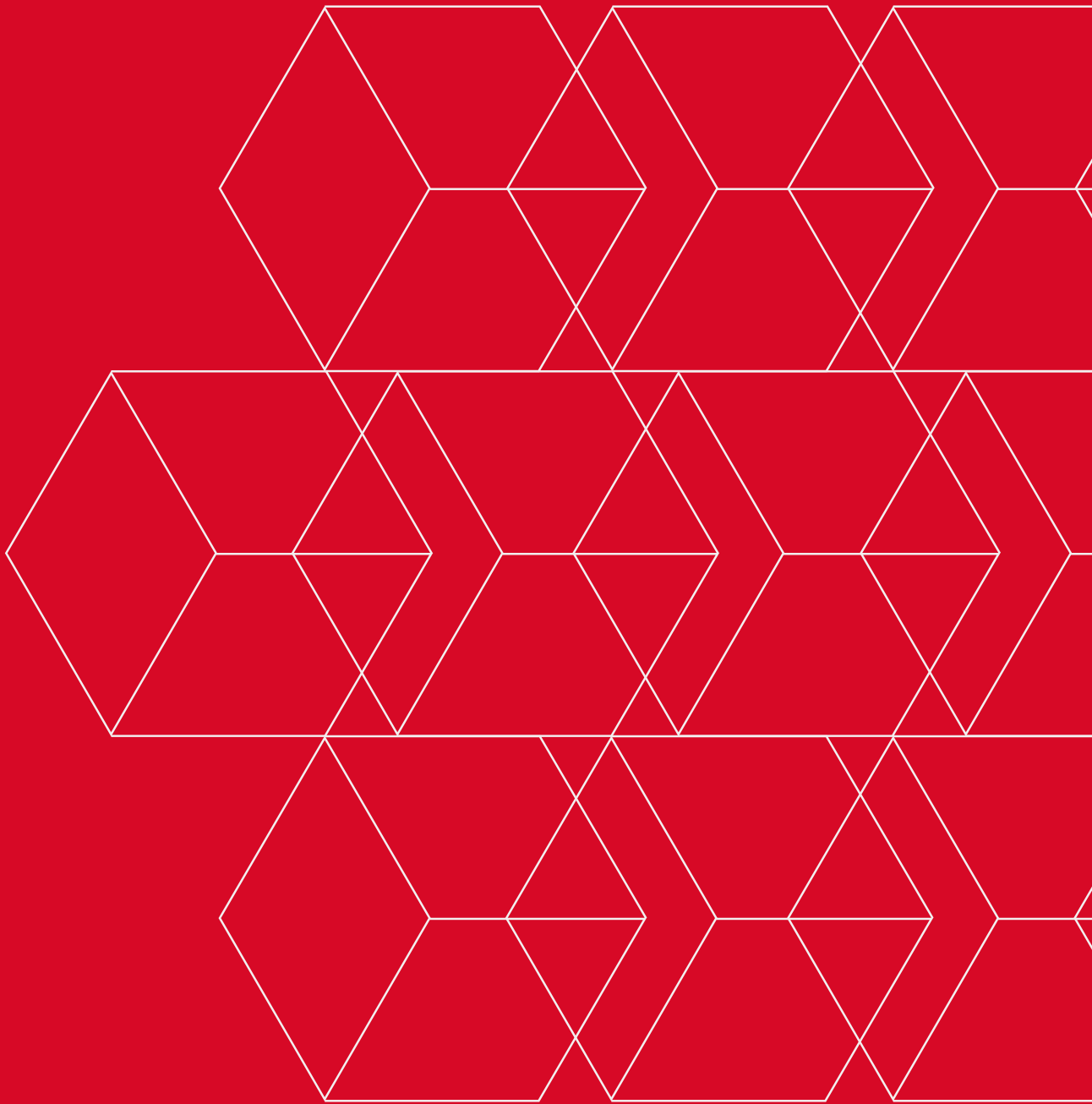


La profesionalización de la empresa familiar

Tipologías e implicaciones para la continuidad

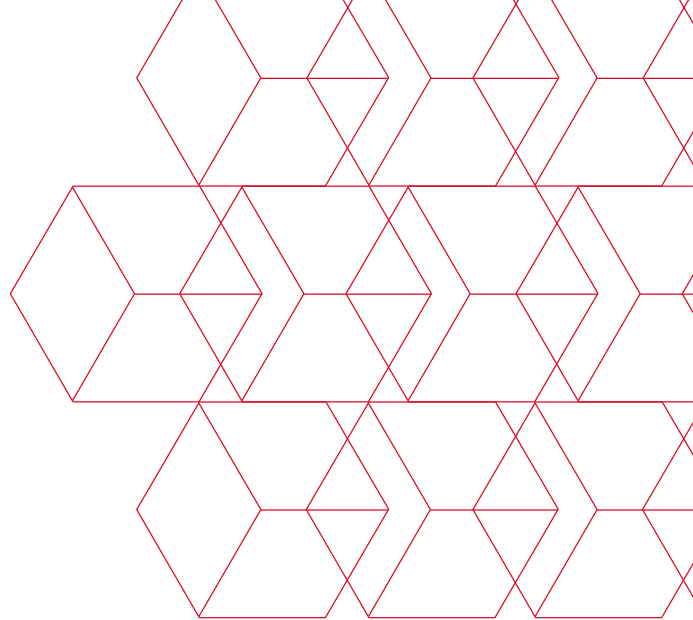


BARCELONA
SCHOOL OF
MANAGEMENT

Observatorio de la Empresa Familiar
UPF Barcelona School of Management

Índice

Resumen ejecutivo	4
1. Introducción	8
2. Marco teórico: profesionalización y continuidad de la empresa familiar	11
2.1. La empresa familiar y el reto de la continuidad	12
2.2. La profesionalización como proceso estructural	12
2.3. Gobierno corporativo, gobierno familiar y propiedad	13
2.4. Profesionalización, dimensión y generación	13
2.5. Tipologías de empresas familiares y enfoque de índice	13
3. Índice de Profesionalización	16
4. Resultados	19
4.1. Análisis descriptivo	20
4.1.1. Distribución del índice global	20
4.1.2. Dispersión y heterogeneidad de los resultados	21
4.1.3. Gobierno corporativo y dirección	23
4.1.4. Gobierno familiar y propiedad	24
4.1.5. Planificación estratégica y continuidad	25
4.1.6. Control, transparencia y meritocracia	26
4.1.7. Dimensión y facturación	27
4.1.8. Generación propietaria	29
4.1.9. Sector de actividad	30
4.1.10. Estructura de la propiedad	31
4.2. Análisis de los factores asociados al grado de profesionalización	32
5. Tipologías de empresas familiares según el grado de profesionalización.....	34
5.1. Cuatro tipologías de empresa familiar	36
5.2. Prácticas y técnicas de gestión según la tipología de empresa familiar.....	37
5.3. Orden de implantación de las prácticas de profesionalización.....	41
6. Implicaciones y recomendaciones prácticas para la continuidad de la empresa familiar	44
6.1. La profesionalización no es automática: hace falta una decisión explícita	45
6.2. Priorizar el gobierno familiar como palanca clave de continuidad	46
6.3. Fortalecer el gobierno corporativo más allá del cumplimiento formal	47
6.4. Utilizar la planificación estratégica como herramienta de alineación	47
6.5. Avanzar hacia una mayor transparencia patrimonial	48
6.6. Adaptar las recomendaciones al nivel de profesionalización de cada empresa	48
6.7. El valor del Índice de Profesionalización como herramienta de gestión	49
7. Conclusiones	50
Anexos	55
Anexo 1. Ficha técnica del índice.....	56
Anexo 2. Cuestionario utilizado	57
Anexo 3. Análisis estadístico multivariante del grado de profesionalización.....	58
Anexo 4. Análisis estadístico adicional	61



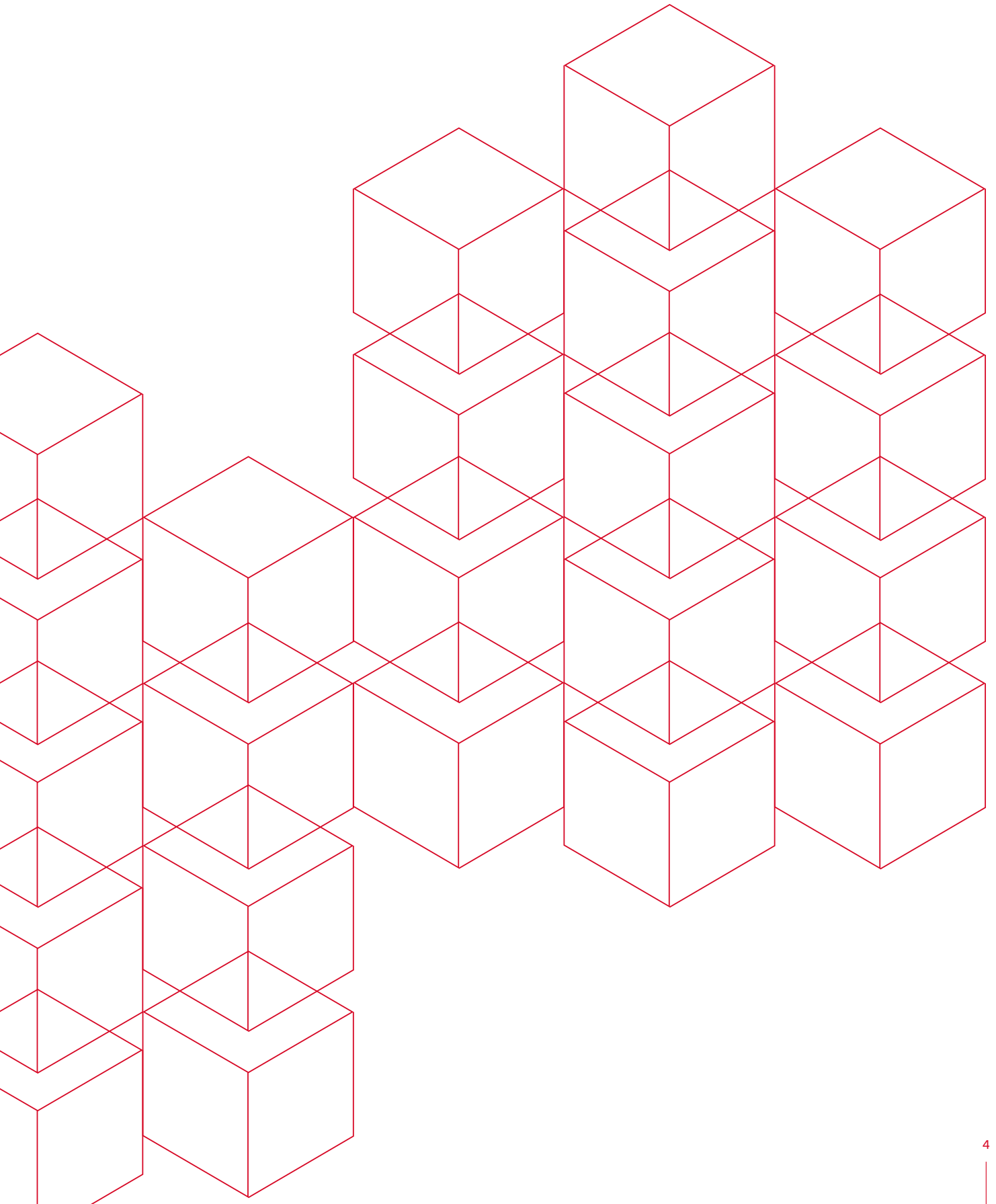
Autores:

Oriol Amat, UPF Barcelona School of Management

Jordi Tarragona, BOWFC y UPF Barcelona School of Management

Este estudio se ha elaborado en el marco del Observatorio de la Empresa Familiar de la UPF Barcelona School of Management, una iniciativa orientada en el análisis, la divulgación y la formación especializada en empresa familiar, que desarrolla su actividad en colaboración con The Skeye y Comertia.

Resumen ejecutivo



La empresa familiar constituye un pilar fundamental del tejido económico, y su continuidad es uno de sus principales retos estructurales. La dificultad para superar los procesos de relevo generacional ha situado la profesionalización del gobierno y de la gestión como un elemento clave para garantizar la sostenibilidad a largo plazo. Aun así, el concepto de profesionalización a menudo se utiliza de manera imprecisa y faltan instrumentos sencillos y comparables que permitan medir el grado real de desarrollo.

Este estudio analiza la profesionalización de la empresa familiar desde un enfoque estructural, centrado exclusivamente en la presencia de prácticas formales de gobierno, planificación y control. El objetivo principal es medir hasta qué punto las empresas familiares disponen de estructuras que las preparen para afrontar los retos de la continuidad, e identificar patrones, tipologías y áreas de mejora prioritarias.

Para hacerlo, se ha construido un **Índice de Profesionalización**, expresado en una escala de 0 a 100 puntos, a partir de la existencia de prácticas objetivables en cuatro ámbitos clave: gobierno corporativo y dirección, gobierno familiar y propiedad, planificación estratégica y control, transparencia y meritocracia. El índice se ha aplicado a una muestra de 129 empresas familiares, obtenida mediante una encuesta estructurada.

