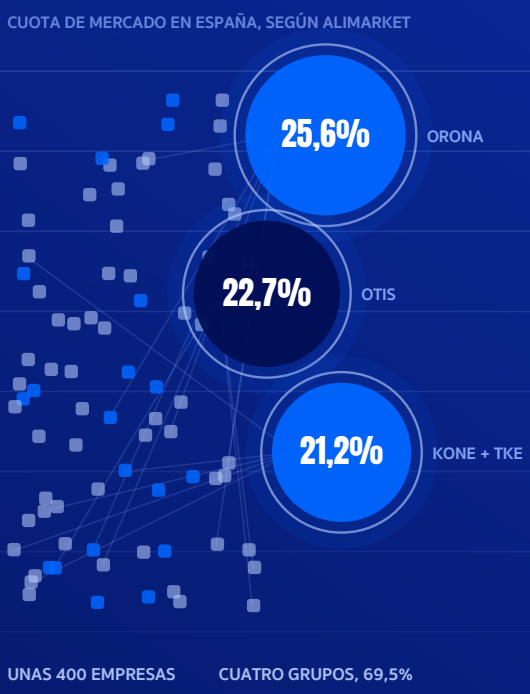
RelevoFamiliar



ASÍ SE CONSOLIDÓ | Nº 4

MANTENIMIENTO DE ASCENSORES

De cientos de empresas familiares a cuatro grupos con el 69,5% del mercado: quién compró, a cuánto y qué queda por vender

EN TRES CIFRAS

40
empresas compradas por Zardoya Otis de 2001 a 2021

5,5x
la cuota anual: lo que pagó de mediana por cada pyme

69,5%
del mercado, en manos de cuatro grupos

TOÑO ÁLVAREZ | RELEVO FAMILIAR | OCTUBRE DE 2026

Vendemos empresas con historia, pero sin relevo.

RelevoFamiliar

RESUMEN | ASÍ SE CONSOLIDÓ | Nº 4 | MANTENIMIENTO DE ASCENSORES

CUATRO GRUPOS YA TIENEN EL 69,5% DEL MERCADO Y SIGUEN COMPRANDO PYMES

MI VEREDICTO

Este sector se consolidó en dos olas. De 2001 a 2020 compraron sobre todo las multinacionales: solo Zardoya Otis se quedó al menos 40 empresas hasta 2021.

Desde 2021 compran grupos nacionales y familiares, como Fain y Dúplex. Si hoy tuviera una cartera, sabría que hay comprador y que lo que paga son los contratos.

LO BUENO

- **Pagan por la cuota.** Zardoya pagó de mediana 5,5 veces las ventas recurrentes de 12 pymes, en una cuenta mía con sus cuentas[1,2,3].
- **Hay cuatro compradores activos.** Fain, Dúplex y Neulift han comprado en España desde octubre de 2023, y Kone ha anunciado la compra de TK Elevator[4,5,6,7].
- **El ritmo sube.** De 8 compras públicas entre 2018 y 2020 a 18 entre 2024 y 2026, en una cuenta mía.

LO QUE PUEDE SALIR MAL

- **Queda poco mercado libre.** Fuera de los diez primeros solo queda el 18,4% del mercado, en una cuenta mía con DBK[8].
- **Te pagan a plazos.** Al cerrar el año de la compra, Zardoya aún debía la mitad del precio, de mediana en 11 compras[1,2].
- **Los grandes compran menos pymes.** No he encontrado compras públicas de Otis en España desde 2021, y Kone está con TK Elevator[7].

FUENTES

1 Zardoya Otis, informe anual 2008, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
2 Zardoya Otis, informe anual 2009, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
3 Zardoya Otis, informe anual 2013, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
4 Moncloa.com, Fain compra Ascensores Hispalis, agosto de 2026. moncloa.com
5 Interempresas, Dúplex factura 80 millones en 2025, mayo de 2026. interempresas.net
6 Alicante Plaza, Serki se integra en Neulift, octubre de 2024. alicanteplaza.es
7 Alimarket, Kone compra TK Elevator, con cuotas en España, abril de 2026. alimarket.es
8 Observatorio Sectorial DBK de Informa, vía Ejecutivos, 6 de octubre de 2026. ejecutivos.es

76

compras públicas de empresas españolas del sector desde 2001, **sin el histórico de Fain**. Cuenta mía.

40

de ellas las hizo **Zardoya Otis**, de 2001 a 2021, según sus propios informes anuales[9,10].

5,5x

las **ventas recurrentes**: lo que pagó Zardoya de mediana por 12 pymes de 2008 a 2013. Cuenta mía[2,11].

50%

del precio seguía **sin pagar** al cerrar el año de la compra, de mediana en 11 compras. Cuenta mía[1,2].

15x EBITDA

pagó Otis por Zardoya en 2022. El EBITDA es lo que gana el negocio antes de intereses, impuestos y amortizaciones[12].

2,85 M€

de multa firme a Zardoya Otis por **desprestigiar a las independientes** ante sus clientes[13].

18 /25

Ventana de venta: 18 sobre 25. Cinco criterios del 1 al 5, al final del informe.

FUENTES

1 Zardoya Otis, informe anual 2008, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
2 Zardoya Otis, informe anual 2009, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
9 Zardoya Otis, informe anual 2001, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
10 Zardoya Otis, informe anual 2019, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
11 Zardoya Otis, informe anual 2011, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
12 CNMV, folleto de la oferta de Opal Spanish Holdings (Otis) por Zardoya Otis, 2 de marzo de 2022. cnmv.es
13 CNMC, cierre de la vigilancia VS/0410/12 Ascensores 2, 11 de marzo de 2026. cnmc.es

RelevoFamiliar

ÍNDICE

LAS RESPUESTAS, SECCIÓN A SECCIÓN

1 ¿CÓMO ERA EL SECTOR ANTES DE QUE EMPEZARAN A COMPRAR?
Hacia 2010, el 46% de los ascensores los había instalado alguien de fuera de los cinco grandes
PÁGINA 05

2 ¿POR QUÉ EMPEZÓ A CONSOLIDARSE Y CUÁNDO?
Cuando la obra nueva se hundió en 2008, Zardoya Otis compró nueve empresas en dos años
PÁGINA 07

3 ¿QUIÉN COMPRÓ, UNO A UNO?
Zardoya Otis compró al menos 40 empresas, y desde 2021 compran sobre todo grupos nacionales
PÁGINA 09

4 ¿QUÉ ESTRATEGIA SIGUIÓ CADA UNO?
Hay cuatro modelos de comprador, y los cuatro ganan sumando ascensores en la provincia donde ya están
PÁGINA 14

5 ¿A CUÁNTO COMPRAN Y A CUÁNTO VALE LO QUE JUNTARON?
Zardoya pagó 5,5 veces la cuota por cada pyme, y Otis, 15 veces el EBITDA por Zardoya
PÁGINA 17

6 ¿CUÁNTO MERCADO TIENEN YA?
Cuatro grupos tienen el 69,5% del mercado, y fuera de los diez primeros queda un 18%
PÁGINA 21

7 ¿QUÉ SALIÓ MAL?
Competencia multó a Zardoya Otis con 2,85 millones por desprestigiar a las empresas independientes
PÁGINA 24

8 ¿EN QUÉ FASE ESTÁ Y QUÉ VIENE?
Arriba la consolidación está casi hecha, y abajo va por la mitad con unas 400 empresas
PÁGINA 27

9 ¿QUÉ SIGNIFICA PARA TI?
Al que vende le pagan por la cartera, y la mitad del precio suele quedar aplazada
PÁGINA 29

1 DE 9 | ¿CÓMO ERA EL SECTOR ANTES DE QUE EMPEZARAN A COMPRAR?

HACIA 2010, EL 46% DE LOS ASCENSORES LOS HABÍA INSTALADO ALGUIEN DE FUERA DE LOS CINCO GRANDES



Álvaro Ibáñez | CC BY 2.0

EN CORTO

1. En los registros de 2008 a 2010, los cinco grandes habían instalado el 54% de 475.611 ascensores, y el resto, el 46%[15].
2. El cliente casi no se movía: el 68% seguía con quien lo instaló, y en los grandes, más del 80%[15].
3. Hoy siguen siendo unas 400 empresas, pero las cinco primeras facturan el 68,5% del sector[16,8].

La mejor foto del antes la hizo la antigua Comisión Nacional de la Competencia, la CNC, hoy CNMC. En 2011 contó 475.611 ascensores en los registros de aparatos elevadores de las provincias[15].

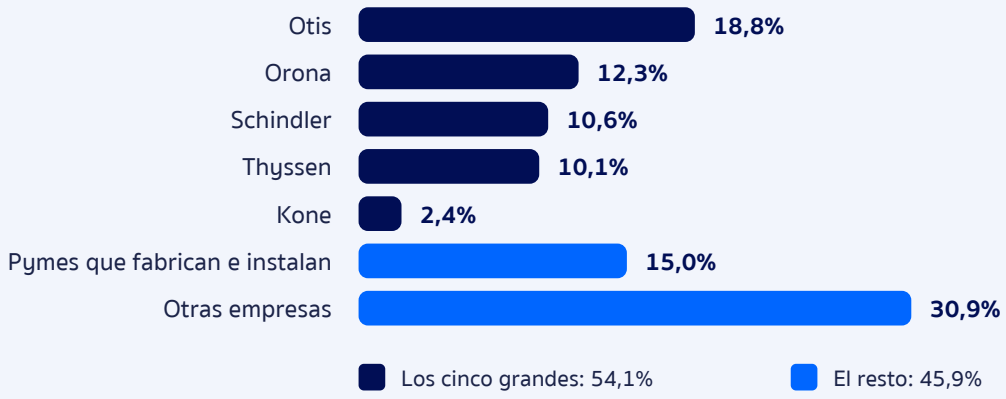


Gráfico. Ascensores de los registros provinciales según quién los instaló, datos de 2008 a 2010. Cuenta propia con la tabla de la CNC[15].

Otis había instalado 89.199, el 18,8%. Orona, Schindler y Thyssen, entre el 10% y el 12% cada una, y Kone, el 2,4%, en una cuenta mía[15].

FUENTES

8 Observatorio Sectorial DBK de Informa, vía Ejecutivos, 6 de octubre de 2026. ejecutivos.es

14 Foto: Álvaro Ibáñez, CC BY 2.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

15 Comisión Nacional de la Competencia, expediente S/0230/10 Aparatos elevadores, 10 de enero de 2011. cnmc.es

16 DBK de Informa, estudio Ascensores, 25.ª edición, septiembre de 2021, con datos de 2020. informadb.pt

Las pymes que fabricaban e instalaban sumaban 71.247, el 15%. Y otro 31% lo habían puesto otras empresas, que la CNC reparte en dos grupos, «otros» y «MANT»[15].

