que sus pares no familiares.

En cuanto a la actividad exportadora, es muy limitada en las EF navarras, ya que sólo el 11,7 % presentan alguna actividad de este tipo frente al 19,8 % de las ENF.

En cuanto a los **costes laborales**, las EF presentan en general un **coste medio por trabajador superior**, salvo en el caso de las más longevas. También destacan por una mayor **rentabilidad económica** (6 % frente al 3,7 % en ENF), y por una **mayor rentabilidad financiera** (15,1% vs. 11,6 %).

Las **ratios financieras** —solvencia y liquidez— también reflejan una **mejor posición de las EF**, especialmente en sectores como la industria o entre las empresas de mayor tamaño. Además, los datos muestran que **las empresas navarras (familiares y no familiares) superan en estos indicadores a la media nacional, lo que apunta a una mejor salud financiera** en el tejido empresarial de la Comunidad Foral.

En conclusión, la EF en Navarra muestra fortalezas estructurales, financieras y de longevidad que consolidan su papel estratégico en el desarrollo económico de la región. No obstante, existen también retos ligados al crecimiento, la internacionalización y la transformación digital que invitan a políticas de acompañamiento y refuerzo.

Anexo I / Notas metodológicas

1. Clasificación de empresas en familiares y no familiares

Para la clasificación de empresas entre familiares y no familiares, el primer paso ha sido identificar de manera automática como no familiares a aquellas empresas cuya forma jurídica resulta incompatible con la naturaleza familiar de una sociedad. Es el caso, por ejemplo, de las sociedades cooperativas, sociedades anónimas laborales, sociedades de garantía recíproca, agencias de valores, sociedades de crédito hipotecario, sociedades anónimas profesionales, entre otras. En total, estas entidades representan aproximadamente 8.000 empresas dentro de la base de datos completa.

Uno de los principales retos al clasificar las empresas es establecer qué nivel de participación debe tener una persona o familia para considerar que efectivamente controla la propiedad. En España, los criterios fiscales indican que una empresa puede calificarse como familiar si una familia —definida como el conjunto de personas unidas por lazos de parentesco hasta el segundo grado (cónyuge, ascendientes, descendientes y colaterales)— posee al menos un 20 % de participación conjunta o un 5 % de forma individual.

Sin embargo, desde nuestra perspectiva, este criterio no resulta aplicable de forma uniforme a todas las empresas. Por ello, y para mayor precisión en la clasificación, se ha definido una metodología específica basada en los siguientes criterios:

- Empresas con estructura de propiedad concentrada: Son aquellas en las que un único accionista posee al menos el 50 % de la propiedad de la matriz última de la sociedad. Se consideran empresas

familiares cuando dicho accionista es una persona física o una familia, ya sea de forma directa o a través de sociedades intermedias. En cambio, se clasifican como no familiares cuando el accionista mayoritario pertenece a alguno de los siguientes grupos: bancos, aseguradoras, fondos de inversión (hedge funds, fondos de capital riesgo, etc.), administraciones públicas, directivos y empleados, entre otros. En los casos en que el accionista mayoritario final sea otra empresa, se procede a analizar los propietarios últimos de esta entidad, aplicando los mismos criterios en una segunda fase de evaluación.

- Empresas con estructura de propiedad dispersa: En este grupo se incluyen las sociedades en las que un accionista posee más del 25 %, pero ningún accionista alcanza el 50 % de la propiedad de la matriz última. En estos casos, se ha seguido el mismo enfoque anterior, pero ajustando el umbral de control al 25 %.

- Empresas con propiedad muy dispersa: Son aquellas en las que ningún accionista, ni directa ni indirectamente, supera el 25 % de la propiedad final. En estos casos, solo se han clasificado como familiares aquellas en las que un conjunto de personas físicas o miembros de una familia, en conjunto, detenta más del 25 % de participación directa.

- Empresas cotizadas en bolsa: Para estas compañías se ha adoptado la definición propuesta por el GEEF/FBN, que considera una empresa cotizada como familiar si cumple al menos uno de los siguientes criterios:

- Que una persona física o una familia (de forma individual o conjunta) posea más del 25,01 % de la empresa.