Los resultados muestran una realidad claramente heterogénea. El índice medio de profesionalización se sitúa alrededor de los **35 puntos (sobre un total máximo de 100 puntos)**, hecho que indica que, de media, las empresas familiares analizadas tienen implantada solo una tercera parte de las prácticas formales consideradas relevantes. La dispersión de los resultados es muy elevada: conviven empresas con estructuras profesionales casi inexistentes con otras claramente institucionalizadas, sin que exista un modelo dominante.

El análisis por ámbitos pone de manifiesto una profesionalización desigual. Las prácticas vinculadas al cumplimiento normativo y al control básico —como la auditoría de cuentas o la alineación de la retribución de los familiares con criterios de mercado— están relativamente extendidas. En cambio, las prácticas asociadas en un gobierno más avanzado, especialmente en el ámbito del gobierno familiar (constituciones, consejos de familia, formación de propietarios), presentan niveles de implantación claramente inferiores, a pesar de su bajo coste relativo y elevado impacto potencial sobre la continuidad.

En cuanto a los factores asociados a la profesionalización, el estudio muestra que la facturación es el factor estructural con una relación más clara y consistente: las empresas de mayor dimensión tienden a estar más profesionalizadas. Aun así, el crecimiento no garantiza la profesionalización, puesto que existen diferencias muy importantes entre empresas de dimensión similar. La generación propietaria actúa como factor facilitador, pero con un efecto moderado, mientras que la propiedad 100% familiar no explica por sí sola el grado de profesionalización.

Uno de los principales resultados del estudio es que **el grado de profesionalización de la empresa familiar depende sobre todo de la implantación consciente y sistemática de prácticas de gestión, y mucho menos de sus características estructurales** (como la dimensión, la edad o el sector). En este contexto, el gobierno familiar es la dimensión que muestra una relación más sólida con el nivel global de profesionalización.

A partir del Índice de Profesionalización, se han identificado **cuatro modelos de empresa familiar**: empresas con modelo informal, empresas en proceso de profesionalización, empresas con modelo estructurado intermedio y empresas altamente profesionalizadas. Estas tipologías reflejan un continuo de profesionalización y permiten entender mejor por qué empresas con dimensiones o sectores similares pueden presentar niveles de preparación muy diferentes para la continuidad. La figura siguiente resume las prácticas y técnicas de gestión predominantes en cada una de las tipologías de empresa familiar definidas a partir del Índice de Profesionalización.

Ámbito / Práctica	Modelo informal Índice < 10 (10% de las empresas)	Model en proceso de profesionalización Índice 10-30 (33% de las empresas)	Model estructurado intermedio Índice 30-60 (40% de las empresas)	Model altamente profesionalizado Índice >60 (17% de las empresas)
Consejo de administración / asesor	No	Existe, pero poco formal	Formal y activo	Formal, activo y estratégico
Consejeros independientes	No	Muy puntual	Pocos	Presencia relevante
Separación presidencia–dirección	No	Parcial	Si	Si
Cuentas auditadas	No	A menudo por exigencia externa	Sistemático	Avanzado y transparente
Comité de auditoria	No	No	Ocasional	Si
Plan estratégico formal	No	Existe pero irregular	Si. Revisado periódicamente	Si. Integrado con gobierno
Constitución familiar	No	Básica o parcial	Si	Si. Actualizado y aplicado
Consejo de familia	No	Informal	Si	Si. Activo y alineado
Evaluación de órganos de gobierno	No	No	Inicial	Sistemática
Formación de propietarios	No	No	Puntual	Estructurada
Retribución familiar según mercado	Intuitiva	Si	Si	Si
Valoración periódica participaciones	No	No	Ocasional	Regular
Estilo de gestión dominante	Personalista	Mixto	Profesionalizado	Institucionalizado
Riesgo para la continuidad	Alto	Medio-alto	Controlado	Bajo

Fuente: Elaboración propia



Prácticas y técnicas de gestión según la tipología de empresa familiar

El análisis ha permitido identificar un orden de implantación de las prácticas de profesionalización, que muestra como las empresas familiares avanzan progresivamente en cuatro fases

desde prácticas básicas de gestión hasta estructuras avanzadas de gobierno y control, como se muestra a la figura siguiente.

Fase	Prácticas de profesionalización
FASE 1 Profesionalización básica (reactiva)	• Retribución de los familiares según criterios de mercado (84%) • Cuentas anuales auditadas (62%) • Plan estratégico formalizado (53%) • Consejo de administración o consejo asesor (52%)
FASE 2 Ordenación del gobierno corporativo	• Separación entre presidencia y dirección ejecutiva (46%) • Revisión periódica del plan estratégico (74% de las empresas que disponen de plan estratégico, que representan aproximadamente el 40% del total de la muestra) • Presencia de consejeros independientes (39% de las empresas con consejo, que representan aproximadamente el 20% del total de la muestra)
FASE 3 Institucionalización del gobierno familiar	• Constitución familiar (36%) • Consejo de familia (35%) • Actualización periódica de la constitución (59% de las empresas que tienen, que representan aproximadamente el 21% del total de la muestra)
FASE 4 Profesionalización avanzada (preventiva)	• Evaluación periódica de los órganos de gobierno (25%) • Valoración periódica de las participaciones en el capital de la compañía (25%) • Comité de auditoría (15%) • Plan formal de formación de propietarios familiares (11%)

Nota: Los porcentajes indican el porcentaje de empresas que han implantado cada práctica.

Orden de implantación de las prácticas de profesionalización

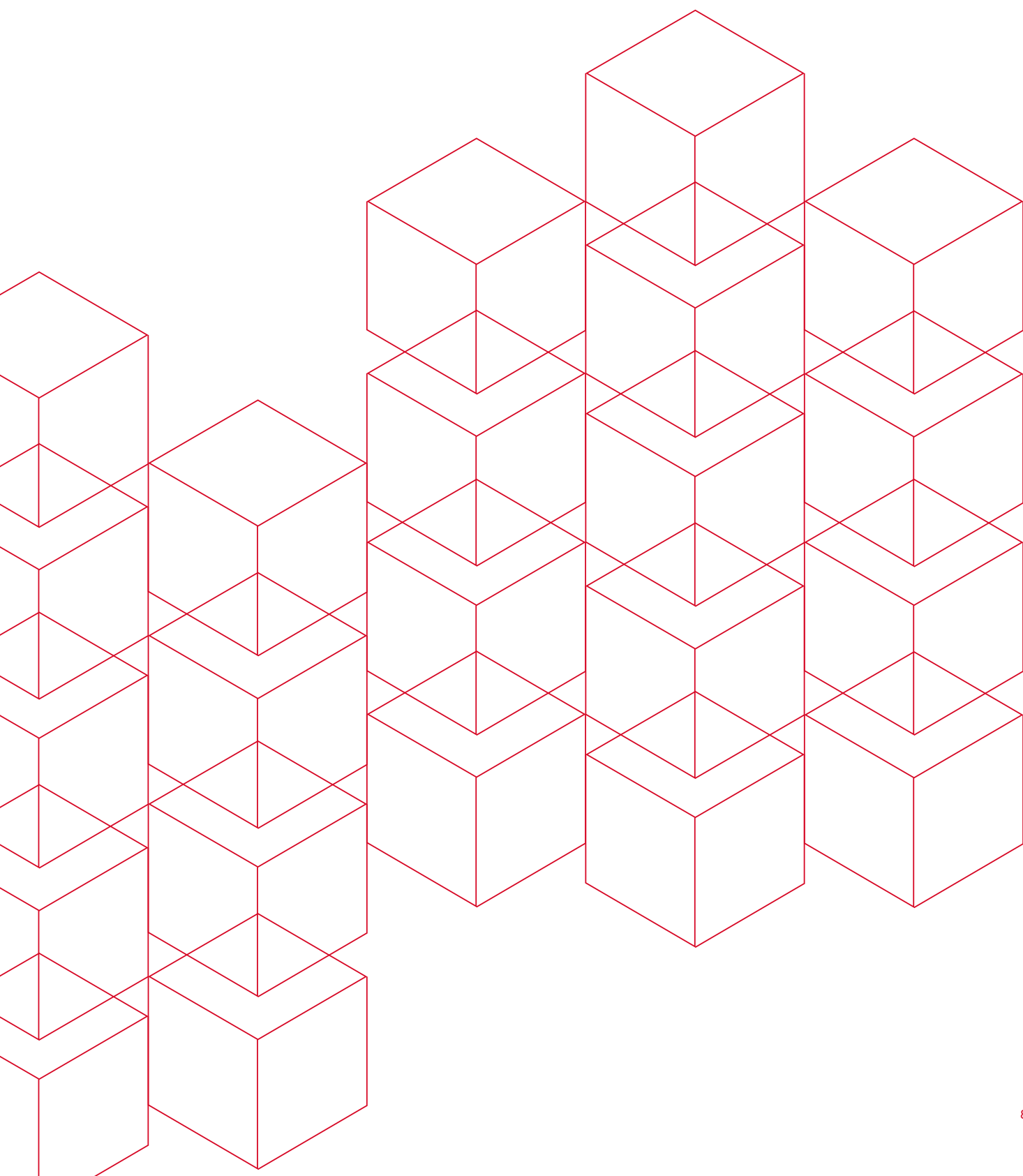
El estudio concluye que la profesionalización de la empresa familiar no es un proceso homogéneo, sino el resultado de decisiones conscientes de la familia empresaria. Muchas de las prácticas que caracterizan los modelos más avanzados no son especialmente complejas ni costosas, pero requieren una voluntad explícita de ordenar las relaciones entre familia, propiedad y empresa.

En este contexto, el Índice de Profesionalización se presenta como una herramienta útil de diagnóstico y orientación, que permite a las empresas familiares

situarse, identificar áreas de mejora y priorizar acciones con mayor impacto potencial. El objetivo final no es clasificar empresas, sino contribuir a reforzar su capacidad de continuidad y sostenibilidad en el tiempo.

En definitiva, la profesionalización de la empresa familiar no es un fin en sí mismo, sino un medio para garantizar la continuidad del proyecto empresarial a lo largo del tiempo. Este estudio muestra que avanzar en esta dirección es posible, medible y, sobre todo, una decisión estratégica al alcance de muchas familias empresarias.

1. Introducción



La profesionalización de la empresa familiar. Tipologías e implicaciones para la continuidad¹.

La empresa familiar constituye una parte fundamental del tejido empresarial y de la economía, tanto en Cataluña como al conjunto del Estado. A pesar de su relevancia económica y social, su continuidad en el tiempo continúa siendo uno de los principales retos estructurales a los cuales se enfrenta. La evidencia muestra que solo una parte limitada de las empresas familiares consigue superar con éxito los procesos de relevo generacional y consolidarse más allá de la segunda o tercera generación. De acuerdo con De Weest (2026) solo el 30% de las empresas familiares llegan a la segunda generación y menos de un 5% a la cuarta y según Ward (2011) solo el 13% de las empresas familiares llegan a la tercera generación. Estos datos no tienen que llevar a engaño, puesto que las empresas familiares tienen una vida más larga que las no familiares. Por ejemplo, de acuerdo con Marquès, P. (2016) las empresas familiares tienen, de media, una vida más larga que las empresas no familiares y, además, son más resilientes en periodos de recesión.

En este contexto, la profesionalización de la empresa familiar se ha identificado de manera recurrente como un factor clave para su sostenibilidad a largo plazo. En este sentido, Gersick et al. (1997) muestran que la continuidad de la empresa familiar depende de la capacidad de alinear la evolución de la familia, la propiedad y la empresa a lo largo del tiempo, mediante una gobernanza y una profesionalización crecientes que permitan gestionar la complejidad generacional. La profesionalización no se entiende únicamente como la incorporación de directivos externos o la adopción de técnicas de gestión avanzadas, sino sobre todo como la implantación de estructuras, prácticas y mecanismos formales de gobierno, planificación y control que permitan ordenar las relaciones entre familia, propiedad y empresa. Aun así, el concepto de profesionalización se utiliza a menudo de manera ambigua, y existe una carencia de instrumentos sencillos, objetivos y comparables

que permitan medir el grado de desarrollo en la empresa familiar. Este estudio nace con la voluntad de contribuir a cubrir este vacío mediante la construcción de un índice estructural de profesionalización, orientado a evaluar la preparación de la empresa familiar para afrontar los retos de la continuidad.

Objetivos del estudio

El objetivo principal de este estudio es analizar y medir el grado de profesionalización de la empresa familiar, poniendo el foco en la presencia de prácticas formales que la literatura especializada identifica como determinantes de la continuidad empresarial. De manera específica, el estudio persigue los objetivos siguientes:

- Construir un Índice de Profesionalización de la Empresa Familiar, que permita evaluar de forma objetiva y comparable el nivel de institucionalización de las empresas familiares.
- Analizar la distribución y dispersión de los niveles de profesionalización dentro del universo de empresas analizadas.
- Identificar diferencias en el grado de profesionalización según dimensiones clave, como la facturación, la generación propietaria, el sector de actividad o la estructura de la propiedad.
- Definir tipologías de empresas familiares en función de su nivel de profesionalización estructural.
- Identificar un orden de implantación de las diferentes prácticas profesionales.
- Detectar áreas de mejora prioritarias, especialmente aquellas prácticas con un alto impacto potencial y un coste relativo reducido.