QUIÉN ERA DUEÑO

Los grandes eran filiales de multinacionales. Zardoya se constituyó en 1934, se fusionó con la filial española de Otis en 1972 y cotizaba en bolsa desde 1974[12,10,9].

Orona era, y es, una cooperativa vasca asociada a Mondragón[17]. El resto eran familias: Enor nació en Vigo en 1951, Indaco en 1956 y Polo en 1967[18,19,20].

LO QUE COSTABA MONTAR UNA

Montar una empresa de mantenimiento costaba poco. Bastaba un titulado, dos operarios y un oficial por cada 75 aparatos en cada provincia, con local[15].

Lo difícil era llenar la cartera. El Tribunal de Defensa de la Competencia fijó en 100 contratos la escala mínima para vivir en una provincia[17].

Por eso nacían empresas sin parar. Según Orona en 2009, muchas las montaban técnicos de los grandes que se iban por su cuenta. En cada provincia vasca se dieron de alta al menos dos en tres años[17].

CÓMO CAMBIÓ EL REPARTO

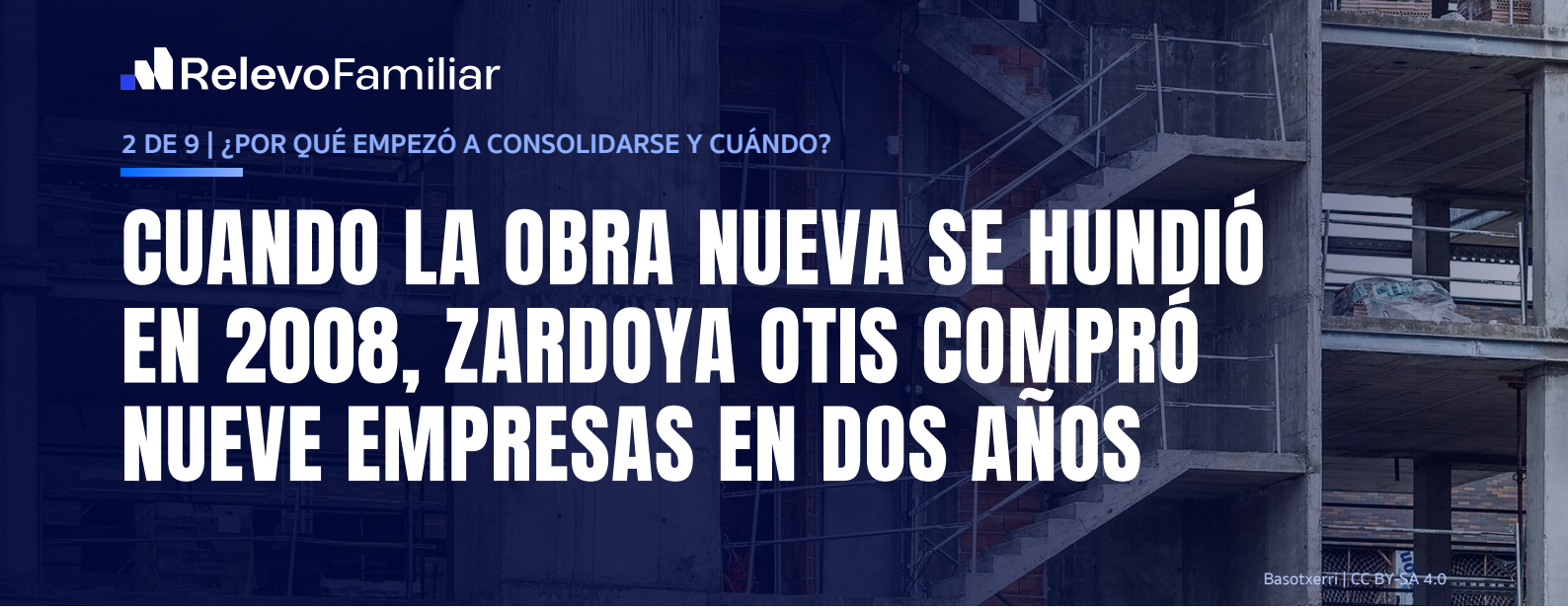
En fabricación y venta, el grupo de «otros» pasó de entre el 10% y el 20% en 2006 a menos del 10% en 2008[15]. El número de empresas, en cambio, apenas se mueve: para mí, cada pyme que se vende deja sitio a otra que nace.

Año	Empresas	Empleados por empresa	Cinco primeras, total	Cinco primeras, mantenimiento
2020	400	55	69,5%	67,1%[16]
2021	410	68	71,3%	69,5%[21]
2022	400	70	71,1%	69,5%[22]
2025	Sin dato	Sin dato	68,5%, con otra base	Sin dato[8]

FUENTES

8 Observatorio Sectorial DBK de Informa, vía Ejecutivos, 6 de octubre de 2026. ejecutivos.es
9 Zardoya Otis, informe anual 2001, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
10 Zardoya Otis, informe anual 2019, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
12 CNMV, folleto de la oferta de Opal Spanish Holdings (Otis) por Zardoya Otis, 2 de marzo de 2022. cnmv.es
15 Comisión Nacional de la Competencia, expediente S/0230/10 Aparatos elevadores, 10 de enero de 2011. cnmc.es
16 DBK de Informa, estudio Ascensores, 25.ª edición, septiembre de 2021, con datos de 2020. informadb.pt
17 Comisión Nacional de la Competencia, concentración C/0150/09 Orona/Omega, 2 de julio de 2009. cnmc.es
18 Hispanopedia, ficha de Ascensores Enor. Copia de una enciclopedia libre. es.hispanopedia.com
19 Qué!, Dúplex integra Indaco, mayo de 2025. que.es
20 Interempresas, Polo se integra en Dúplex, junio de 2023. interempresas.net
21 DBK de Informa, estudio Ascensores, 26.ª edición, septiembre de 2022, con datos de 2021. informadb.pt
22 DBK de Informa, estudio Ascensores, 27.ª edición, septiembre de 2023, con datos de 2022. informadb.pt

CUANDO LA OBRA NUEVA SE HUNDIÓ EN 2008, ZARDOYA OTIS COMPRÓ NUEVE EMPRESAS EN DOS AÑOS



Basotxerri | CC BY-SA 4.0

EN CORTO

1. El dinero siempre estuvo en mantener: en Zardoya, el servicio deja un 50,5% de margen bruto y la obra nueva, un 18,9%[24].
2. Con la crisis de 2008 se paró la obra y los grandes compraron cartera: Zardoya, 4 empresas en 2008 y 5 en 2009[1,2].
3. Después empujaron el crédito, la norma de 2024 y la edad de los dueños[25,26,27].

La Comisión Europea lo escribió en 2007: el mantenimiento genera la mayor parte del beneficio del sector. La CNC lo recogió después en sus expedientes[28].

EL DETONANTE: LA CRISIS DE LA OBRA NUEVA

De 2003 a 2007, Zardoya compraba una o dos empresas al año. En 2008 compró cuatro, y en 2009, cinco, todas de instalación y mantenimiento de ascensores[29,1,2].

En Zardoya Otis, cada euro de servicio, que es sobre todo mantenimiento, deja 50,5 céntimos de margen bruto. La obra nueva y la exportación, 18,9, según Deloitte con cuentas de 2020[24].

La CNC lo explicó en 2013. Con la construcción parada, el mantenimiento ganaba peso para los que fabrican, instalan y mantienen[28].

Y la obra tardó en volver. En 2013 se visaron 22.961 viviendas en bloque, y en 2019, 84.223, con datos del Ministerio de Transportes que recoge Deloitte[24].

FUENTES

1 Zardoya Otis, informe anual 2008, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
2 Zardoya Otis, informe anual 2009, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
23 Foto: Basotxerri, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
24 Deloitte, valoración independiente de Zardoya Otis, 22 de febrero de 2022. Anexo 17 del folleto en la CNMV. cnmv.es
25 Zardoya Otis, informe anual 2012, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
26 BOE, Real Decreto 355/2024, instrucción técnica de ascensores. boe.es
27 El Diario de Madrid, CEPYME y la edad de los empleadores, mayo de 2026. eldiariodemadrid.es
28 Comisión Nacional de la Competencia, expediente S/0403/12 Orona, 10 de abril de 2013. cnmc.es
29 Zardoya Otis, informe anual 2007, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat



Gráfico. Empresas españolas de ascensores compradas por Zardoya Otis cada año. 2002, sin dato[1,10,24].

En el País Vasco empezó antes. Orona compró en 2005 a Electra, entonces el primer operador, y siguió en 2007 y 2008, según la CNC[17].



Gráfico. Hitos de la consolidación del mantenimiento de ascensores en España[17,1,2,25,24,7].

LO QUE LO ACELERÓ

- **Dinero prestado.** En 2011, Zardoya firmó con Banca March hasta 100 millones para comprar empresas. Montes Tallón se pagó con una póliza de 15[25].
- **La norma.** Desde 2024 hacen falta un técnico titulado y operarios acreditados en plantilla[26]. Fain cuenta que varias pymes no siguieron tras el cambio[30].
- **La edad.** La mitad de los empleadores de España tiene 50 años o más, según CEPYME, la confederación de la pequeña y mediana empresa[27]. Solo un tercio de las familiares llega a la segunda generación[31].

FUENTES

1 Zardoya Otis, informe anual 2008, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
2 Zardoya Otis, informe anual 2009, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
7 Alimarket, Kone compra TK Elevator, con cuotas en España, abril de 2026. alimarket.es
10 Zardoya Otis, informe anual 2019, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
17 Comisión Nacional de la Competencia, concentración C/0150/09 Orona/Omega, 2 de julio de 2009. cnmc.es
24 Deloitte, valoración independiente de Zardoya Otis, 22 de febrero de 2022. Anexo 17 del folleto en la CNMV. cnmv.es
25 Zardoya Otis, informe anual 2012, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
26 BOE, Real Decreto 355/2024, instrucción técnica de ascensores. boe.es
27 El Diario de Madrid, CEPYME y la edad de los empleadores, mayo de 2026. eldiariodemadrid.es
30 El Español, el imperio de Nicolás Mediavilla, enero de 2026. elespanol.com
31 Emprendedores, relevo en la empresa familiar con datos de la consultora Family Business Solutions, octubre de 2024. emprendedores.es

ZARDOYA OTIS COMPRÓ AL MENOS 40 EMPRESAS, Y DESDE 2021 COMPRAN SOBRE TODO GRUPOS NACIONALES

EN CORTO

1. He contado 76 compras públicas desde 2001: 40 de Zardoya Otis, 14 de Dúplex, 7 de Kone y 7 de Fain desde 2025.
2. Hasta 2020 compraban las multinacionales. Desde 2021, el 81% de las compras son de grupos nacionales, en una cuenta mía.
3. Fain no entra entera en la cuenta: lleva 104 compras en España y no publica cuándo hizo cada una[32].