- Que un accionista, que además actúe como administrador, tenga al menos el 25,01 % de participación conjunta o un 5 % de forma individual.

- Que exista al menos un accionista directo del tipo persona física o familia con una participación superior al 25,01 % conjunta o un 5 % individual.

Además, las filiales controladas (es decir, con una participación superior al 50 % por parte de la matriz cotizada) han sido clasificadas siguiendo la misma categoría que su empresa matriz, ya sea como familiar o no familiar.

2. Análisis sectoriales por Tamaño, Antigüedad o Sector de actividad.

La mayoría de las comparaciones en este trabajo entre empresas familiares y no familiares, se llevan a cabo para distintos estratos de tamaño, sector de actividad y antigüedad. El motivo es reconocer que, aunque se observen diferencias entre EF y ENF, es posible que estas no obedezcan realmente a su carácter familiar, sino a su mayor presencia en determinados estratos empresariales. Así, al analizar empresas del mismo estrato de tamaño, de parecida antigüedad o sector de actividad, se descarta el posible efecto de esos factores en las diferencias observadas. Aun así, el grado de heterogeneidad sigue siendo muy elevado dentro de cada estrato y hubiera sido deseable llevar a cabo las comparaciones teniendo en cuenta dos o más características (por ejemplo, comparar EF y ENF de entre 10 y 50 trabajadores del sector servicios); sin embargo, ese doble nivel de desagregación, especialmente de las no familiares, genera unas categorías de estudio con tamaño muestral irrelevante en términos es-

tadísticos. Por ese mismo motivo no se ha segmentado por niveles de internacionalización o concentración de la propiedad.

3. Indicadores relativizados por tamaño.

El relativizar las medidas de actividad por tamaño permite una comparación más homogénea. Así, los indicadores de actividad (VAB, Facturación, etc) se transforman en medidas de eficiencia laboral (VAB por empleado, Facturación por empleado, etc). Por último, facilita la comparación entre distintos colectivos, en nuestro caso empresas familiares vs no familiares.

4. Sobre el uso de la media recortada al 5%.

Cuando se tiene la certeza de que la distribución de frecuencias de una variable estadística presenta valores extremos (outliers) que pueden tener un impacto excesivo en el cálculo de la media, se suele utilizar la media recortada al 5 %. Este cálculo consiste en eliminar el 5 % de los valores más bajos y el 5 % de los más altos y calcular la media con el 90 % de las observaciones centrales. La media recortada es una medida más robusta que la media aritmética¹⁶.

Su uso es recomendable en el cálculo de indicadores financieros que son sensibles a valores extremos, siempre que el tamaño muestral sea suficiente. El uso de la media recortada es una práctica habitual en Informes financieros como los del Banco de España, OCDE, etc.

5. Sectores de actividad en 4 tipologías.

La clasificación de se ha llevado a cabo agrupando los Códigos CNAE 2025 en función de su actividad.

El Sector Primario recoge todas las actividades de la Categoría A del CNAE (Agricultura, Ganadería, Silvicultura y Pesca).

El Sector Industria, incluye la categoría C (Industria Manufacturera), la B, Industrias Extractivas) y todas las actividades relativas a la

producción y extracción de energía (Subsectores dentro de D y E), no así su distribución, transporte o gestión de residuos que forman parte del sector servicios.

La Construcción coincide con el epígrafe F del CNAE.

El Sector Servicios lo componen todas las empresas dentro de los epígrafes (G, H, I, J, K, L, M, N, O, P, Q, R, S) del CNAE junto a las empresas de distribución y gestión de la energía y sus residuos.



(16)

Wilcox RR, Keselman HJ. Modern robust data analysis methods: measures of central tendency. *Psychol Methods*. 2003;8:254–274. doi: 10.1037/1082-989X.8.3.254.



La Empresa Familiar constituye un *pilar esencial* del tejido empresarial de Navarra, donde genera el 66,3 % del empleo y el 58.3 % del Valor Añadido Bruto de nuestra economía.