El estudio no evalúa resultados económicos, sino que se centra deliberadamente en las estructuras y prácticas formales, con el objetivo de disponer de un diagnóstico claro sobre la preparación de la empresa familiar para la continuidad.

¹ Los autores agradecen a las empresas que han participado en la encuesta que ha permitido realizar este estudio y también agradecen al profesor Josep Llach las sugerencias realizadas en la parte estadística del estudio.

Metodología del estudio

El estudio adopta un enfoque cuantitativo de carácter exploratorio, basado en datos primarios obtenidos mediante una encuesta estructurada dirigida a empresas familiares con actividad económica vigente. La información se ha recogido mediante un cuestionario estructurado, diseñado específicamente para identificar la existencia de prácticas formales relacionadas con cuatro ámbitos clave de la profesionalización:

- Gobierno corporativo y dirección
- Gobierno familiar y propiedad
- Planificación estratégica y continuidad
- Control, transparencia y meritocracia

Las preguntas se han formulado de manera objetiva y verificable, principalmente con respuestas dicotómicas o categóricas, con el objetivo de facilitar la comparabilidad y reducir la subjetividad en las respuestas. La encuesta se envió a un universo aproximado de 1.200 empresas familiares, obteniéndose 129 respuestas válidas, cosa que representa una tasa de respuesta del 11%. El trabajo de campo se realizó durante el segundo semestre de 2025. La muestra está formada mayoritariamente por empresas con sede en Cataluña (75%), pero incluye también emprendidas del resto del Estado (25%). Presenta una elevada heterogeneidad en cuanto a:

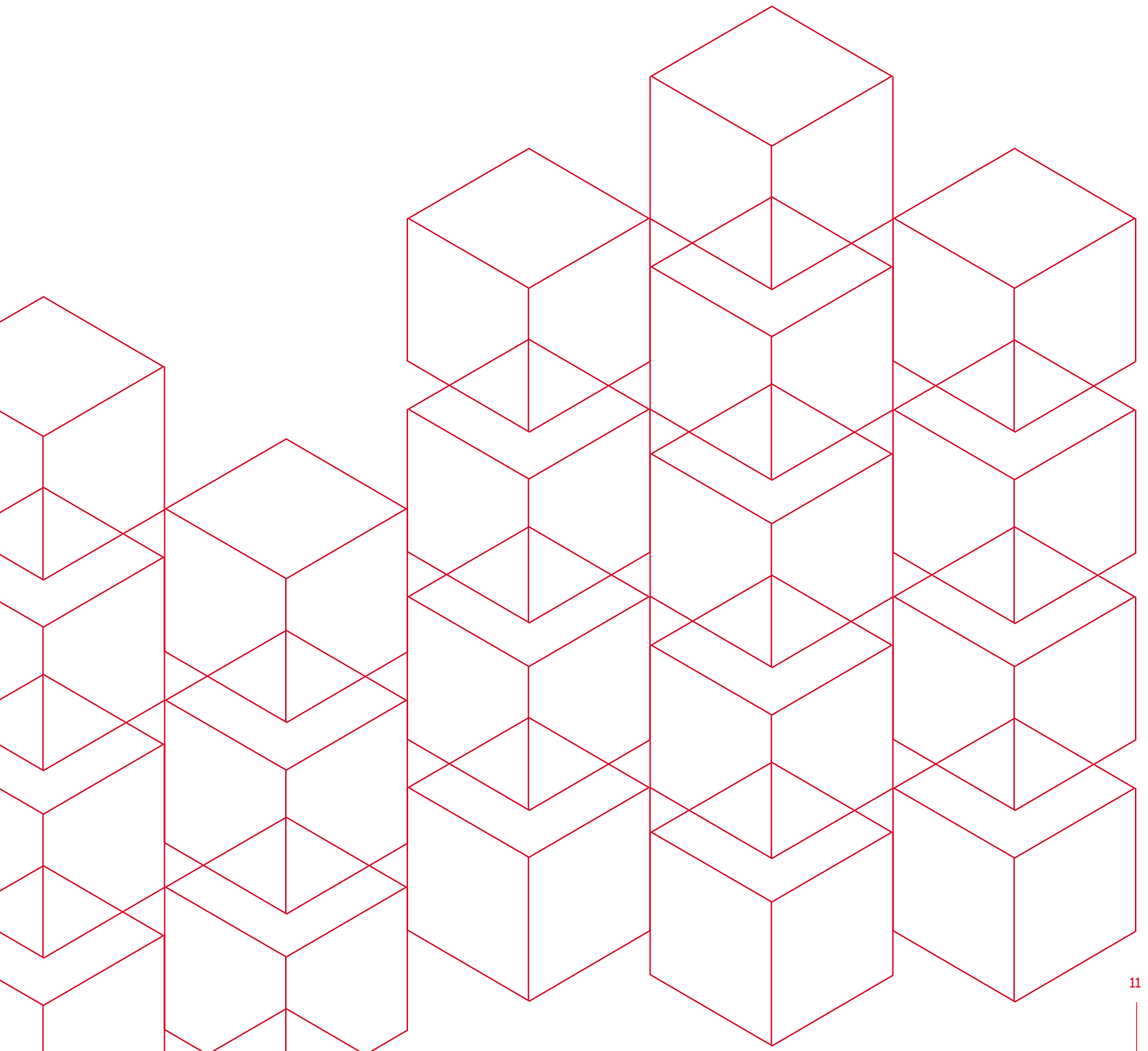
- Sector de actividad: Industriales (41%), servicios (25%), comercio (8%), construcción (6%) y otras (19%),
- Facturación: Menos de un millón de euros (11%), entre 1 y 5 millones (31%), entre 5 y 20 millones de euros (25%), entre 25 y 50 millones de euros (23%) y más de 50 millones (10%).
- Empleados: Menos de 6 (9%), entre 7 y 20 (14%), entre 21 y 50 (26%), entre 51 y 100 (17%) entre 101 y 250 (22%) y más de 250 (12%).
- Generación propietaria: Primera generación (27%), segunda (45%), tercera (15%) y cuatro o más generaciones (12%).
- Propiedad familiar: 100% familiar (80%), propiedad mayoritaria familiar (18%) y propiedad minoritaria familiar (2%).
- Número de miembros de la familia empresaria: Menos de 10 (85%), entre 10 y 20 (9%) y más de 20 (6%).

A partir de las respuestas al cuestionario, se ha construido un Índice de Profesionalización, expresado en una escala de 0 a 100 puntos. El índice se calcula como el porcentaje de prácticas formales existentes sobre el total de prácticas analizadas, asignando el mismo peso a cada una de ellas.

Este enfoque permite disponer de un indicador objetivo y transparente, fácilmente replicable, auditable y directamente utilizable como herramienta de diagnóstico y comparación. Atendido el carácter voluntario de la participación y la dimensión de la muestra, los resultados se tienen que interpretar como indicativos y no representativos del conjunto de la empresa familiar. Aun así, el estudio proporciona una base metodológica sólida para futuras ediciones y para el desarrollo de un barómetro recurrente sobre la profesionalización de la empresa familiar.



2. Marco teórico: profesionalización y continuidad de la empresa familiar



2.1. La empresa familiar y el reto de la continuidad

Si bien la tasa de supervivencia de las empresas familiares es superior a la de las no familiares, la continuidad es uno de los principales retos estructurales de la empresa familiar. Este hecho ha situado la profesionalización del gobierno y de la gestión como un elemento central en el análisis académico de la sostenibilidad de la empresa familiar. A diferencia de la empresa no familiar, la empresa familiar combina tres sistemas interdependientes —familia, propiedad y empresa— con lógicas, objetivos y dinámicas potencialmente divergentes (Gersick et al., 1997). Esta superposición incrementa la complejidad organizativa y hace necesario disponer de mecanismos formales que permitan ordenar relaciones, prevenir conflictos y garantizar una toma de decisiones eficiente a largo plazo.

se centra en la existencia de reglas, órganos y procesos formales que ordenan el funcionamiento de la empresa familiar con independencia de las personas concretas que la dirigen (Stewart & Hitt, 2012). Este estudio adopta explícitamente esta segunda perspectiva, alineándose con los trabajos que entienden la profesionalización como una cuestión de institucionalización, más que no de rendimiento o resultados económicos (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

2.2. La profesionalización como proceso estructural

La profesionalización de la empresa familiar ha sido definida como el proceso mediante el cual se introducen estructuras, prácticas y mecanismos formales de gobierno, planificación y control, con el objetivo de reducir la dependencia de personas concretas y aumentar la capacidad de la organización para operar de manera estable y sostenible (Dekker et al., 2015). La literatura distingue claramente entre profesionalización estructural y profesionalización funcional. Mientras que la segunda hace referencia a la incorporación de directivos externos o a criterios de gestión profesional, la profesionalización estructural



2.3. Gobierno corporativo, gobierno familiar y propiedad

Uno de los ejes centrales de la profesionalización es el desarrollo de sistemas de gobierno corporativo adaptados a la realidad de la empresa familiar. La investigación ha mostrado que la presencia de consejos activos, la separación de roles entre presidencia y dirección ejecutiva, y la incorporación de miembros independientes contribuyen a mejorar la calidad de la toma de decisiones y a reducir riesgos de agencia y de concentración excesiva de poder (Anderson & Reeb, 2004; Mustakallio et al., 2002). Paralelamente, la literatura subraya la importancia del gobierno familiar como ámbito específico, diferenciado del gobierno empresarial. Instrumentos como la constitución o protocolo familiar, el consejo de familia o la formación de propietarios permiten gestionar las relaciones familiares de manera ordenada y prevenir que los conflictos personales contaminen la gestión de la empresa (Gersick et al., 1997; Ward, 2011). La evidencia muestra que las empresas familiares que articulan de manera coherente el gobierno corporativo y el gobierno familiar presentan una mayor capacidad de adaptación y una mejor preparación para afrontar procesos de relevo y crecimiento (Stewart & Hitt, 2012).

2.4. Professionalització, dimensió i generació

Varios estudios han analizado la relación entre profesionalización, dimensión empresarial y etapa generacional. En general, la literatura apunta que el crecimiento y el paso de generaciones facilitan,

pero no garantizan, la implantación de prácticas formales (Dekker et al., 2015; Stewart & Hitt, 2012). Lo que emerge de manera consistente es que la profesionalización no sigue una trayectoria lineal ni automática. Empresas de dimensiones y sectores similares pueden presentar niveles de profesionalización muy diferentes, hecho que refuerza la importancia de factores como la cultura de la familia empresaria, su voluntad de institucionalización y su actitud hacia el control y la transparencia (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Este enfoque apoya a la construcción de índices estructurales de profesionalización como herramientas útiles para capturar esta diversidad de situaciones. Mustakallio et al. (2002) muestran que la calidad de la toma de decisiones estratégicas a la empresa familiar depende de un equilibrio entre mecanismos formales de gobernanza y mecanismos relacionales basados en confianza y capital social, poniendo de manifiesto que la profesionalización no implica sustituir la relación familiar, sino gobernarla adecuadamente.

2.5. Tipologías de empresas familiares y enfoque de índice

La literatura especializada en empresa familiar ha propuesto varias tipologías de empresas familiares basadas en su grado de profesionalización, institucionalización del gobierno y madurez organizativa. A pesar de las diferencias terminológicas entre autores, estas tipologías comparten una idea central: las empresas familiares no constituyen un colectivo homogéneo, sino que pueden agruparse en estadios relativamente coherentes según el nivel de formalización de sus estructuras y prácticas de gobierno.

Uno de los marcos conceptuales más influyentes es el modelo del ciclo de vida de la empresa familiar



propuesto por Gersick et al. (1997), que distingue diferentes etapas en función de la evolución simultánea de la familia, la propiedad y la empresa. En este modelo, las empresas pasan habitualmente de una fase fundacional y personalista, con una elevada concentración de poder y una baja formalización, hacia etapas más avanzadas que requieren mecanismos de gobierno más estructurados para gestionar la creciente complejidad organizativa y familiar.

En una línea similar, varios autores han identificado tipologías explícitas basadas en el grado de profesionalización. Dekker et al. (2015), por ejemplo, proponen una clasificación de empresas familiares que va desde modelos informales, caracterizados por la ausencia de prácticas formales de gobierno, hasta modelos altamente profesionalizados, con estructuras claramente institucionalizadas. Entre estos extremos, los autores identifican tipologías intermedias, donde la profesionalización se introduce de manera parcial o reactiva, a menudo como respuesta a conflictos, crecimiento o presiones externas.