Esta es la cuenta de compras públicas que he podido reunir en sus cuentas, en la CNC y en la prensa. Van con nombre o contadas por el propio comprador. Marcas y logos de sus titulares, solo como ejemplo.

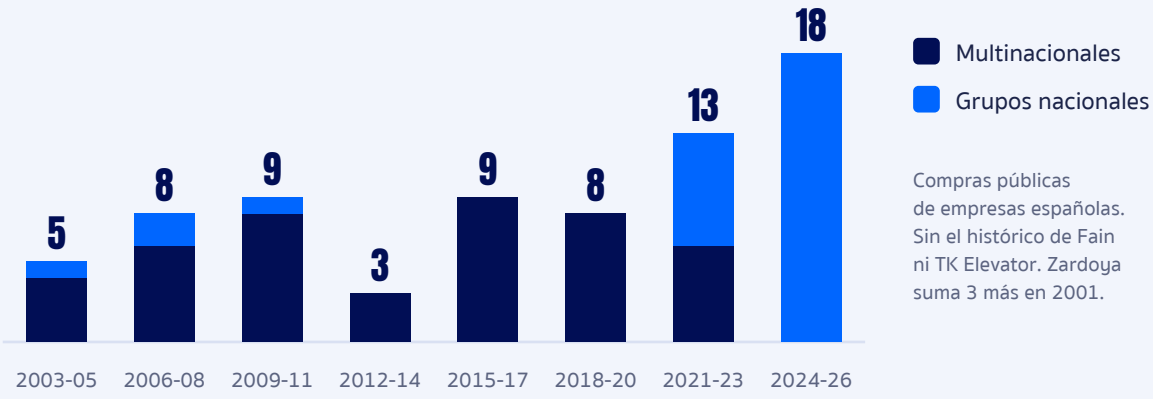


Gráfico. Compras públicas de empresas españolas de mantenimiento de ascensores, con nombre o contadas por el comprador, por trienio y tipo de comprador. Cuenta propia con las fuentes de esta sección y del piloto «Quién compra».

El cambio se ve en el gráfico. Las multinacionales hicieron casi todas las compras hasta 2020, y desde 2021 compran Dúplex, Fain y Neulift.

FUENTES

32 Bolsamanía, Fain cierra 2025 con 256 millones, abril de 2026. bolsamania.com

LAS 40 COMPRAS DE ZARDOYA OTIS

Zardoya publicaba cada compra en su informe anual, con precio, caja y lo que quedaba por pagar. Son 40 empresas españolas de ascensores en 21 años, sin contar otras actividades, Portugal ni Andorra[9,10].

Año	Empresas compradas	Zona
2001	Elevamar, Ideal Boid y el 51% de Ascensores Lorenzo Girón[9]	Sin dato
2003 a 2006	Valenciana de Ascensores, Goberna, Cardellach, Mantenimiento Elevadores Soler y Grupo Lagi[33,34,35]	Valencia, Cataluña y otras
2007	Ascensores Aspe[29]	Baleares y Las Palmas
2008	Grupo De Vega, Ascensores Sáez, Jobensa y Ascensores Vascos[1]	Madrid, las dos Castillas, Cantabria, León y Vizcaya
2009	Técnicos de Ascensores Reunidos, Ascensores González, Cruxent, Montoy y Ascensores Tebón[2,36]	Andalucía, Gandía y Cataluña
2011	Ascensores Molero, Reparación y Mantenimiento de Ascensores y el 52% de Montes Tallón[11,25]	Alicante
2012 a 2014	Start Elevator, Grupo Ascensores Enor y las dos Hemen[25,3,37]	Norte, Galicia y Portugal
2016	IM 2000, Ascensores Puertollano, Stelokotu, Elevadores Castalia y M. Casas, por 18,7 M€[38]	España
2017	Sistemas Automáticos de Elevación y Liftsur[39]	España
2018	Limarlift, Integra Ascensores, Elko y Euroascensores Alcaraz[40]	España
2019	Sige, Elevadores Tormes y el 80% de Eleva[10]	Alicante y Salamanca
2020 y 2021	N&V Servirema y Ascensores FIT[24]	España

FUENTES

1 Zardoya Otis, informe anual 2008, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
2 Zardoya Otis, informe anual 2009, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
3 Zardoya Otis, informe anual 2013, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
9 Zardoya Otis, informe anual 2001, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
10 Zardoya Otis, informe anual 2019, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
11 Zardoya Otis, informe anual 2011, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
24 Deloitte, valoración independiente de Zardoya Otis, 22 de febrero de 2022. Anexo 17 del folleto en la CNMV. cnmv.es
25 Zardoya Otis, informe anual 2012, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
29 Zardoya Otis, informe anual 2007, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
33 Zardoya Otis, informe anual 2003, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
34 Zardoya Otis, informe anual 2005, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
35 Zardoya Otis, informe anual 2006, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
36 Zardoya Otis, informe anual 2010, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
37 Zardoya Otis, informe anual 2015, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
38 Zardoya Otis, informe anual 2016, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
39 Zardoya Otis, informe anual 2017, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
40 Zardoya Otis, informe anual 2018, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat

Faltan las de 2002, que no he leído, y las que no salen con nombre. Deloitte cuenta 20 compras desde 2016, contando otras actividades y Portugal[24].

LOS COMPRADORES, UNO A UNO

Zardoya Otis

Filial española de Otis desde 1972. Otis tiene más del 95% desde la oferta de 2022, y ya no cotiza[41,42].

MULTINACIONAL

40

compras en España de 2001 a 2021

QUÉ COMPRÓ

Pymes de una o dos provincias, de 0,5 a 4,6 M€ de ventas recurrentes, y Enor entera en 2013[1,25,3].

CUÁNDO

En dos olas: 9 compras en 2008 y 2009, y 14 de 2016 a 2019. Nada público desde 2021, que yo haya encontrado.

CÓMO PAGA

En efectivo con parte aplazada, y en acciones propias en Enor, Eleva, Montes Tallón y FIT[3,24].

CÓMO INTEGRA

Disuelve y absorbe en meses: Sáez, comprada en mayo de 2008, se disolvió en septiembre[1].

Orona

Cooperativa vasca asociada a Mondragón: 6.997 personas y más de 300.000 ascensores en Europa en 2025[43,17].

COOPERATIVA ESPAÑOLA

1.195 M€

de ventas en 2025

QUÉ COMPRÓ

En el País Vasco, Electra en 2005, Gasteiz en 2007, Sagastizabal en 2008 y parte de Omega en 2009[17].

CUÁNDO

Primero en casa y después fuera. En 2023, Ascensores Valencia y cinco empresas en Europa[44].

CÓMO PAGA

Sin dato público por compra.

CÓMO INTEGRA

Dentro de su división de elevación. Con Omega quedó con el 70% al 80% del mantenimiento en Álava[17].

FUENTES

1 Zardoya Otis, informe anual 2008, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
3 Zardoya Otis, informe anual 2013, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
17 Comisión Nacional de la Competencia, concentración C/0150/09 Orona/Omega, 2 de julio de 2009. cnmc.es
24 Deloitte, valoración independiente de Zardoya Otis, 22 de febrero de 2022. Anexo 17 del folleto en la CNMV. cnmv.es
25 Zardoya Otis, informe anual 2012, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
41 CNMV, resultado de la oferta por Zardoya Otis, 8 de abril de 2022. cnmv.es
42 Alicante Plaza, nace Montes Eleva by Pertor, abril de 2022. alicanteplaza.es
43 Orona, resultados de 2025. Dato de la empresa. orona-group.com
44 Forbes, Orona factura 1.009 millones en 2023, abril de 2024. forbes.es

Kone

Finlandesa. Su filial española facturó 130,1 M€ en 2021, con 969 empleados[45].

MULTINACIONAL

7

compras de pymes desde 2016

QUÉ COMPRÓ

Citylift en 2016, Ascensores R Casado en 2017, Muguerza en 2021 y cuatro más en 2023[46,47,45].

CUÁNDO

Y en 2026 anunció la compra de TK Elevator entera, por 29.400 M€ con deuda. Cierre previsto en 2027[7].

CÓMO PAGA

Por TK Elevator, 5.000 M€ en efectivo y 15.200 M€ en acciones nuevas[7].

CÓMO INTEGRA

Mantuvo Citylift como marca aparte, con más de 5.000 ascensores[46].

TK Elevator

Alemana, de Advent y Cinven desde 2020. Pasará a Kone, que prepara vender casi todo su negocio europeo[48,49].

MULTINACIONAL CON FONDO

17,8%

del mercado en España

QUÉ COMPRÓ

Ninguna compra pública de pymes en España que yo haya encontrado.

CUÁNDO

Su movimiento fue venderse: a los fondos en 2020 y, con la venta anunciada en 2026, a Kone[48,7].

CÓMO PAGA

Sin compras que mirar.

CÓMO INTEGRA

La prensa no dice si España entrará en la venta del negocio europeo[49].

Schindler

Suiza. Facturó 282 M€ en España en 2020, según Deloitte[24].

MULTINACIONAL

QUÉ COMPRÓ

Ninguna compra pública en España en estos años, que yo haya encontrado.

CUÁNDO

En julio de 2026 dijo que podría comprar negocios que salgan de Kone y TK Elevator[49].

CÓMO PAGA

Sin dato.

CÓMO INTEGRA

Sin dato.

FUENTES

7 Alimarket, Kone compra TK Elevator, con cuotas en España, abril de 2026. alimarket.es
24 Deloitte, valoración independiente de Zardoya Otis, 22 de febrero de 2022. Anexo 17 del folleto en la CNMV. cnmv.es
45 Alimarket, Kone compra MPS y repasa sus compras en España, agosto de 2023. alimarket.es
46 Kone, compra de la mayoría de Citylift, 29 de septiembre de 2016. Dato de la empresa. kone.sa
47 Kone, compra de Ascensores R Casado, 19 de diciembre de 2017. Dato de la empresa. kone.co.uk
48 Alimarket, thyssenkrupp vende su división de ascensores a Advent y Cinven, febrero de 2020. alimarket.es
49 PYMNTS con datos de Reuters, Kone prepara vender el negocio europeo de TK Elevator, 1 de octubre de 2026. pymnts.com

GRUPO FAMILIAR ESPAÑOL

104

compras en España

Fain

Familiar, de Madrid: 256,9 M€ de ventas en 2025, más de 100.000 ascensores y unos 1.700 empleados[32].

QUÉ COMPRÓ

Seis empresas en España en 2025 y Híspalis, en Sevilla, en 2026[50,4].

CUÁNDO

Lleva 134 compras en total. En 2014 mantenía 37.000 ascensores, según la propia empresa[32,51].

CÓMO PAGA

Con sus recursos y deuda a corto plazo. No reparte dividendos[52].