Otras contribuciones relevantes describen patrones similares bajo denominaciones diferentes, como por ejemplo empresas centradas en el fundador, empresas en transición generacional, y empresas institucionalizadas, todas ellas diferenciadas por el grado de separación entre familia y empresa, la existencia de órganos formales de gobierno y la presencia de criterios profesionales en la toma de decisiones (Ward, 2011; Miller & Le Breton-Miller, 2006). Stewart y Hitt (2012) muestran que la profesionalización de la empresa familiar no sigue un único camino ni implica necesariamente converger hacia el modelo de empresa no familiar, sino que puede adoptar diferentes configuraciones, identificando seis tipos ideales de empresas familiares según el grado y la forma de profesionalización: empresas familiares con profesionalización mínima; empresas familiares orientadas principalmente a la distribución de riqueza; empresas familiares de orientación emprendedora con baja profesionalización; grupos empresariales familiares de orientación emprendedora; empresas familiares cotizadas con profesionalización

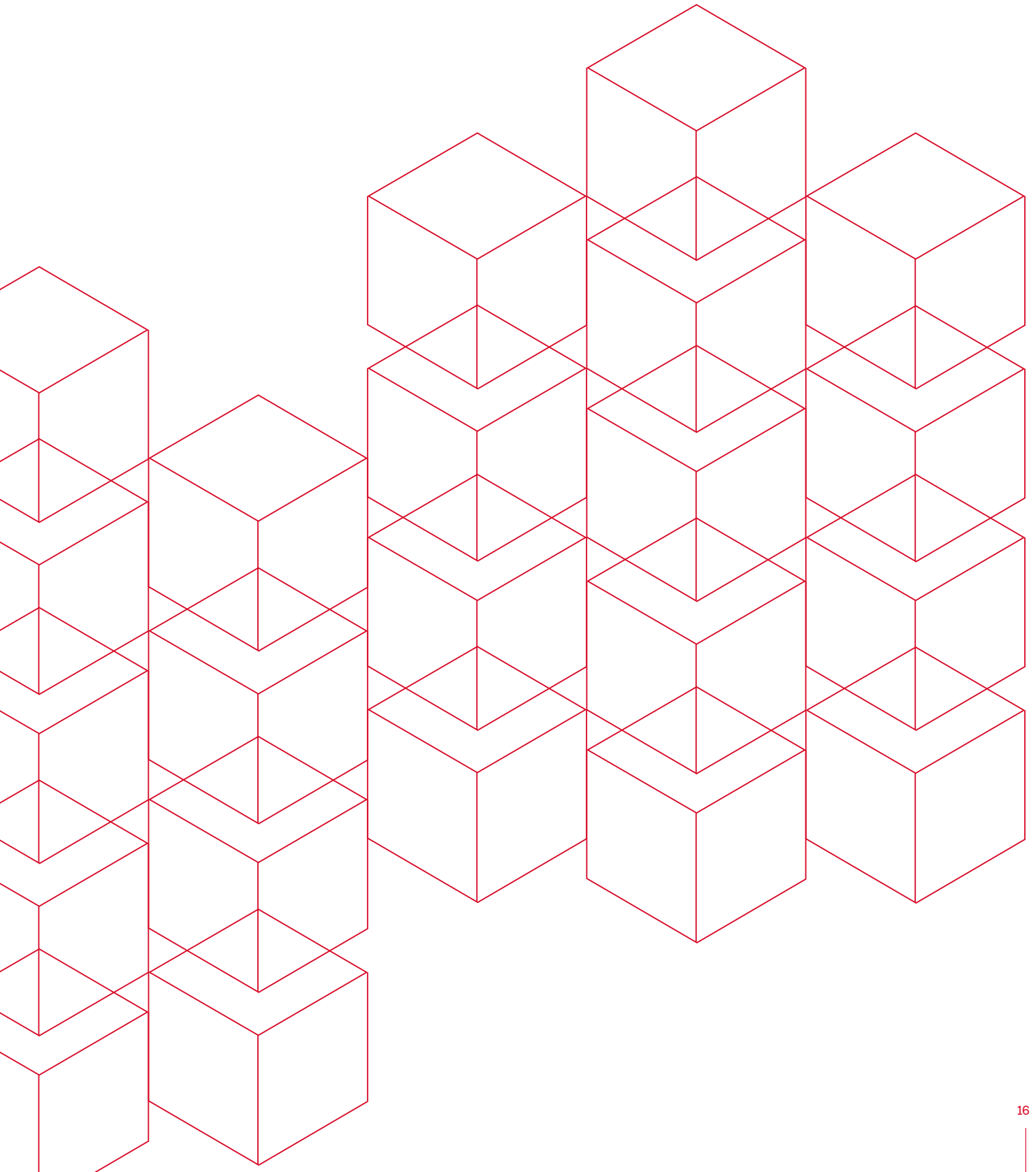
predominantemente formal; y empresas familiares con modelos híbridos de profesionalización avanzada. En conjunto, la literatura converge en la identificación de un continuo que va desde:

- empresas familiares informales y personalistas,
- pasando por empresas en proceso de profesionalización,
- hasta empresas altamente estructuradas e institucionalizadas.

El enfoque adoptado en este estudio se alinea plenamente con esta tradición teórica, pero aporta una contribución específica mediante la construcción de un índice sintético de profesionalización estructural, basado exclusivamente en la presencia de prácticas formales observables. A diferencia de otras clasificaciones más conceptuales o cualitativas, este índice permite traducir las tipologías teóricas en una dimensión concreta. Este tipo de enfoque basado en índices ha sido destacado por la literatura como especialmente adecuado para finalidades comparativas, pedagógicas y de diagnóstico, puesto que facilita tanto el análisis académico como la utilización práctica de los resultados por parte de familias empresarias y asesores (Dekker et al., 2015). En este contexto, la literatura muestra que el rendimiento de la empresa familiar depende menos del hecho de ser familiar que de la calidad de su gobierno y de su grado de profesionalización, y que aquellas empresas familiares que adopten modelos de gobernanza y gestión más profesionalizados acostumbren a lograr rendimientos iguales o superiores a los de las empresas no familiares (Miller & Le Breton-Miller, 2006).



3. Índice de Profesionalización de la Empresa Familiar



El Índice de Profesionalización de la Empresa Familiar es un indicador sintético diseñado para medir, de manera objetiva y comparable, el grado de implantación de prácticas y estructuras formales que la literatura especializada identifica como determinantes de la continuidad de la empresa familiar.

Se trata deliberadamente de un índice de estructura y no de rendimiento: no evalúa resultados económicos ni factores cualitativos como el liderazgo, la cultura o el clima familiar, sino exclusivamente la existencia de mecanismos formales de gobierno, planificación, control y gestión de la propiedad.

El índice se articula a partir de varias dimensiones clave de la profesionalización —gobierno corporativo y dirección, planificación estratégica, gobierno familiar y propiedad, y control, transparencia y meritocracia— que, conjuntamente, cubren los ámbitos fundamentales de la institucionalización, la prevención de conflictos y la preparación para la continuidad. Cada dimensión se concreta en un conjunto de prácticas observables, como por ejemplo la existencia de un consejo de administración o asesor, la presencia de miembros independientes, la separación entre presidencia y

dirección ejecutiva, la auditoría de cuentas, la existencia de un plan estratégico formal, de una constitución familiar, de un consejo de familia, o la alineación de la retribución de los familiares con criterios de mercado, entre otros. Seguidamente, se facilita una lista de las prácticas observadas:

Gobierno corporativo y dirección

- Existencia de un Consejo de Administración o Consejo Asesor
- Presencia de miembros independientes al Consejo
- Separación entre la presidencia del Consejo y la dirección ejecutiva (CEO)
- Auditoría de cuentas anuales
- Existencia de un comité de auditoría

Planificación estratégica

- Existencia de un Plan Estratégico formalizado
- Revisión periódica del Plan Estratégico

Gobierno familiar y propiedad

- Existencia de una Constitución o Protocolo Familiar
- Actualización de la Constitución Familiar en los últimos cinco años
- Existencia de un Consejo de Familia formalmente constituido
- Evaluación periódica del funcionamiento de los órganos de gobierno
- Existencia de un plan formal de formación para los propietarios familiares

Control, transparencia y meritocracia

- Alineación de la retribución de los familiares con criterios de mercado
- Valoración periódica de las acciones o participaciones

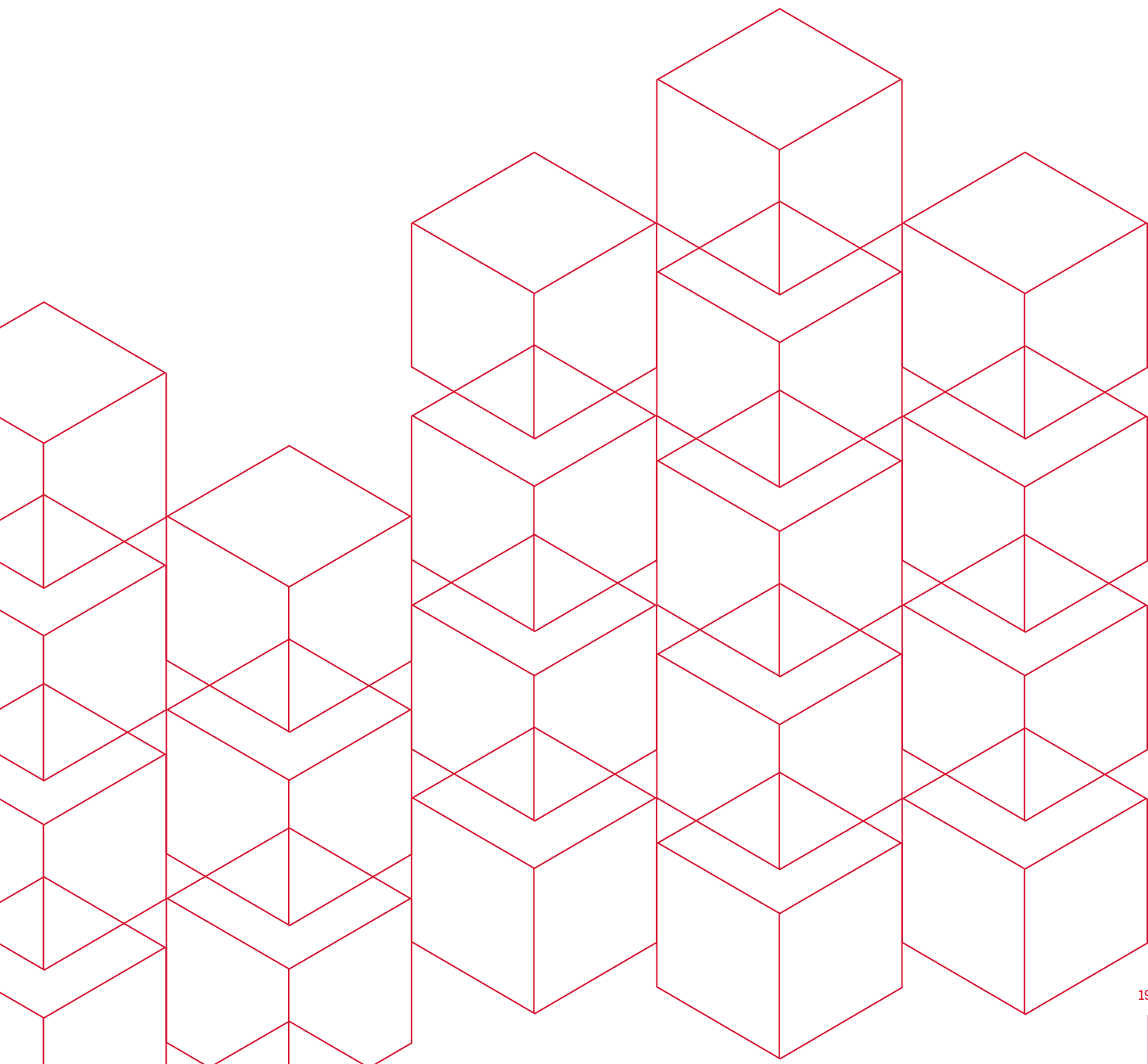


Cada una de estas prácticas se codifica de manera binaria: se asigna un valor de 1 cuando la práctica existe de manera formal e identificable en la empresa, y un valor de 0 cuando no existe. En aquellos casos en que la pregunta admite respuestas intermedias —por ejemplo, si la auditoría es voluntaria u obligatoria— todas las opciones que implican la existencia efectiva de la práctica se consideran positivas. Este criterio refuerza el carácter estructural, objetivable y auditable del índice. Todas las prácticas incluidas reciben el mismo peso relativo. No se aplican ponderaciones diferenciadas entre dimensiones ni entre prácticas individuales, con el objetivo de mantener la simplicidad, la transparencia y la neutralidad analítica del instrumento, así como su valor pedagógico: cada práctica cuenta y contribuye de manera directa al resultado final.

Para cada empresa, el índice se calcula como el porcentaje de prácticas formales existentes sobre el total de prácticas analizadas, y se expresa en una escala de 0 a 100 puntos. Así, por ejemplo, si una empresa tiene implantadas 5 de las 14 prácticas consideradas en el estudio, su Índice de Profesionalización es del 35,7%. Este valor indica que la empresa dispone aproximadamente de un tercio de las estructuras formales consideradas relevantes para su continuidad. Una vez calculado el índice individual de cada empresa, los resultados agregados que se presentan al informe —por tramos de facturación, sector, generación propietaria o estructura de la propiedad— se obtienen como la media de los índices individuales de las empresas que forman parte de cada segmento. Es importante remarcar que no se trata de un recuento agregado de prácticas, sino de la media de los niveles de profesionalización de las empresas del grupo.



4. Resultados



Este capítulo presenta los principales resultados empíricos del estudio, a partir de la aplicación del Índice de Profesionalización a las empresas analizadas. El objetivo es describir el nivel de profesionalización observado, su dispersión y los principales factores asociados, haciendo hincapié en las evidencias más relevantes para la continuidad de la empresa familiar.

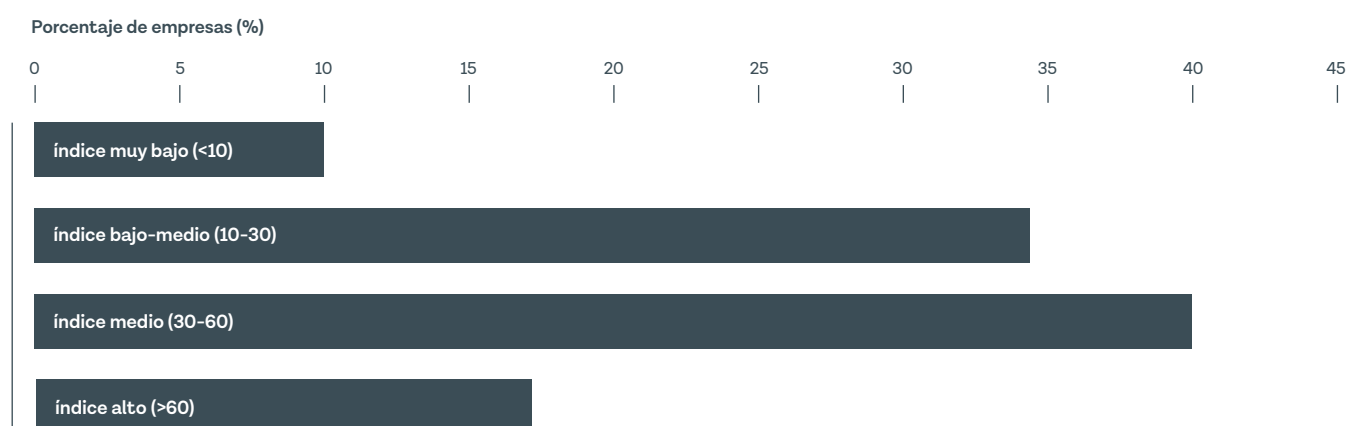
4.1. Análisis descriptivo

Este apartado analiza la distribución global del Índice de Profesionalización entre las empresas de la muestra, con el objetivo de identificar el nivel medio de profesionalización, la dispersión de los resultados y la existencia de patrones relevantes. El análisis permite visualizar hasta qué punto la profesionalización es homogénea o, al contrario, presenta diferencias significativas entre empresas.

4.1.1. Distribución del índice global

El análisis de la distribución del Índice de Profesionalización pone de manifiesto una realidad muy heterogénea dentro del universo de la empresa familiar analizado. El índice medio se sitúa en 35 puntos sobre 100, con una mediana de 33, hecho que indica que, de media, las empresas participantes tienen implantada aproximadamente una tercera parte de las prácticas formales consideradas en el estudio. Esta distribución revela que la profesionalización estructural de la empresa familiar se encuentra, en términos generales, en una fase intermedia y aún lejos de un nivel elevado de institucionalización. La mayor parte de las empresas se concentra en franjas de índice bajas o medias, mientras que solo una minoría logra valores altos de profesionalización (ver figura 1).





Fuente: Elaboración propia

Figura 1. Distribución del Índice de Profesionalización de la Empresa Familiar

La figura 1 muestra que aproximadamente un 10% de las empresas presentan niveles muy bajos de profesionalización, con índices inferiores a los 10 puntos. Estas empresas operan con estructuras claramente informales, con una ausencia casi total de mecanismos formales de gobierno, planificación o gestión de la propiedad familiar, hecho que incrementa el riesgo de conflictos y dificulta la preparación para la continuidad. En el otro extremo de la distribución, solo un 17% de las empresas supera los 60 puntos en el Índice de Profesionalización. Este grupo corresponde a empresas que han implantado de manera sistemática una parte significativa de las prácticas analizadas, especialmente en ámbitos como el gobierno corporativo, la planificación estratégica y el control. Aun así, incluso dentro de este segmento de empresas más profesionalizadas, no es habitual encontrar niveles próximos en el valor máximo teórico del índice, cosa que indica que la profesionalización llena continúa siendo poco frecuente.

La forma de la distribución evidencia, así, la coexistencia de modelos empresariales muy diferentes dentro del mismo universo: desde empresas fuertemente personalistas y poco estructuradas hasta empresas claramente institucionalizadas. Esta amplitud en los niveles de profesionalización confirma que no existe un patrón único de desarrollo de la empresa familiar, y que la implantación de prácticas formales responde más a decisiones estratégicas y culturales de la

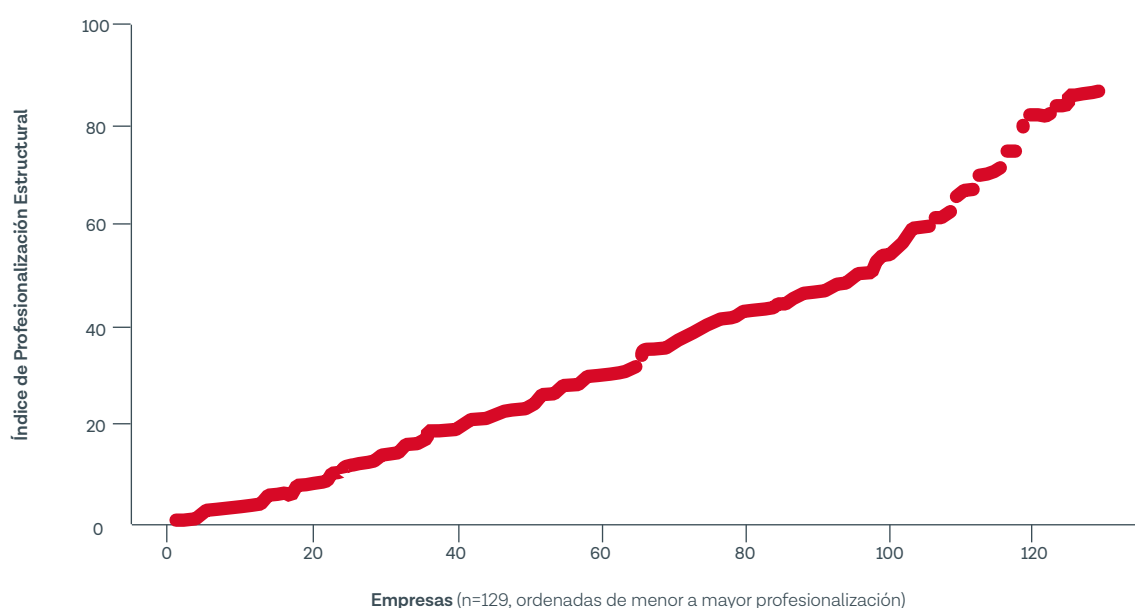
familia empresaria que no a una evolución automática asociada al paso del tiempo. Esta distribución global del índice constituye el marco de referencia para el resto de los análisis presentados en este capítulo, que profundizarán en la dispersión de los resultados y en las diferencias observadas según dimensiones como la facturación, la generación propietaria, el sector de actividad o la estructura de la propiedad.

4.1.2. Dispersión y heterogeneidad de los resultados

El análisis de la dispersión de los resultados individuales pone de manifiesto una de las conclusiones más relevantes del estudio: la gran heterogeneidad existente entre las empresas familiares analizadas. La desviación estándar del índice se sitúa en 34 puntos, una cifra muy elevada en relación con la media del índice (35 puntos), que indica una dispersión extrema de los niveles de profesionalización. Esta amplitud refleja la coexistencia, dentro de un mismo universo empresarial, de empresas con estructuras prácticamente inexistentes junto a empresas altamente institucionalizadas. La Figura 2 grafía esta dispersión mediante la ordenación de las empresas según su nivel de profesionalización. La curva muestra una progresión continua pero muy abierta, que se extiende desde valores próximos a cero hasta niveles superiores a los 80 puntos. No se observan concentraciones claras en un único tramo,

sino una distribución muy extendida, sin un “modelo dominante” de profesionalización. Esta representación visual permite entender por qué la media del índice, a pesar de situarse alrededor de los 35 puntos, esconde realidades muy diferentes. Empresas con índices inferiores a los 10 puntos —caracterizadas por una gestión fuertemente personalista y una ausencia casi total de prácticas formales— conviven con empresas que superan ampliamente los 60 puntos y que han implantado de manera sistemática estructuras de gobierno, planificación y control. La fuerte dispersión se mantiene también cuando se analizan subgrupos de empresas por dimensión, sector o generación propietaria, hecho que indica que la profesionalización

no sigue una trayectoria lineal ni automática. Dos empresas con características similares pueden presentar niveles de profesionalización radicalmente diferentes, lo cual refuerza la idea que la implantación de prácticas formales responde principalmente a decisiones deliberadas de la familia empresarial. En este sentido, la dispersión observada no es un resultado accesorio, sino un elemento central del análisis: pone de manifiesto que la profesionalización de la empresa familiar se encuentra en una fase de transición, más que no de madurez institucional, y que existe un amplio margen de mejora mediante la incorporación progresiva de prácticas de bajo coste relativo y alto impacto preventivo.



Font: Elaboració pròpia

Figura 2. Dispersión del Índice de Profesionalización de la Empresa Familiar (129 empresas)



4.1.3. Gobierno corporativo y dirección

El análisis de las prácticas de gobierno corporativo y dirección muestra un nivel de desarrollo desigual entre las empresas familiares analizadas.

En general (ver figura 3), se observa una mayor implantación de medidas vinculadas al cumplimiento normativo y al control formal, mientras que las prácticas asociadas a un buen gobierno más avanzado presentan una adopción significativamente inferior.

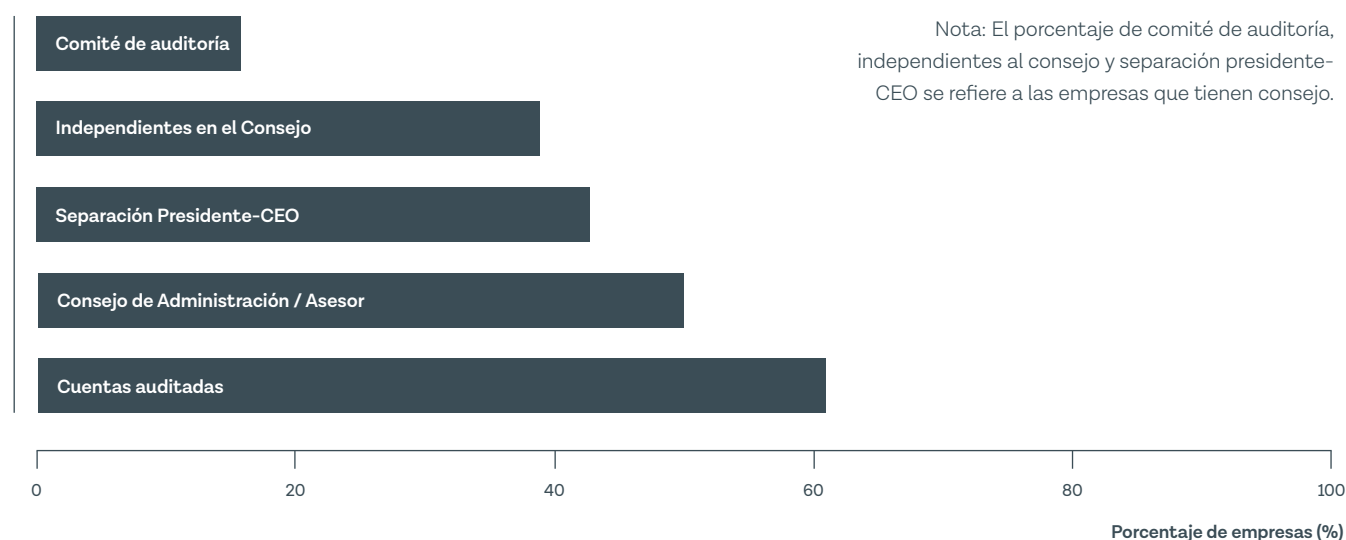


Figura 3. Gobierno corporativo y dirección: porcentaje de empresas con prácticas implantadas