CÓMO INTEGRA

Integra algunas compras en un mes y mantiene la identidad local[32].

GRUPO NACIONAL

14

compras desde 2021

Dúplex

Nació en 1976 en un taller de Madrid. Facturó 80 M€ en 2025, con más de 600 empleados[53,5].

QUÉ COMPRÓ

Polo, Elevalia, Iasa, Indaco y Ascensores Gallego, entre otras, de 800 a 2.500 ascensores[20,54,19].

CUÁNDO

Seis hasta mediados de 2023 y seis solo en 2025[20,5].

CÓMO PAGA

No publica el precio. En Elevalia compró la mayoría y la dejó operar por su cuenta[55].

CÓMO INTEGRA

Con Polo mantuvo marca y equipo[20].

GRUPO EXTRANJERO

5.000

aparatos en mantenimiento en España

Neulift

Italiana. Llegó a España en 2024 comprando varias empresas a la vez[56].

QUÉ COMPRÓ

Varias antes de junio de 2024, y Serki, en Elche, en octubre[56,6].

CUÁNDO

Todo en 2024, que yo haya encontrado.

CÓMO PAGA

Sin dato.

CÓMO INTEGRA

Serki mantiene marca y equipo, según su gerente[6].

FUENTES

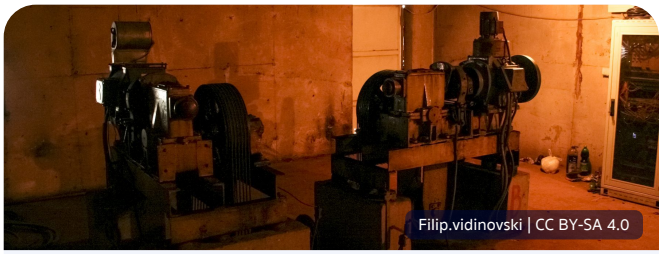
4 Moncloa.com, Fain compra Ascensores Híspalis, agosto de 2026. moncloa.com
5 Interempresas, Dúplex factura 80 millones en 2025, mayo de 2026. interempresas.net
6 Alicante Plaza, Serki se integra en Neulift, octubre de 2024. alicanteplaza.es
19 Qué!, Dúplex integra Indaco, mayo de 2025. que.es
20 Interempresas, Polo se integra en Dúplex, junio de 2023. interempresas.net
32 Bolsamanía, Fain cierra 2025 con 256 millones, abril de 2026. bolsamania.com
50 Interempresas, Grupo Fain compra 13 empresas en 2025, noviembre de 2025. Dato de la empresa. interempresas.net
51 Crónica Global, Fain ultima doce compras en Europa, abril de 2024. Contenido patrocinado. cronicaglobal.elespanol.com
52 Alimarket, Fain compra Elecom, julio de 2025. alimarket.es
53 Dúplex, 45 años en el sector, noviembre de 2021. Dato de la empresa. duplexascensores.com
54 Alimarket, Dúplex compra Iasa, marzo de 2024. alimarket.es
55 Interempresas, Dúplex compra la mayoría de Elevalia, febrero de 2024. interempresas.net
56 Alimarket, Neulift llega a España, junio de 2024. alimarket.es

4 DE 9 | ¿QUÉ ESTRATEGIA SIGUIÓ CADA UNO?

HAY CUATRO MODELOS DE COMPRADOR, Y LOS CUATRO GANAN SUMANDO ASCENSORES EN LA PROVINCIA DONDE YA ESTÁN

EN CORTO

1. La multinacional compra en racimo: Zardoya se quedó seis empresas en la provincia de Alicante entre 2011 y 2019[11,40,10].
2. La cooperativa se hizo fuerte en casa: Orona llegó al 70% u 80% del mantenimiento en Álava[17].
3. Los grupos familiares compran con su caja y dejan la marca; el fondo compra el grupo entero y lo vende[32,7].

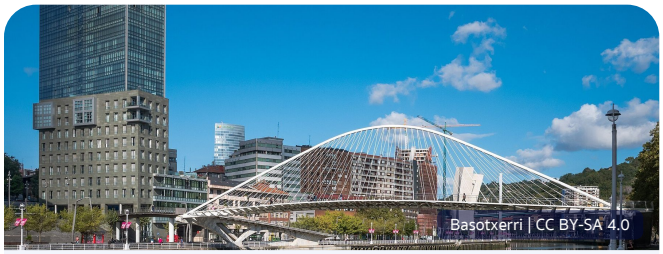


Filip.vidinovski | CC BY-SA 4.0

Multinacional que compra en racimo

Compra pymes de una provincia, las absorbe en meses y las suma a sus rutas. Zardoya lo hizo 40 veces[1,10].

COMPRAS	EJEMPLO
40	Alicante



Basotxerri | CC BY-SA 4.0

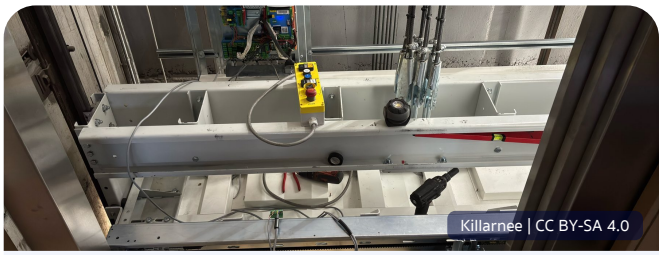
Cooperativa que manda en su región

Orona compró a los líderes vascos uno detrás de otro, y Competencia le puso condiciones dos veces[17].

ÁLAVA	COMPRAS
70% a 80%	5

FUENTES

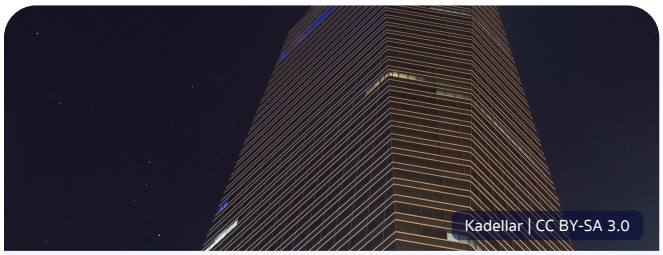
1 Zardoya Otis, informe anual 2008, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
7 Alimarket, Kone compra TK Elevator, con cuotas en España, abril de 2026. alimarket.es
10 Zardoya Otis, informe anual 2019, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
11 Zardoya Otis, informe anual 2011, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
17 Comisión Nacional de la Competencia, concentración C/0150/09 Orona/Omega, 2 de julio de 2009. cnmc.es
32 Bolsamanía, Fain cierra 2025 con 256 millones, abril de 2026. bolsamania.com
40 Zardoya Otis, informe anual 2018, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
57 Foto: Filip.vidinovski, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
58 Foto: Basotxerri, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org


Killarnee | CC BY-SA 4.0

Grupo familiar que compra sin fondo

Fain y Dúplex compran con su caja y mantienen la marca local. Fain lleva 104 compras en España[32,20].

FAIN	DÚPLEX
104	14


Kadellar | CC BY-SA 3.0

Fondo que compra el grupo entero

Advent y Cinven compraron TK Elevator en 2020 y en 2026 acordaron venderla a Kone. No compran pymes sueltas[48,7].

2020	2026
17.200 M€	29.400 M€

Los cuatro ganan con lo mismo. Cada ascensor que entra en una ruta que ya existe reparte el coste del técnico, la furgoneta y la oficina.

> Cada ascensor que entra en una ruta que ya existe reparte el coste del técnico, la furgoneta y la oficina.

QUÉ COMPRA CADA UNO Y CÓMO INTEGRA

Modelo	Qué compra	Cómo integra	Ejemplo con fecha
Multinacional	Cartera y técnicos de una provincia, del 60% al 100%	Disuelve la empresa y la absorbe en tres a seis meses	Jobensa, León: comprada en septiembre de 2008 y absorbida en enero de 2009[1]
Cooperativa fabricante	Al líder de su región y a sus rivales	Dentro de su división, con compromisos de Competencia	Omega, 2009: sus clientes podían irse sin penalización[17]
Grupo familiar	Pymes de 300 a 2.500 ascensores	Mantiene marca y equipo; algunas, en un mes	Híspalis, 2026, y Polo, 2023[4,20]

FUENTES

1 Zardoya Otis, informe anual 2008, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
4 Moncloa.com, Fain compra Ascensores Híspalis, agosto de 2026. moncloa.com
7 Alimarket, Kone compra TK Elevator, con cuotas en España, abril de 2026. alimarket.es
17 Comisión Nacional de la Competencia, concentración C/0150/09 Orona/Omega, 2 de julio de 2009. cnmc.es
20 Interempresas, Polo se integra en Dúplex, junio de 2023. interempresas.net
32 Bolsamanía, Fain cierra 2025 con 256 millones, abril de 2026. bolsamania.com
48 Alimarket, thyssenkrupp vende su división de ascensores a Advent y Cinven, febrero de 2020. alimarket.es
59 Foto: Killarnee, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
60 Foto: Kadellar, CC BY-SA 3.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

Modelo	Qué compra	Cómo integra	Ejemplo con fecha
Extranjero que entra	Varias a la vez para tener tamaño	Mantiene la marca	Neulift, 2024, con 5.000 aparatos en mantenimiento[56]
Fondo	El grupo entero	Lo vende a un grupo mayor	TK Elevator: a fondos en 2020 y, con cierre previsto en 2027, a Kone[48,7]

EL RACIMO DE ALICANTE

Zardoya hizo en Alicante lo que yo haría en una provincia. En 2011 compró Molero, Reparación y Mantenimiento de Ascensores y el 52% de Montes Tallón[11,25].

Después llegaron Elko en 2018, Sige y Eleva en 2019, y el 48% de Montes Tallón en 2021[40,10,61]. En 2022, Eleva y Montes Tallón ya eran una sola marca[42].

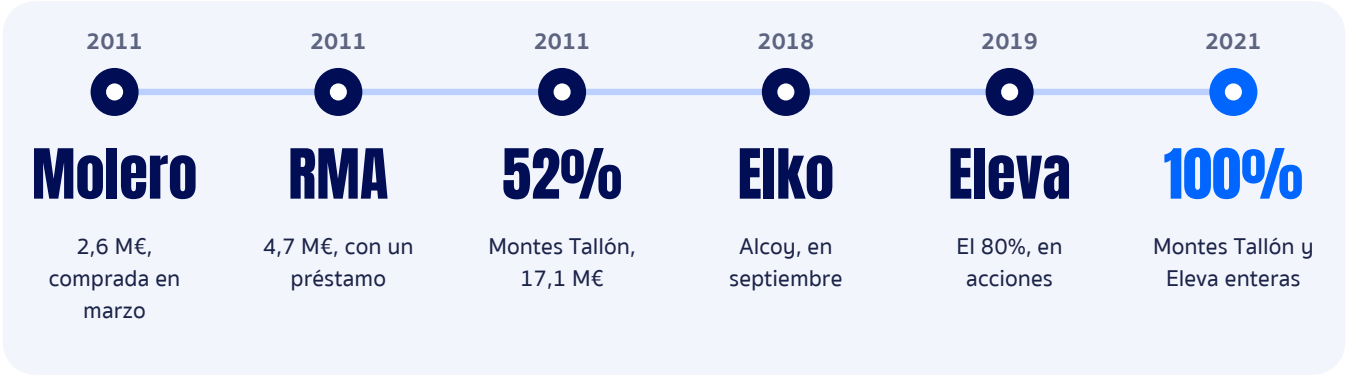


Gráfico. Compras de Zardoya Otis en la provincia de Alicante. RMA es Reparación y Mantenimiento de Ascensores[11,25,40,10,62,61].

FUENTES

7 Alimarket, Kone compra TK Elevator, con cuotas en España, abril de 2026. alimarket.es
10 Zardoya Otis, informe anual 2019, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
11 Zardoya Otis, informe anual 2011, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
25 Zardoya Otis, informe anual 2012, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
40 Zardoya Otis, informe anual 2018, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
42 Alicante Plaza, nace Montes Eleva by Pertor, abril de 2022. alicanteplaza.es
48 Alimarket, thyssenkrupp vende su división de ascensores a Advent y Cinven, febrero de 2020. alimarket.es
56 Alimarket, Neulift llega a España, junio de 2024. alimarket.es
61 Alicante Plaza, la familia Montes Tallón vende su 48%, abril de 2021. alicanteplaza.es
62 Alicante Plaza, Zardoya Otis compra Elko, junio de 2019. alicanteplaza.es

ZARDOYA PAGÓ 5,5 VECES LA CUOTA POR CADA PYME, Y OTIS, 15 VECES EL EBITDA POR ZARDOYA

EN CORTO

1. En 12 compras de 2008 a 2013, Zardoya pagó de mediana 5,5 veces las ventas recurrentes de la comprada, en una cuenta mía[1,2,3].
2. Otis pagó 7,07 euros por acción por la mitad de Zardoya que no tenía. Valora el 100% en unos 3.326 millones, 15 veces el EBITDA, cuenta mía[12].
3. La diferencia la pone el margen: Zardoya gana un 25,9% de EBITDA y Kone, en España, un 6,9%[24].

Esto es lo que ninguna nota de prensa cuenta. Zardoya publicaba en sus cuentas cuánto pagaba por cada empresa y cuánto le aportaba de ventas recurrentes al año.

La tabla resta la caja que tenía la comprada y lleva al 100% las compras del 60%. «Veces» son las veces que se paga la venta recurrente anual.

Compra	Zona	Precio, M€	Ventas recurrentes, M€	Veces	Sin pagar al cierre
Ascensores Sáez, 2008[1]	Cantabria	9,03	2,30	3,6	70%
Jobensa, 2008[1]	León	5,65	0,80	6,4	35%
Ascensores Vascos, 2008[1]	Vizcaya	9,81	1,10	8,7	78%
Técnicos de Ascensores Reunidos, 2009[2]	Sevilla, Huelva y Córdoba	13,84	2,41	5,6	50%
Ascensores González, 2009[2]	Gandía	9,92	1,74	5,5	70%
Cruxent, el 60%, 2009[36]	Cataluña	13,01	2,96	6,8	47%
Montoy, el 60%, 2009[2]	Lérida	7,14	1,98	5,6	54%

FUENTES

1 Zardoya Otis, informe anual 2008, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
2 Zardoya Otis, informe anual 2009, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
3 Zardoya Otis, informe anual 2013, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
12 CNMV, folleto de la oferta de Opal Spanish Holdings (Otis) por Zardoya Otis, 2 de marzo de 2022. cnmv.es
24 Deloitte, valoración independiente de Zardoya Otis, 22 de febrero de 2022. Anexo 17 del folleto en la CNMV. cnmv.es
36 Zardoya Otis, informe anual 2010, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat

Compra	Zona	Precio, M€	Ventas recurrentes, M€	Veces	Sin pagar al cierre
Ascensores Tebón, 2009[36]	Cataluña	4,21	1,76	2,4	42%
Ascensores Molero, 2011[11]	Alicante	2,62	0,49	4,9	44%
Reparación y Mantenimiento de Ascensores, 2011[11]	Alicante	4,67	0,80	5,7	49%
Start Elevator, 2012[25]	Navarra, La Rioja, Aragón y País Vasco	7,45	1,60	4,7	Sin dato
Grupo Ascensores Enor, 2013[3]	Galicia y Portugal	175,73	31,22	5,2	En acciones

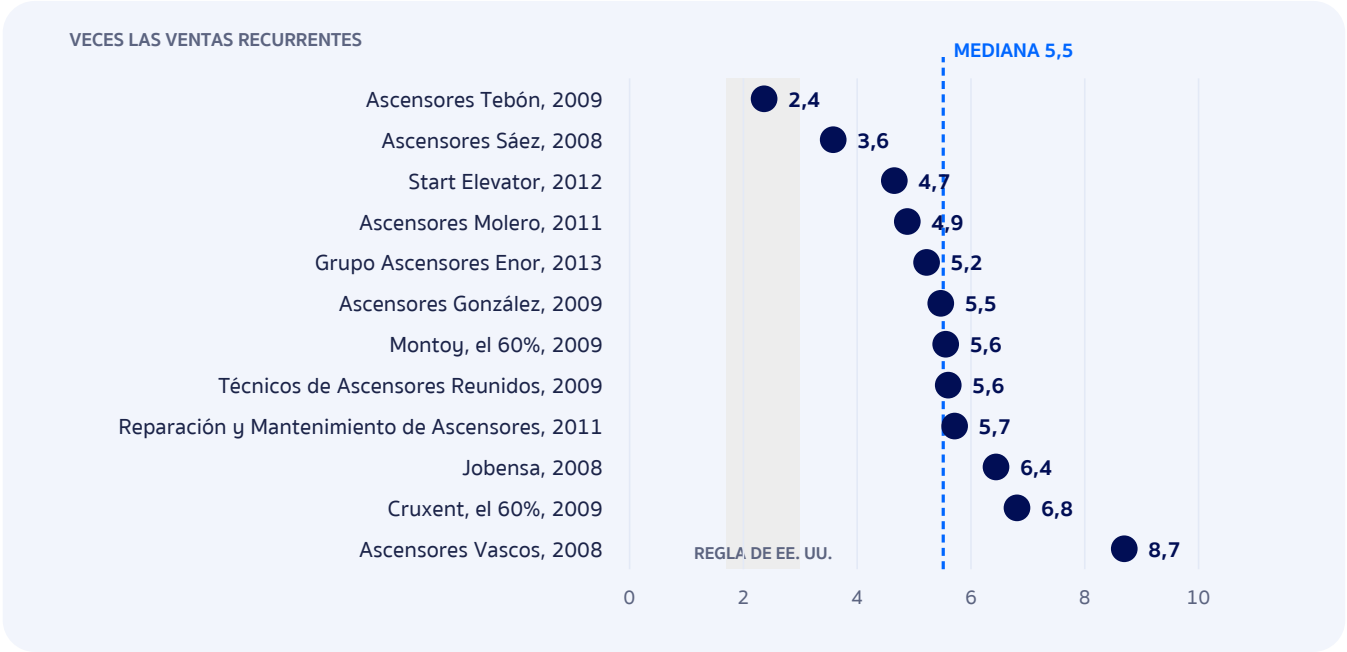


Gráfico. Precio de cada compra de Zardoya en veces las ventas recurrentes de la comprada, sin su caja. En gris, la regla de 1,7 a 3 veces la cuota de un asesor de Estados Unidos. Cuenta propia[1,2,36,11,25,3,63].

La mediana sale a 5,5 veces, con un rango de 2,4 a 8,7. Pagar 5,5 veces las ventas es pagar más de 10 veces el EBITDA, salvo que la pyme gane más del 55%.

Ninguna gana eso: Zardoya, la más rentable de los cinco grandes, se mueve entre el 26% y el 32% de EBITDA desde 2015[24].

FUENTES

1 Zardoya Otis, informe anual 2008, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
2 Zardoya Otis, informe anual 2009, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
3 Zardoya Otis, informe anual 2013, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
11 Zardoya Otis, informe anual 2011, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
24 Deloitte, valoración independiente de Zardoya Otis, 22 de febrero de 2022. Anexo 17 del folleto en la CNMV. cnmv.es
25 Zardoya Otis, informe anual 2012, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
36 Zardoya Otis, informe anual 2010, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
63 CT Acquisitions, valoración de empresas de mantenimiento de ascensores en Estados Unidos, julio de 2026. Dato de un asesor que vende ese servicio. ctacquisitions.com

> Pagar 5,5 veces las ventas es pagar más de 10 veces el EBITDA, salvo que la pyme gane más del 55%.

ENOR, LA MÁS GRANDE

Enor, de Vigo, se vendió en 2013 por 175,7 millones en acciones de Zardoya. Aportaba 31,2 millones de ventas recurrentes y 18.000 unidades en mantenimiento[3].

Salen a 9.763 euros por unidad. Los contratos, solos, se valoraron en 78,4 millones, 4.357 euros por unidad, en una cuenta mía[3].

Y el 13% de las acciones nuevas quedó en prenda. Un 3% se liberó en abril de 2014, al comprobar que la cartera conservaba al menos el 99% de su valor[3,64].

A CUÁNTO VALEN LOS GRUPOS

Operación	Precio	Veces el EBITDA
Otis por el 49,98% de Zardoya, 2022	1.662,5 M€ en efectivo	Unas 15, cuenta mía[12]
Advent y Cinven por TK Elevator, 2020	17.200 M€	17,3[24]
Kone por TK Elevator, anunciada en 2026	29.400 M€ con deuda	Unas 18[65]
Kone, Otis y Schindler en bolsa, enero de 2022	Cotizadas	18,5, 17,7 y 16,6[24]
Zardoya en bolsa, antes de la oferta	2.509 M€	12,1[24]

Deloitte valoró Zardoya entre 6,59 y 7,21 euros por acción por descuento de flujos de caja. Otis ofreció 7,00 y acabó en 7,07[12].

Subió por Euro-Syns, un accionista con el 11,19%, que aceptó a cambio de 21 céntimos más por acción[12]. La prima fue del 26% sobre la cotización media de seis meses, cuenta mía.

LA DIFERENCIA LA PAGA EL MARGEN

La misma cuota rinde distinto según quién la mantenga. En 2020, Zardoya ganaba un 25,9% de EBITDA, Orona un 15,2% y Kone, en España, un 6,9%[24].