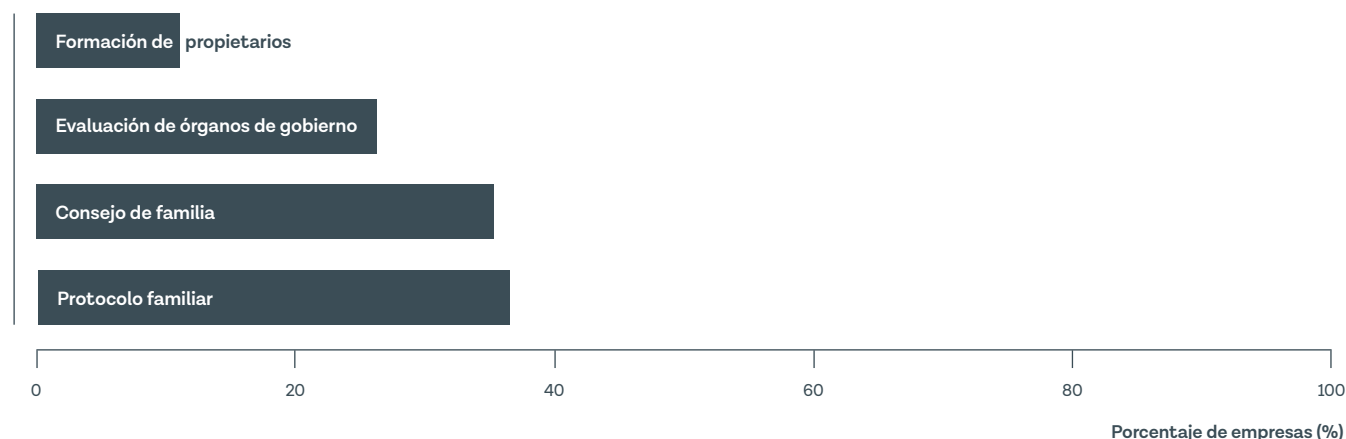
La práctica más extendida es la auditoría de cuentas, presente en el 62% de las empresas. Hay que destacar que una parte relevante de estas auditorías se realizan sin obligación legal, hecho que indica cierta sensibilidad hacia la transparencia financiera y el control externo, especialmente en empresas de mayor dimensión. En cuanto a la existencia de un órgano colegiado de gobierno, el 52% de las empresas dispone de un Consejo de Administración o de un Consejo Asesor. Aun así, la mera existencia de un consejo no garantiza necesariamente un gobierno corporativo profesionalizado, puesto que su funcionamiento y composición pueden variar considerablemente. En esta línea, solo el 39% de las empresas con consejo cuenta con una presencia significativa (25% o más) de miembros independientes, un elemento clave para introducir criterios externos, profesionalizar la toma de decisiones y reducir el riesgo de sesgos familiares. Este dato pone de manifiesto que la figura del independiente todavía no está plenamente consolidada dentro de la empresa familiar. La separación entre la

presidencia del consejo y la dirección ejecutiva (CEO) se da en el 46% de las empresas que tienen consejo, un porcentaje moderado que refleja la persistencia de modelos de liderazgo fuertemente concentrados en una misma persona, especialmente en empresas de menor dimensión o en primeras generaciones. Finalmente, la implantación de mecanismos específicos de control avanzado, como el comité de auditoría, es todavía muy limitada: solo el 15% de las empresas con consejo dispone de este órgano. Esta baja presencia sugiere que, más allá de la auditoría de cuentas, los sistemas formales de supervisión interna continúan siendo poco habituales a la empresa familiar.

En conjunto, los resultados muestran que el gobierno corporativo de la empresa familiar se caracteriza por una profesionalización parcial y a menudo reactiva, con una mayor adopción de prácticas impulsadas por requisitos legales o externos, y una menor implantación de mecanismos orientados a la calidad del gobierno, la deliberación estratégica y el equilibrio de poderes.

4.1.4. Gobierno familiar y propiedad

El análisis de las prácticas de gobierno familiar y gestión de la propiedad pone de manifiesto que este ámbito continúa siendo uno de los menos desarrollados dentro de la empresa familiar, a pesar de su importancia clave en la prevención de conflictos y en la preparación para la continuidad generacional (ver figura 4).



Fuente: Elaboración propia

Figura 4. Gobierno familiar y propiedad: porcentaje de empresas con prácticas implantadas

Solo el 36% de las empresas dispone de una Constitución o Protocolo Familiar formalizado (y el 59% lo ha actualizado en los últimos cinco años).

A pesar de que, en la mayoría de los casos, estas constituciones han sido revisadas en los últimos cinco años, el dato evidencia que una parte significativa de las empresas familiares todavía opera sin un marco explícito que regule aspectos fundamentales como la relación familia-empresaria, el acceso de familiares a la organización o los criterios de relevo. De manera coherente con esta limitada formalización, solo el 35% de las empresas cuenta con un Consejo de Familia constituido. Esta ausencia de un órgano específico de deliberación familiar dificulta la separación de espacios entre familia, propiedad y empresa, e incrementa el riesgo que los conflictos familiares se trasladen a la gestión empresarial. Todavía más reducida es la implantación de prácticas orientadas a la mejora continua del gobierno. Solo el 25% de las empresas realiza una evaluación periódica del funcionamiento

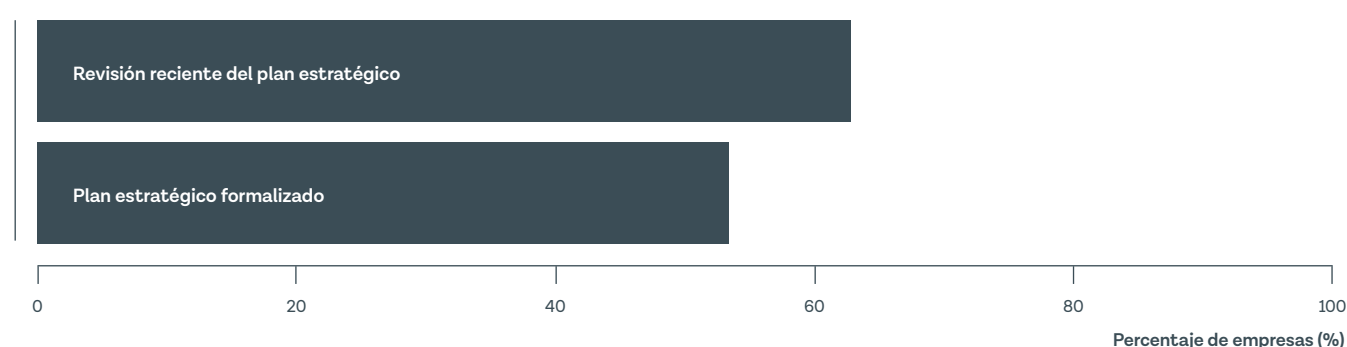
de los órganos de gobierno, tanto empresariales como familiares. Este dato contrasta con el alto impacto potencial de esta práctica, que tiene un coste relativo bajo y contribuye significativamente a profesionalizar la toma de decisiones. Finalmente, la formación específica de los propietarios familiares es la práctica menos extendida de todas las analizadas: solo el 11% de las empresas dispone de un plan formal en este ámbito. Esta carencia de formación estructurada limita la capacidad de los propietarios para ejercer un rol responsable, informado y alineado con las necesidades de la empresa, especialmente en contextos de crecimiento o de relevo generacional.

En conjunto, los resultados muestran que el gobierno familiar continúa siendo un punto débil estructural en muchas empresas familiares. Paradójicamente, se trata de un ámbito donde existe un amplio margen de mejora mediante decisiones de bajo coste relativo y con un elevado impacto preventivo sobre la continuidad y la cohesión familiar.

4.1.5. Planificación estratégica y continuidad

La planificación estratégica es uno de los pilares fundamentales de la profesionalización y de la preparación de la empresa familiar para la continuidad.

Los resultados del estudio muestran un nivel de implantación moderadamente superior al otros ámbitos, pero todavía lejos de ser generalizado (ver figura 5).



Nota: El porcentaje de revisión reciente del plan estratégico se refiere a las empresas que tienen plan estratégico formalizado.

Fuente: Elaboración propia

Figura 5. Planificación estratégica y revisión del plan: porcentaje de empresas con prácticas implantadas

El 53% de las empresas dispone de un Plan Estratégico formalizado, hecho que indica que aproximadamente la mitad de las empresas familiares analizadas operan con un marco explícito de definición de objetivos, prioridades y líneas de actuación a medio y largo plazo.

A pesar de ser un dato relativamente positivo en comparación con otras prácticas de gobierno, pone de manifiesto que una parte relevante del tejido empresarial familiar continúa tomando decisiones estratégicas de manera informal o reactiva. Entre las empresas que disponen de plan estratégico, la mayoría muestra cierta dinámica de actualización: el 63% declara haber revisado el plan estratégico recientemente. Este dato sugiere que, una vez implantada, la planificación estratégica tiende a integrarse en los procesos de gobierno y de toma de decisiones, especialmente en empresas de mayor dimensión o con estructuras de gobierno más desarrolladas. Aun así, la combinación de ambas cifras indica que el reto principal no es tanto la revisión de los planes existentes como la implantación inicial de la planificación estratégica en aquellas empresas que todavía no disponen de este instrumento. En muchos casos, la ausencia de

un plan formal dificulta la alineación entre familia, propiedad y dirección, e incrementa el riesgo de tensiones en momentos clave como los procesos de relevo o los cambios de etapa generacional.

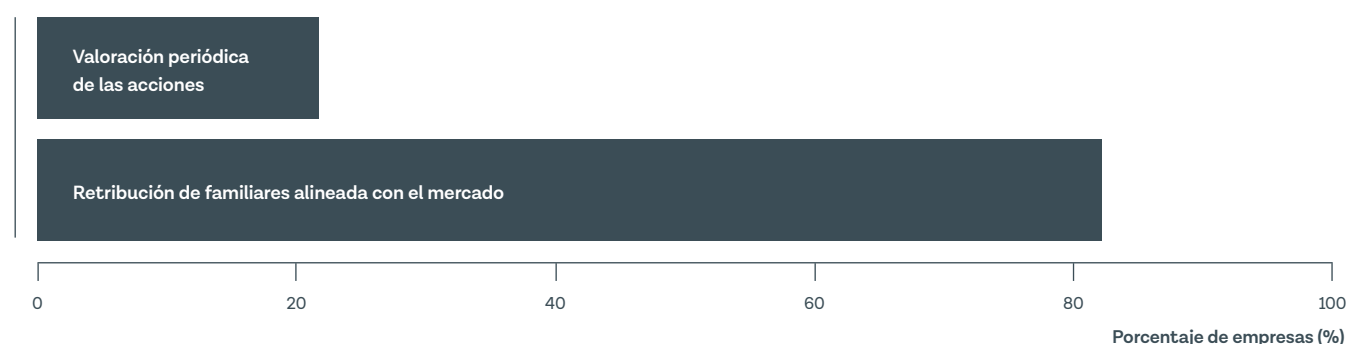
En conjunto, los resultados apuntan que la planificación estratégica constituye una palanca clave de profesionalización, con un alto potencial de impacto sobre la continuidad, especialmente cuando se articula de manera coherente con los órganos de gobierno corporativo y familiar.



4.1.6. Control, transparencia y meritocracia

Las prácticas relacionadas con el control, la transparencia y la meritocracia muestran un patrón claramente dual dentro de la empresa familiar: algunas

medidas están ampliamente implantadas, mientras que otros, igualmente relevantes para la prevención de conflictos, continúan siendo minoritarias (ver figura 6).



Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Control, transparencia y meritocracia: porcentaje de empresas con prácticas implantadas

La práctica más extendida en este ámbito es la alineación de la retribución de los familiares con criterios de mercado, presente en el 84% de las respuestas. Esta elevada implantación indica una sensibilidad generalizada hacia la necesidad de evitar agravios comparativos dentro de la organización y de profesionalizar las relaciones laborales entre familiares y no familiares. A menudo, esta práctica se adopta como respuesta a tensiones internas o como requisito implícito de crecimiento organizativo. En cambio, solo el 25% de las empresas realiza una valoración periódica de las acciones o participaciones. Esta baja implantación contrasta con su importancia en contextos de transmisión de la propiedad, entrada o salida de socios familiares y gestión de conflictos patrimoniales. La ausencia de criterios objetivos y actualizados de valoración puede acontecer una fuente significativa de tensiones, especialmente en etapas de relevo generacional. Este contraste pone de manifiesto que las empresas familiares tienden a priorizar aquellas prácticas que tienen un impacto inmediato en la gestión diaria, mientras que posponen mecanismos de transparencia patrimonial con un horizonte más preventivo y de largo plazo. Aun así, estas últimas prácticas acostumbran a tener un

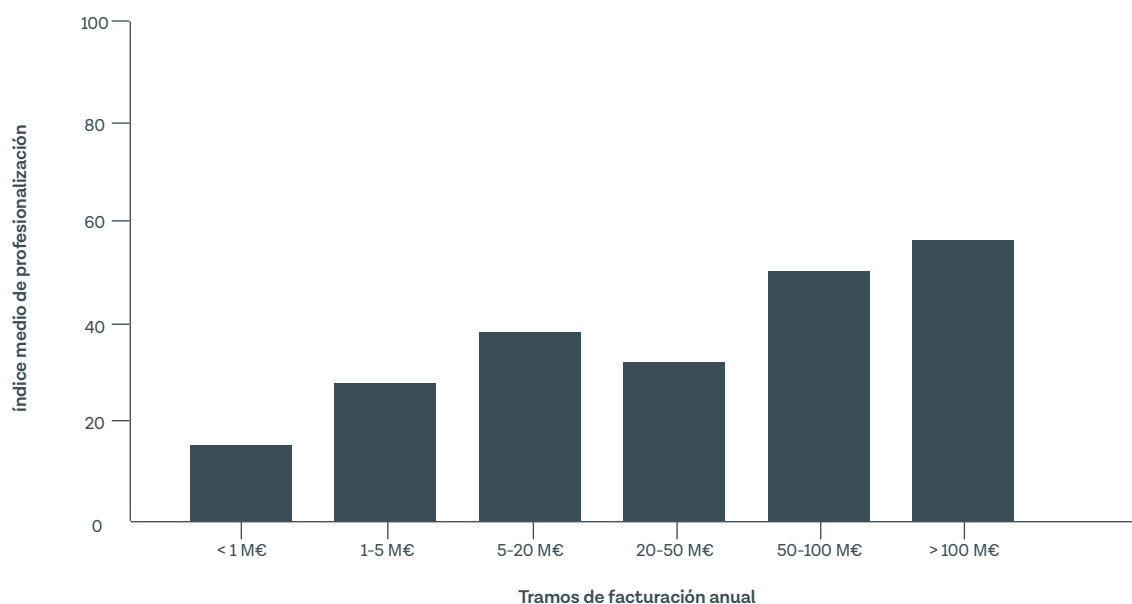


coste relativo bajo y un alto impacto potencial en la cohesión familiar y la continuidad de la empresa.