FUENTES

3 Zardoya Otis, informe anual 2013, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
12 CNMV, folleto de la oferta de Opal Spanish Holdings (Otis) por Zardoya Otis, 2 de marzo de 2022. cnmv.es
24 Deloitte, valoración independiente de Zardoya Otis, 22 de febrero de 2022. Anexo 17 del folleto en la CNMV. cnmv.es
64 Zardoya Otis, informe anual 2014, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
65 Mainsights, múltiplo de la compra de TK Elevator por Kone, abril de 2026. mainsights.io

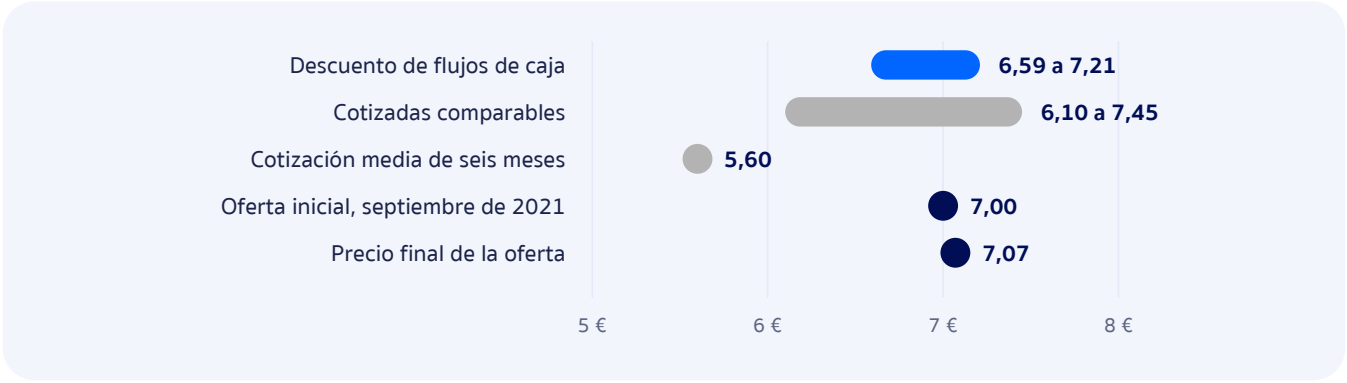


Gráfico. Valor por acción de Zardoya Otis según cada método del informe de Deloitte en la CNMV, y precio de la oferta. El valor contable, 0,91 euros, queda fuera de la escala[12,24].

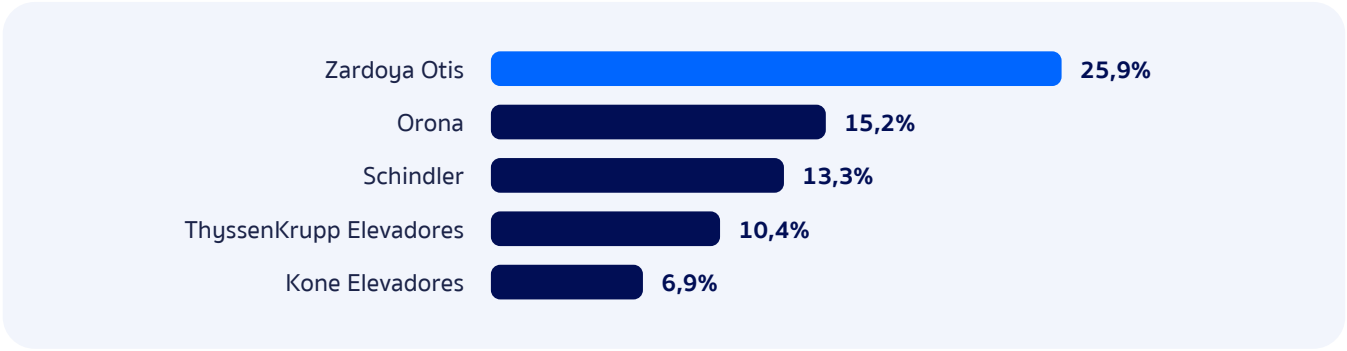


Gráfico. Margen EBITDA de las filiales españolas de los grandes en 2020. Análisis de Deloitte con información pública[24].

Por eso un grupo puede pagar por una cartera más de lo que justifican las cuentas de la pyme. Lo que paga es el margen que tendrá él.

Ojo al comparar ventas. La de la pyme es casi toda cuota, y la de los grandes incluye obra nueva, que deja menos. Otis pagó por Zardoya 4,1 veces sus ventas, en una cuenta mía.

FUENTES

12 CNMV, folleto de la oferta de Opal Spanish Holdings (Otis) por Zardoya Otis, 2 de marzo de 2022. cnmv.es

24 Deloitte, valoración independiente de Zardoya Otis, 22 de febrero de 2022. Anexo 17 del folleto en la CNMV. cnmv.es

CUATRO GRUPOS TIENEN EL 69,5% DEL MERCADO, Y FUERA DE LOS DIEZ PRIMEROS QUEDA UN 18%

EN CORTO

1. Orona tiene el 25,6% del mercado, Otis el 22,7%, TK Elevator el 17,8% y Kone el 3,4%, según Alimarket[7].
2. Los diez primeros facturan el 81,6%. Quedan unas 400 empresas para el 18,4%, en una cuenta mía con DBK[8].
3. Por provincias hay más concentración: con Omega, Orona llegó al 70% u 80% del mantenimiento en Álava[17].

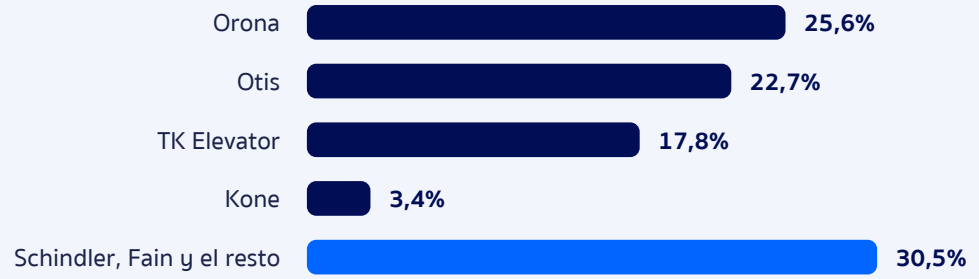


Gráfico. Cuota de mercado en España según el informe de elevación de Alimarket, que no dice si mide ascensores o ventas[7].

Alimarket no dice si mide ascensores o ventas. DBK, que mide facturación, da el 68,5% a los cinco primeros. No cuadran al decimal porque no miden lo mismo[7,8].

ZARDOYA, DE 183.735 A 293.746 UNIDADES

En 2019 mantenía 250.000 unidades en España. Según la propia empresa, fue la primera del mundo en llegar a esa cifra[10]. Creció comprando: solo Enor le trajo 18.000 en 2013[3].

FUENTES

3 Zardoya Otis, informe anual 2013, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
7 Alimarket, Kone compra TK Elevator, con cuotas en España, abril de 2026. alimarket.es
8 Observatorio Sectorial DBK de Informa, vía Ejecutivos, 6 de octubre de 2026. ejecutivos.es
10 Zardoya Otis, informe anual 2019, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
17 Comisión Nacional de la Competencia, concentración C/0150/09 Orona/Omega, 2 de julio de 2009. cnmc.es



Gráfico. Unidades con contrato de mantenimiento del grupo Zardoya Otis, con Portugal y Marruecos. Informes anuales de cada año[9,33,66,34,25,3,64,37,39,40,10,24].

POR QUÉ CUESTA QUITARLE UN CLIENTE A OTRO

De casi 30.000 ascensores que pusieron en marcha en 2009 las empresas consultadas por la CNC, solo 156 firmaron el primer contrato con otra empresa[28].

Quién lo instaló	Ascensores instalados	Los mantiene él
Orona	58.728	91,1%
Thyssen	47.969	88,0%
Schindler	50.393	84,5%
Otis	89.199	82,8%
Kone	11.180	80,9%
Pymes que fabrican e instalan	71.247	54,3%
Otras empresas, en dos grupos de la CNC	146.895	43,6%
Total	475.611	68,1%[15]

FUENTES

3 Zardoya Otis, informe anual 2013, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
9 Zardoya Otis, informe anual 2001, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
10 Zardoya Otis, informe anual 2019, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
15 Comisión Nacional de la Competencia, expediente S/0230/10 Aparatos elevadores, 10 de enero de 2011. cnmc.es
24 Deloitte, valoración independiente de Zardoya Otis, 22 de febrero de 2022. Anexo 17 del folleto en la CNMV. cnmv.es
25 Zardoya Otis, informe anual 2012, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
28 Comisión Nacional de la Competencia, expediente S/0403/12 Orona, 10 de abril de 2013. cnmc.es
33 Zardoya Otis, informe anual 2003, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
34 Zardoya Otis, informe anual 2005, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
37 Zardoya Otis, informe anual 2015, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
39 Zardoya Otis, informe anual 2017, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
40 Zardoya Otis, informe anual 2018, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
64 Zardoya Otis, informe anual 2014, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
66 Zardoya Otis, informe anual 2004, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat

Y el contrato se renovaba solo. En las empresas consultadas, la renovación automática era del 100% y la penalización habitual, la mitad de lo que quedaba por pagar[28].

Aun así, los clientes se mueven. Zardoya perdió 10.197 unidades, de 5.511 contratos, en ocho provincias entre septiembre de 2013 y diciembre de 2017, según la CNMC[13].

LO QUE DICEN LAS CUOTAS

- Arriba queda poco que comprar: cuatro grupos tienen casi el 70% del mercado.
- Abajo quedan muchas empresas pequeñas, pero suman poco: el 18,4% fuera de los diez primeros.
- Por zonas cambia: en Álava, un solo grupo llegó a tener más del 70% del mantenimiento.

FUENTES

13 CNMC, cierre de la vigilancia VS/0410/12 Ascensores 2, 11 de marzo de 2026. cnmc.es

28 Comisión Nacional de la Competencia, expediente S/0403/12 Orona, 10 de abril de 2013. cnmc.es

COMPETENCIA MULTÓ A ZARDOYA OTIS CON 2,85 MILLONES POR DESPRESTIGIAR A LAS EMPRESAS INDEPENDIENTES



Diego Delso | CC BY-SA 4.0

EN CORTO

1. En 2013, la CNC multó a cuatro empresas por desacreditar ante sus clientes a las independientes. La de Zardoya, 2,85 millones, es firme[68,13].
2. La de Schindler, 1,89 millones, la anuló el Supremo en 2018. La vigilancia se cerró en marzo de 2026 sin casos nuevos[13].
3. Comprar pymes también cuesta: Deloitte lo cita entre las causas de que el margen de Zardoya bajara del 30,5% al 25,9%[24].

Para el que va a vender, esta sección enseña qué vigila Competencia cuando un grande compra en su provincia. Cuento solo hechos publicados, con su fecha y su estado.

OCHO EXPEDIENTES DE 2007 A 2014

Fecha	Expediente	Qué pasó	Cómo acabó
Dic. 2007	C/108/07 Orona/Gasteiz	Orona compra una empresa de Álava	El Consejo de Ministros la aprueba con condiciones[17]
Jul. 2009	C/0150/09 Orona/Omega	Orona sumaría el 70% al 80% del mantenimiento en Álava	Aprobada con cinco compromisos para los clientes[17]
Ene. 2011	S/0230/10 Aparatos elevadores	Repuestos, ofertas a 25 euros y cartas a clientes	Archivado; las cartas desleales ya habían prescrito[15]

FUENTES

13 CNMC, cierre de la vigilancia VS/0410/12 Ascensores 2, 11 de marzo de 2026. cnmc.es
15 Comisión Nacional de la Competencia, expediente S/0230/10 Aparatos elevadores, 10 de enero de 2011. cnmc.es
17 Comisión Nacional de la Competencia, concentración C/0150/09 Orona/Omega, 2 de julio de 2009. cnmc.es
24 Deloitte, valoración independiente de Zardoya Otis, 22 de febrero de 2022. Anexo 17 del folleto en la CNMV. cnmv.es
67 Foto: Diego Delso, CC BY-SA 4.0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org
68 Comisión Nacional de la Competencia, expediente S/0410/12 Ascensores 2, 17 de septiembre de 2013. cnmc.es

Fecha	Expediente	Qué pasó	Cómo acabó
Sep. 2011	S/0302/10 Orona y Omega	Un pacto de no competencia firmado en 2010	Terminación convencional, con compromisos[69]
Abr. 2013	S/0403/12 Orona	Denuncia de Hemen por repuestos y papeles	Archivado[28]
Sep. 2013	S/0410/12 Ascensores 2	Cartas que desprestigiaban a las independientes	Multas firmes a Zardoya, Eninter e IMEM; la de Schindler, anulada[68,13]
Sep. 2013	SAMAD/01/2013	Una pyme cobra por reactivar placas	Archivado por ser un caso aislado[70]
Oct. 2014	S/DC/0502/14 Orona y Excelsior	Negarse a vender repuestos a revendedores	Cerrado con compromisos[71]

Las cuantías finales: Zardoya Otis, 2.845.362 euros; Eninter, 103.533; e IMEM, 25.732, tras recalcularlas los tribunales[13]. A Inelsa no se le acreditó infracción[68].

LO QUE SE VE EN LOS EXPEDIENTES

- **Ofertas para quitar clientes.** En Córdoba, Otis ofreció 25 euros al mes el primer año y 100 el cuarto. La pyme igualó el precio y no perdió el cliente[15].
- **Contratos largos.** Uno de Otis en Málaga duraba cinco años, con prórroga y un 50% de penalización. El Supremo declaró abusivo uno parecido en 2019[15,72].
- **Placas bloqueadas.** En Madrid, una pequeña cobró 134,49 euros más IVA, el impuesto sobre el valor añadido, por volver a activar cada placa. Se archivó por ser un caso aislado[70].
- **Repuestos.** Orona y Excelsior se comprometieron en 2014 a vender piezas originales a los revendedores en las mismas condiciones que a los demás[71].
- **Pequeñas que pagan más.** En ese expediente consta que las pequeñas prefieren pagar un 30% más por tener la pieza en 24 horas[71].

INTEGRACIONES QUE COSTARON

Eleva vendió un 25% menos y perdió 1,2 millones el año en que Zardoya compró el 80%[73]. Fue un ejercicio de once meses, por un cambio de cierre.

FUENTES

13 CNMC, cierre de la vigilancia VS/0410/12 Ascensores 2, 11 de marzo de 2026. cnmc.es
15 Comisión Nacional de la Competencia, expediente S/0230/10 Aparatos elevadores, 10 de enero de 2011. cnmc.es
28 Comisión Nacional de la Competencia, expediente S/0403/12 Orona, 10 de abril de 2013. cnmc.es
68 Comisión Nacional de la Competencia, expediente S/0410/12 Ascensores 2, 17 de septiembre de 2013. cnmc.es
69 Comisión Nacional de la Competencia, vigilancia VATC/0302/10 Orona/Omega, 4 de junio de 2013. cnmc.es
70 Comisión Nacional de la Competencia, expediente SAMAD/01/2013, 26 de septiembre de 2013. cnmc.es
71 CNMC, expediente S/DC/0502/14 Orona/Excelsior, 30 de octubre de 2014. cnmc.es
72 Legal Today, sentencia 469/2019 del Tribunal Supremo. legaltoday.com
73 Alicante Plaza, Zardoya Otis asume el control de Eleva, febrero de 2021. alicanteplaza.es

Y el margen de Zardoya bajó del 30,5% en 2016 al 25,9% en 2021. Deloitte cita entre las causas la compra de pequeñas empresas con menos margen[24].

Las que denunciaron también acabaron vendiendo. Hemen denunció a Orona en 2012 y se vendió a Zardoya en 2014[28,37].

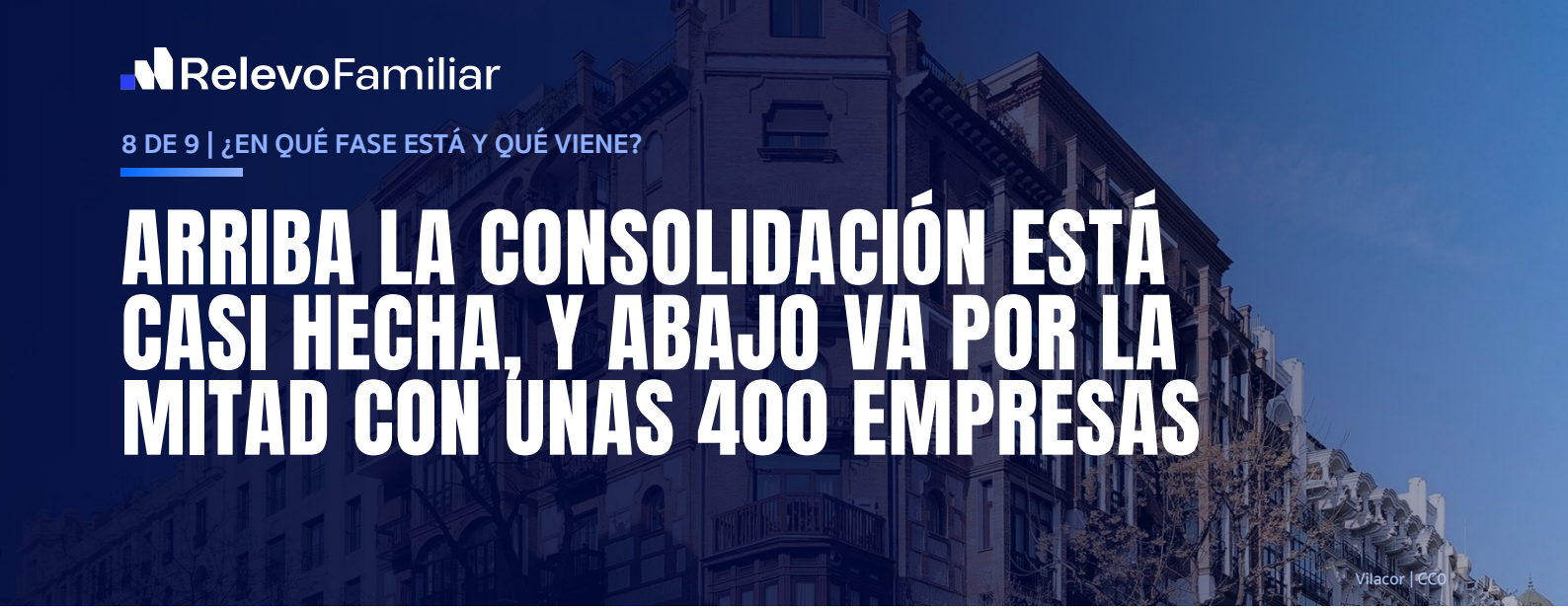
Citylift dio a la CNC la información que abrió el expediente de 2012, y en 2016 vendió la mayoría a Kone[68,46].

> “
> Las que denunciaron también acabaron vendiendo.

FUENTES

24 Deloitte, valoración independiente de Zardoya Otis, 22 de febrero de 2022. Anexo 17 del folleto en la CNMV. cnmv.es
28 Comisión Nacional de la Competencia, expediente S/0403/12 Orona, 10 de abril de 2013. cnmc.es
37 Zardoya Otis, informe anual 2015, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
46 Kone, compra de la mayoría de Citylift, 29 de septiembre de 2016. Dato de la empresa. kone.sa
68 Comisión Nacional de la Competencia, expediente S/0410/12 Ascensores 2, 17 de septiembre de 2013. cnmc.es

ARRIBA LA CONSOLIDACIÓN ESTÁ CASI HECHA, Y ABAJO VA POR LA MITAD CON UNAS 400 EMPRESAS



Vilacor | CC0

EN CORTO

1. Arriba queda poco: Otis tiene más del 95% de Zardoya y Kone se queda TK Elevator, con cierre previsto en 2027[41,7].
2. Abajo, las compras públicas suben: 8 de 2018 a 2020, 13 de 2021 a 2023 y 18 de 2024 a 2026. Cuenta mía.
3. Puede aparecer un comprador nuevo: Kone prepara vender casi todo el negocio europeo de TK Elevator[49].

Arriba, al final

Cuatro grupos tienen el 69,5% del mercado. Otis sacó a Zardoya de bolsa en 2022 con el 91% de la oferta aceptado, y Kone ha anunciado la compra de TK Elevator[7,41,42].

Abajo, a mitad

Unas 400 empresas con el 18,4% del mercado fuera de los diez primeros. Cuatro compradores activos y 18 compras en tres años, en una cuenta mía[8].

Para mí, la prueba de que abajo va por la mitad es el ritmo. Las compras suben cada trienio y todavía quedan cientos de empresas con cartera propia.