En conjunto, los resultados sugieren que el reto no es tanto introducir la meritocracia en el ámbito laboral —ya bastante extendida— como avanzar hacia una mayor transparencia en la gestión de la propiedad, especialmente en empresas que afrontan procesos de relevo o de ampliación del número de propietarios.

4.1.7. Dimensión y facturación

El análisis del Índice de Profesionalización por tramos de facturación muestra una relación clara pero no lineal entre la dimensión de la empresa y su nivel de profesionalización. En términos generales, el crecimiento de la facturación tiende a favorecer una mayor implantación de prácticas formales, pero no la garantiza (ver figura 7).



Fuente: Elaboración propia

Figura 7. Índice medio de profesionalización por tramos de facturación



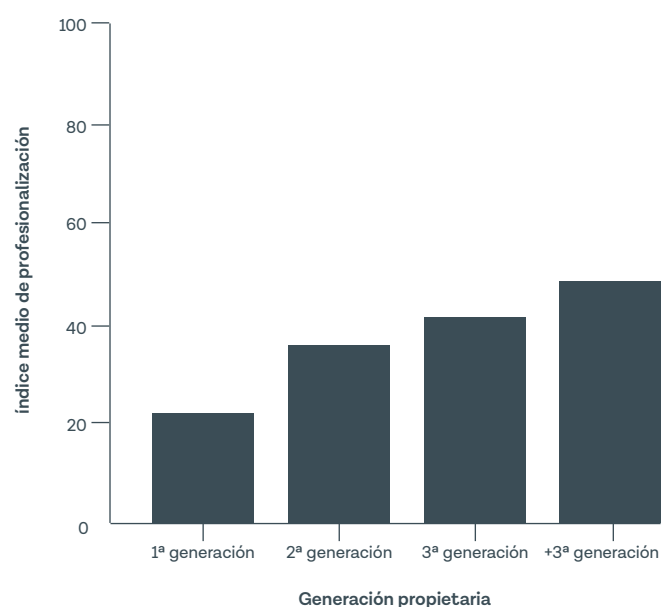
Las empresas con una facturación inferior a 1 millón de euros presentan un índice medio de profesionalización del 17%, hecho que indica una presencia muy limitada de estructuras formales de gobierno, planificación y control. Estas empresas suelen operar con modelos de gestión fuertemente personalistas, donde la formalización de procesos es reducida. A medida que aumenta la facturación, el índice medio de profesionalización también crece: las empresas que facturan entre 1 y 5 millones de euros logran un índice del 28%, mientras que las situadas en el tramo de 5 a 20 millones de euros llegan al 37%. Este incremento sugiere que el crecimiento obliga progresivamente a introducir estructuras más formales, especialmente en el ámbito del gobierno corporativo y de la planificación estratégica. Aun así, el patrón no es estrictamente creciente. En el tramo de 20 a 50 millones de euros, el índice medio retrocede hasta el 32%, hecho que pone de manifiesto que el crecimiento por sí solo no asegura una profesionalización sostenida. En este segmento conviven empresas que han avanzado claramente en la institucionalización con otras que mantienen estructuras informales a pesar de su dimensión. Es a partir del tramo de 50 a 100 millones de euros cuando se observa un salto más claro en el nivel de profesionalización, con un índice medio del 51%, que llega hasta el 57% en las empresas que superan los 100 millones de euros de facturación. Todo y estos niveles más elevados, la dispersión dentro de cada tramo continúa siendo significativa, lo cual confirma que incluso entre las empresas grandes existen modelos de gobierno muy diversos.

En conjunto, los resultados muestran que la dimensión facilita la profesionalización, pero no la garantiza. Dos empresas con una facturación similar pueden presentar niveles de profesionalización radicalmente diferentes, lo cual refuerza la idea que la implantación de prácticas formales depende fundamentalmente de la voluntad y la cultura de la familia empresarial.



4.1.8. Generación propietaria

El análisis del Índice de Profesionalización según la generación propietaria muestra una relación positiva entre el paso del tiempo generacional y el grado de formalización de la empresa familiar. En términos generales, las empresas gestionadas por generaciones más avanzadas presentan niveles superiores de profesionalización, a pesar de que esta evolución no es automática ni homogénea (ver figura 8).



Fuente: Elaboración propia

Figura 8. Índice medio de profesionalización estructural según la generación propietaria

Las empresas en primera generación presentan los niveles más bajos de profesionalización, con un índice medio alrededor del 22%. Este resultado es coherente con modelos empresariales fuertemente fundacionales, caracterizados por una elevada concentración de poder en el fundador, una gestión personalista y una formalización limitada de los mecanismos de gobierno y planificación. En la segunda generación, el índice medio aumenta hasta aproximadamente el 34%, hecho que refleja la introducción progresiva de prácticas formales como por ejemplo consejos, constituciones familiares o planes estratégicos. A menudo, este incremento

responde a la necesidad de coordinar un mayor número de miembros familiares y de afrontar los primeros procesos de relevo. Las empresas en tercera generación logran un índice medio próximo al 41%, consolidando una mayor institucionalización del gobierno corporativo y familiar. En esta etapa, la complejidad crece tanto en el ámbito empresarial como en el de la propiedad, cosa que tiende a impulsar la formalización como mecanismo de gestión del riesgo y de prevención de conflictos. Finalmente, las empresas con una propiedad distribuida en más de tres generaciones presentan los niveles más elevados de profesionalización, con un índice medio alrededor del 48%. Aun así, estos valores continúan lejos del máximo teórico del índice, lo cual indica que la longevidad generacional no garantiza por sí sola una profesionalización llena.

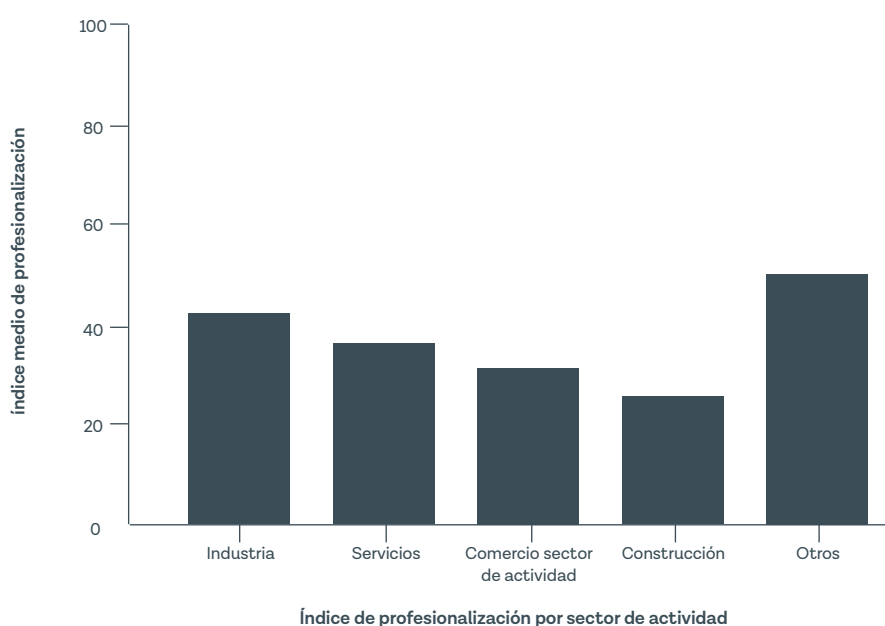
En conjunto, los resultados sugieren que el paso de generaciones actúa como un factor facilitador de la profesionalización, pero que esta depende fundamentalmente de decisiones deliberadas de la familia empresaria. Empresas de una misma generación pueden mostrar niveles de profesionalización muy diferentes, cosa que refuerza la importancia de la cultura familiar y de la voluntad de institucionalización.



4.1.9. Sector de actividad

El análisis del Índice de Profesionalización por sector de actividad muestra diferencias relevantes, a pesar de que menos pronunciadas que las observadas por dimensión o generación propietaria. Los resultados sugieren que el sector influye

en el grado de profesionalización, pero no es un factor determinante por sí solo (ver figura 9). Las empresas del sector industrial presentan los niveles medios de profesionalización más elevados, con un índice aproximadamente del 42%. Este resultado puede explicarse por una mayor complejidad organizativa, una exposición más elevada a mercados



Fuente: Elaboración propia

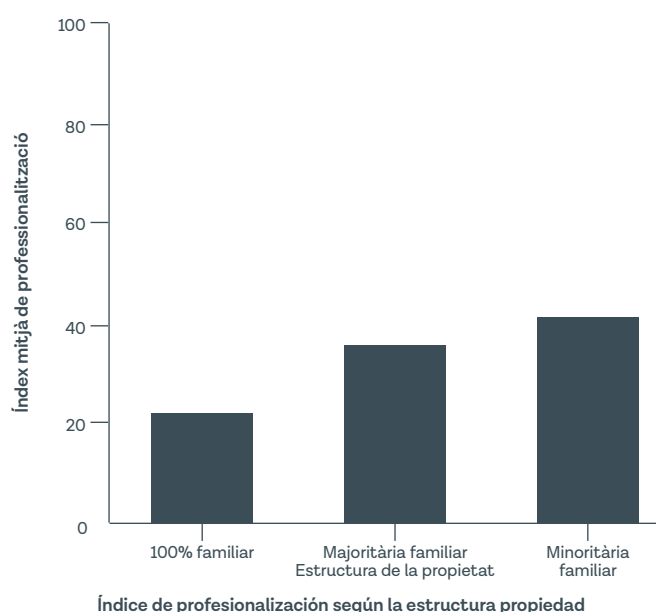
Figura 9. Índice medio de profesionalización por sector de actividad



internacionales y una tradición más arraigada de gobierno corporativo formal. El sector servicios se sitúa en una posición intermedia, con un índice medio alrededor del 36%, mientras que los sectores de comercio y construcción presentan niveles inferiores de profesionalización, con índices próximos al 28% y 25%, respectivamente. Estos sectores tienden a concentrar empresas de menor dimensión y con estructuras de gestión más personalistas. El grupo otros sectores muestra un nivel medio próximo al 34%, reflejando una elevada heterogeneidad interna. En conjunto, los resultados confirman que, dentro de un mismo sector, conviven empresas con grados de profesionalización muy diferentes, hecho que refuerza la idea que la profesionalización depende más de decisiones internas que no del sector de actividad.

4.1.10. Estructura de la propiedad

La estructura de la propiedad emerge como uno de los factores asociados al grado de profesionalización de la empresa familiar. A medida que la propiedad se hace menos concentrada exclusivamente en manos de la familia, el Índice de Profesionalización tiende a aumentar.



Font: Elaboració pròpia

Figura 10. Índice medio de profesionalización según la estructura de la propiedad

Las empresas con una propiedad 100% familiar presentan un índice medio de profesionalización de aproximadamente el 34%. Estas empresas suelen mantener modelos de gobierno más informales, especialmente cuando la propiedad está muy concentrada en un número reducido de familiares. Cuando la propiedad es mayoritariamente familiar, pero con presencia de otros socios, el índice medio aumenta hasta el 46%. Esta configuración acostumbra a requerir una mayor formalización de las reglas de gobierno, transparencia y rendición de cuentas. Finalmente, las empresas con propiedad minoritaria familiar logran los niveles más elevados de profesionalización, con un índice medio alrededor del 58%. En estos casos, la convivencia con socios no familiares actúa como un fuerte impulso hacia la institucionalización del gobierno corporativo y de los sistemas de control.

En conjunto, los resultados indican que la apertura de la propiedad a terceros actúa como un catalizador de la profesionalización, a pesar de que también plantea retos adicionales en términos de preservación del control y de los valores familiares.