FUENTES

7 Alimarket, Kone compra TK Elevator, con cuotas en España, abril de 2026. alimarket.es
8 Observatorio Sectorial DBK de Informa, vía Ejecutivos, 6 de octubre de 2026. ejecutivos.es
41 CNMV, resultado de la oferta por Zardoya Otis, 8 de abril de 2022. cnmv.es
42 Alicante Plaza, nace Montes Eleva by Pertor, abril de 2022. alicanteplaza.es
49 PYMNTS con datos de Reuters, Kone prepara vender el negocio europeo de TK Elevator, 1 de octubre de 2026. pymnts.com
74 Foto: Vilacor, CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

QUIÉN COMPRARÁ EN LOS PRÓXIMOS AÑOS

Comprador	Qué ha dicho o hecho
Fain	Quiere llegar a 300 M€ de ventas en 2026, desde 256,9 M€[32]
Dúplex	Seis compras en 2025 y un 33% más de ventas[5]
Neulift	Entró en 2024 con 5.000 aparatos en mantenimiento[56]
MP Ascensores	Plan de 2025 a 2027 con las compras primero y cinco bancos detrás[75]
Orona	Plan Orona UE 2030, con unos 1.200 M€ de ventas como objetivo para ese año[44]
Quien compre lo europeo de TK Elevator	Unos 2.500 M€ de ventas en Europa. Schindler ha mostrado interés[49]
Tresa	Sondeaba compras en 2023, sin confirmar[76]
Fondos	En España, ninguna compra pública de pymes. Fuera, LDC con Pace y H.I.G. con EverRise[77,78]

Para mí, la próxima ola la harán los grupos nacionales con caja propia. Las multinacionales están ocupadas con TK Elevator y con lo que Competencia les pida.

Y si entra un fondo, entrará por arriba: comprando una plataforma de miles de ascensores, como LDC con Pace en Reino Unido, que mantenía unas 10.000 unidades[77].

FUENTES

5 Interempresas, Dúplex factura 80 millones en 2025, mayo de 2026. interempresas.net
32 Bolsamanía, Fain cierra 2025 con 256 millones, abril de 2026. bolsamania.com
44 Forbes, Orona factura 1.009 millones en 2023, abril de 2024. forbes.es
49 PYMNTS con datos de Reuters, Kone prepara vender el negocio europeo de TK Elevator, 1 de octubre de 2026. pymnts.com
56 Alimarket, Neulift llega a España, junio de 2024. alimarket.es
75 Interempresas, MP Ascensores firma una nueva financiación, junio de 2025. Dato de la empresa. interempresas.net
76 TTR Data, Ascensores Tresa estudia comprar empresas de ascensores, octubre de 2023. Operación sin confirmar. ttrdata.com
77 Aberdeen Business News, Pace Group y LDC, julio de 2026. aberdeenbusinessnews.co.uk
78 Pulse 2.0, H.I.G. crea EverRise, septiembre de 2026. pulse2.com

9 DE 9 | ¿QUÉ SIGNIFICA PARA TI?

AL QUE VENDE LE PAGAN POR LA CARTERA, Y LA MITAD DEL PRECIO SUELE QUEDAR APLAZADA



Carlos ZGZ | CC0

EN CORTO

1. Fain, Dúplex y Neulift han comprado carteras de 300 a 2.500 ascensores en tres años[4,19,6].
2. Te pedirán la cartera ascensor a ascensor. Zardoya dejaba aplazada la mitad del precio, de mediana[1,2].
3. Si quieres comprar en pequeño, el modelo es el racimo: una provincia, varias carteras y una sola ruta[17,11].

SI ERES EL DUEÑO

Lo primero que haría es saber quién tiene técnicos en mi provincia. Ese suele ser el que más puede pagar, porque mis ascensores entran en sus rutas.

Tu empresa	Quién ha comprado así	Ejemplo
Menos de 500 ascensores en una provincia	Fain, Kone o el grupo con técnicos cerca	Híspalis, unos 300, en 2026; MPS, 400, en 2023[4,45]
De 800 a 2.500 ascensores	Dúplex, Neulift o Kone	Iasa, 800; Polo, 2.000; Indaco, 2.500; Muguerza, 2.500 unidades[54,20,19,45]
Más de 5.000 ascensores	Kone o un grupo grande	Citylift, más de 5.000, en 2016[46]

FUENTES

1 Zardoya Otis, informe anual 2008, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
2 Zardoya Otis, informe anual 2009, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
4 Moncloa.com, Fain compra Ascensores Híspalis, agosto de 2026. moncloa.com
6 Alicante Plaza, Serki se integra en Neulift, octubre de 2024. alicanteplaza.es
11 Zardoya Otis, informe anual 2011, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
17 Comisión Nacional de la Competencia, concentración C/0150/09 Orona/Omega, 2 de julio de 2009. cnmc.es
19 Qué!, Dúplex integra Indaco, mayo de 2025. que.es
20 Interempresas, Polo se integra en Dúplex, junio de 2023. interempresas.net
45 Alimarket, Kone compra MPS y repasa sus compras en España, agosto de 2023. alimarket.es
46 Kone, compra de la mayoría de Citylift, 29 de septiembre de 2016. Dato de la empresa. kone.sa
54 Alimarket, Dúplex compra Iasa, marzo de 2024. alimarket.es
79 Foto: Carlos ZGZ, CC0, vía Wikimedia Commons. commons.wikimedia.org

CÓMO SE HA PAGADO EN ESTE SECTOR

Aplazado

Al cerrar el año de la compra, Zardoya debía de mediana la mitad del precio. En Ascensores Vascos, el 78%[1].

Retención por lo que aparezca

Lo que pudiera aparecer después lo cubrían los vendedores, con dinero retenido del precio, en las compras de 2007 a 2013[29,3].

En acciones

Enor, Eleva, Montes Tallón y FIT cobraron, en todo o en parte, en acciones de Zardoya, que dejaron de cotizar en 2022[3,24,41].

Garantía de cartera

En Enor, un 3% de las acciones quedó en prenda hasta comprobar que la cartera conservaba el 99% de su valor[64].

Por tramos

Montes Tallón vendió el 52% en 2011 y el 48% en 2021. Cruxent y Montoy vendieron el 60%[25,61,2].

Opción de venta

En Hemen, los vendedores podían pedir durante cinco años que Zardoya comprara el 10% que conservaban[38].

SI QUIERES HACER LO MISMO EN PEQUEÑO

1	2	3	4	5	6
Una provincia	**100 contratos**	**Racimo**	**Rutas**	**Aplazado**	**Banco**
sin dueño claro	escala mínima	varias carteras	más densidad	parte, después	2.ª compra

Para mí, la vía realista es la de Zardoya en Alicante: varias compras pequeñas en una provincia y parte del precio aplazado[11,10]. A 5,5 veces la cuota, 500 ascensores con 1.000 euros de cuota salen a 2,75 millones, cuenta mía.

FUENTES

1 Zardoya Otis, informe anual 2008, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
2 Zardoya Otis, informe anual 2009, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
3 Zardoya Otis, informe anual 2013, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
10 Zardoya Otis, informe anual 2019, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
11 Zardoya Otis, informe anual 2011, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
24 Deloitte, valoración independiente de Zardoya Otis, 22 de febrero de 2022. Anexo 17 del folleto en la CNMV. cnmv.es
25 Zardoya Otis, informe anual 2012, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
29 Zardoya Otis, informe anual 2007, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
38 Zardoya Otis, informe anual 2016, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat
41 CNMV, resultado de la oferta por Zardoya Otis, 8 de abril de 2022. cnmv.es
61 Alicante Plaza, la familia Montes Tallón vende su 48%, abril de 2021. alicanteplaza.es
64 Zardoya Otis, informe anual 2014, cuentas auditadas. Archivo de la Universitat Autònoma de Barcelona. ddd.uab.cat

VENTANA DE VENTA

LA VENTANA DE VENTA SACA 18 SOBRE 25 CON EL PRECIO EN LO MÁS ALTO DE LA ESCALA

Cinco criterios del 1 al 5, con los mismos umbrales en los diez números de la serie. Más nota es mejor momento para vender.

CRITERIO	NOTA	POR QUÉ
Compradores	3 DE 5	Cuatro desde octubre de 2023: Fain, Dúplex y Neulift han comprado, y Kone ha anunciado la compra de TK Elevator. Otis no tiene compras públicas aquí desde 2021.
Ritmo	4 DE 5	18 compras públicas de 2024 a 2026, unas 6 al año y subiendo desde 13 en el trienio anterior. Para el 5 harían falta más de 10 al año.
Precio	5 DE 5	Zardoya pagó 5,5 veces las ventas recurrentes: más de 10 veces el EBITDA con cualquier margen de pyme, por encima de 8. Son precios de 2008 a 2013; el de Eleva, de 2019, también.
Mercado	2 DE 5	Fuera de los seis grupos que compran queda un 23% del mercado, en una cuenta mía aproximada. Fuera de los diez primeros, solo el 18,4%.
Financiación	4 DE 5	Banca March financió compras de Zardoya en 2011 y cinco entidades financian a MP desde 2025; hubo fondos detrás de TK Elevator. Ninguna compra apalancada de pyme publicada en España.
Total	18 SOBRE 25	

LOS UMBRALES, IGUALES EN TODA LA SERIE

Criterio	1	2	3	4	5
Compradores activos: con compra pública en España en 36 meses	0 o 1	2 o 3	4 o 5	De 6 a 9	10 o más
Ritmo: compras públicas al año en los 36 meses	Menos de 1	1 o 2	De 3 a 5	De 6 a 10, o más sin subir	Más de 10 y subiendo
Precio: veces el EBITDA de una pyme del sector frente a 5,4	Menos de 4	De 4 a 5	De 5 a 6	De 6 a 8	Más de 8
Mercado por comprar: ventas fuera de los grupos que compran	Menos del 20%	Del 20% al 40%	Del 40% al 60%	Del 60% al 80%	Más del 80%
Financiación para comprar en el sector	Nadie presta	Solo caja propia	Los bancos prestan a los grupos	Y fondos financian plataformas	Hay fondo dedicado o compras apalancadas de pymes

El precio se compara con 5,4 veces, la media de las pymes del sur de Europa[80]. Sin dato no hay nota: nunca pongo un 3 por poner.

Para el mercado por comprar, sumo a los cuatro grandes de Alimarket las ventas de Fain y Dúplex en España. Son 154,5 y 80 millones sobre los 3.320 del sector[7,81,5,8]. Mezcla bases, así que la cuenta es aproximada.

HABLEMOS

Si tienes una empresa del sector, te digo en confidencial qué grupo encaja con ella y cuánto se ha pagado por carteras parecidas. **Si quieres hacer lo mismo en pequeño**, te enseño empresas en venta. Para las dos cosas, **hola@relevofamiliar.com**.

VENDEMOS EMPRESAS CON HISTORIA, PERO SIN RELEVO.

FUENTES

5 Interempresas, Dúplex factura 80 millones en 2025, mayo de 2026. interempresas.net
7 Alimarket, Kone compra TK Elevator, con cuotas en España, abril de 2026. alimarket.es
8 Observatorio Sectorial DBK de Informa, vía Ejecutivos, 6 de octubre de 2026. ejecutivos.es
80 Capital Riesgo, informe de Bondo con datos del M&A Monitor de Dealsuite, marzo de 2026. capital-riesgo.es
81 Interempresas, Grupo Fain alcanza los 256 millones en 2025, abril de 2026. Dato de la empresa. interempresas.net