4.2. Análisis de los factores asociados al grado de profesionalización

Una vez analizada la distribución y la dispersión del Índice de Profesionalización, el siguiente paso consiste a entender qué factores están realmente asociados con los diferentes niveles de profesionalización observados. Dicho de otro modo, se trata de responder a una pregunta clave: *¿qué explica que algunas empresas familiares estén mucho más profesionalizadas que otras?*

Para dar respuesta a esta cuestión, se ha ido más allá de la comparación descriptiva entre grupos y se han aplicado varias técnicas estadísticas que permiten analizar el efecto conjunto de diferentes factores, evitando interpretaciones parciales o engañosas. Las explicaciones metodológicas detalladas y las tablas de resultados se presentan a los Anexos; en este apartado se recogen las principales evidencias y conclusiones, con un enfoque claramente interpretativo. Los resultados que se presentan a continuación no se tienen que interpretar como relaciones automáticas ni deterministas. El hecho que un factor aparezca asociado a un mayor grado de profesionalización no quiere decir que lo garantice, sino que lo facilita o lo hace más probable. Esta matización es especialmente importante en el contexto de la empresa familiar, donde las decisiones de gobierno responden a menudo a factores culturales y de voluntad de la familia empresaria.

La dimensión económica: un factor clave, pero no suficiente

La primera evidencia que emerge de manera clara y consistente es el papel de la facturación. Los análisis presentados a los Anexos 3 y 4 confirman que la dimensión económica es el factor estructural con una asociación más robusta con el grado de profesionalización. En términos simples, las empresas

que facturan más tienden a estar más profesionalizadas. A medida que crece la dimensión, aumenta la complejidad organizativa, la necesidad de coordinar más personas y procesos, y también la exposición a riesgos legales, financieros y reputacionales. Todo ello actúa como un incentivo natural para introducir estructuras formales de gobierno, planificación y control. Ahora bien, los resultados también muestran con claridad que el crecimiento no garantiza la profesionalización. Incluso entre empresas grandes, existen diferencias muy significativas en el nivel de implantación de prácticas formales. Esto confirma una de las ideas centrales del estudio: la dimensión facilita la profesionalización, pero no la sustituye.

La generación propietaria: un efecto real pero limitado

Un segundo factor a menudo asociado a la profesionalización es la generación propietaria. El análisis descriptivo ya mostraba que, de media, las empresas en generaciones más avanzadas presentan índices de profesionalización más elevados. Los análisis estadísticos permiten matizar esta relación. Los resultados indican que el paso de generaciones contribuye a la profesionalización, pero lo hace de manera modesta y, sobre todo, indirecta. Parte del efecto generacional se explica porque las empresas más antiguas tienden a ser también más grandes y más complejas. Cuando se tiene en cuenta simultáneamente la facturación, el peso específico de la generación se reduce. Esto implica que no basta con “llegar” a la segunda o tercera generación para estar profesionalizado. Hay empresas muy jóvenes con estructuras avanzadas y empresas multigeneracionales que continúan funcionando con modelos fuertemente personalistas. El factor decisivo no es tanto el número de generaciones como las decisiones que la familia toma en cada etapa.

La propiedad 100% familiar: un factor neutral

Uno de los resultados más relevantes —y quizás menos intuitivos— del análisis es el papel de la estructura de la propiedad. Los análisis de los anexos 3 y 4 muestran que el hecho que la propiedad sea 100% familiar no explica, por sí solo, el grado de profesionalización. Esto quiere decir que hay empresas con propiedad íntegramente familiar altamente profesionalizadas, y

otros con la misma estructura de participación en el capital de la sociedad que presentan niveles muy bajos de formalización. La concentración de la propiedad no impide ni asegura la profesionalización: todo depende de como la familia ejerce su rol como propietaria. Este resultado es especialmente relevante desde un punto de vista práctico, puesto que desmonta la idea que la profesionalización exige necesariamente abrir el capital a terceros. Lo que resulta determinante no es tanto quién es el propietario, sino como ejerce la propiedad.

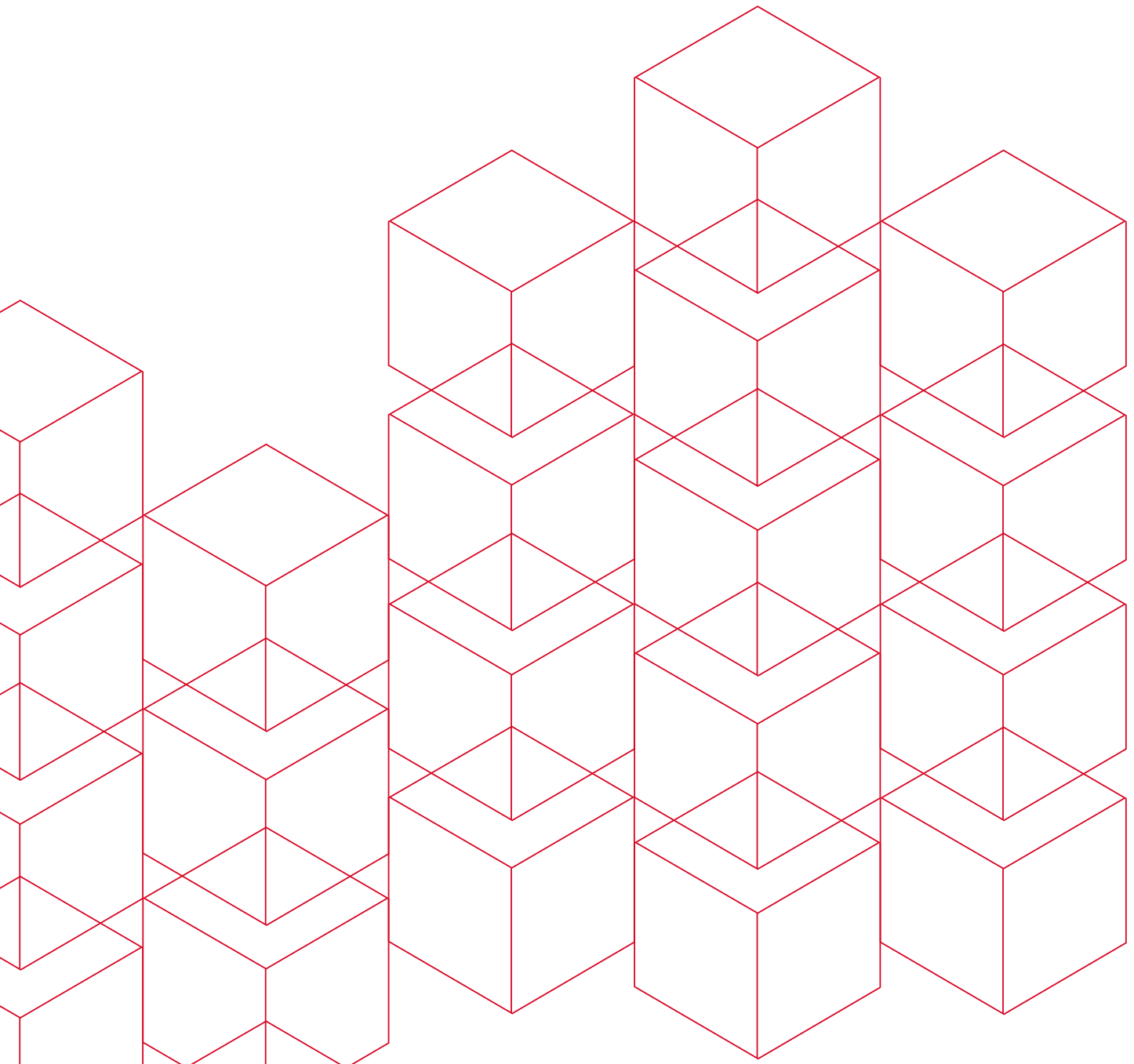
Las prácticas concretas: el verdadero motor de la profesionalización

Cuando el análisis incorpora directamente las prácticas de gobierno, planificación y control —agrupadas en subíndices— el mensaje acontece todavía más claro (ver Anexo 4). El grado de profesionalización está explicado, fundamentalmente, por qué hace la empresa, no solo por sus características estructurales. Entre todas las dimensiones analizadas, destaca de manera muy especial el gobierno familiar. Las empresas que disponen de constituciones familiares, consejos de familia, mecanismos de evaluación y formación de propietarios presentan niveles de profesionalización claramente superiores. Este resultado refuerza una idea clave del estudio: profesionalizar la familia es tan importante como profesionalizar la empresa. También tienen un papel relevante el gobierno corporativo, la planificación estratégica y los mecanismos de control y meritocracia, pero el gobierno familiar emerge como el factor con una asociación más intensa con el nivel global de profesionalización.

En definitiva, los resultados confirman que la profesionalización de la empresa familiar no es un proceso automático ni inevitable, sino el resultado de decisiones conscientes de la familia empresaria. El crecimiento y el paso del tiempo pueden crear las condiciones porque estas decisiones se hagan necesarias, pero es la voluntad de institucionalización la que marca la diferencia. Estas conclusiones refuerzan el valor del Índice de Profesionalización como herramienta de diagnóstico y como guía práctica para identificar prioridades de acción, tal como se desarrolla en los capítulos siguientes.



5. Tipologías de empresas familiares según el grado de profesionalización



El análisis del Índice de Profesionalización permite identificar patrones recurrentes en el conjunto de empresas familiares analizadas y agruparlas en tipologías relativamente homogéneas según el grado de implantación de prácticas formales de gobierno, planificación y control.

Este ejercicio de segmentación no pretende establecer categorías rígidas, sino ofrecer un marco interpretativo que facilite la comprensión de las diferentes situaciones en que se encuentran las empresas familiares y de los retos específicos asociados a cada estadio de profesionalización.

Los resultados muestran que la profesionalización no es un fenómeno binario, sino un continuo que va desde modelos claramente informales hasta empresas altamente institucionalizadas. En coherencia con la literatura especializada, como Dekker *et al*, 2015, y con las evidencias empíricas del estudio, se han identificado cuatro grandes tipologías.



5.1. Cuatro tipologías de empresa familiar

Este apartado presenta cuatro modelos de profesionalización y se describe las principales características.

Empresas con modelo informal:

Esta tipología agrupa aproximadamente un 10% de las empresas analizadas y se caracteriza por niveles muy bajos de profesionalización, con índices inferiores a los 10 puntos. Son empresas con una gestión fuertemente personalista, habitualmente concentrada en el fundador o en un núcleo muy reducido de familiares, y con una ausencia casi total de estructuras formales de gobierno. Estas empresas suelen operar sin consejo, sin constitución familiar y sin planificación estratégica formal. A pesar de que este modelo puede resultar funcional en etapas iniciales o en empresas de pequeña dimensión, presenta riesgos elevados ante el crecimiento, la incorporación de nuevos familiares o los procesos de relevo generacional. A la vez, se trata del grupo con más margen de mejora, puesto que la introducción de prácticas básicas puede generar impactos relevantes con un coste relativamente bajo.

Empresas en proceso de profesionalización

Representan aproximadamente un 33% de la muestra, corresponde a empresas con un modelo en transición, con índices de profesionalización situados entre los 10 y los 30 puntos. Estas empresas han empezado a introducir algunas prácticas formales —como la auditoría de cuentas, la separación parcial de roles o la existencia de un primer plan estratégico— pero de manera fragmentada y a menudo reactiva. Son empresas que acostumbran a encontrarse en fases de cambio: crecimiento acelerado, entrada de la segunda generación, aumento del número de propietarios o mayor exposición al entorno competitivo. En este estadio, la profesionalización no responde todavía a una visión global de gobierno, sino a la resolución de problemas concretos. El principal reto de este grupo es avanzar hacia una mayor coherencia y sistematización de las prácticas existentes.



Empresas con modelo estructurado intermedio:

Un 40% de las empresas analizadas se puede clasificar como empresas con un modelo estructurado, con índices de profesionalización entre los 30 y los 60 puntos. Estas empresas disponen ya de un conjunto relevante de prácticas formales implantadas, tanto en el ámbito del gobierno corporativo como del gobierno familiar y la planificación estratégica. A pesar de que no han logrado todavía niveles muy elevados de profesionalización, presentan una clara voluntad de institucionalización y una mejor alineación entre familia, propiedad y empresa. A menudo se trata de empresas en segunda o tercera generación, con una estructura de propiedad más compleja y una mayor conciencia de la necesidad de prevenir conflictos y asegurar la continuidad.

Empresas altamente profesionalizadas:

Finalmente, aproximadamente un 17% de las empresas analizadas corresponde a un modelo altamente profesionalizado, con índices superiores a los 60 puntos. Estas empresas han implantado de manera sistemática la mayor parte de las prácticas analizadas y disponen de estructuras de gobierno sólidas, con consejos activos, presencia de independientes, planificación estratégica regular y mecanismos avanzados de control y transparencia. Este grupo incluye, con más frecuencia, empresas de mayor dimensión, con propiedad no exclusivamente familiar o con una trayectoria generacional avanzada. Aun así, los resultados muestran que la profesionalización elevada no es exclusiva de estas características, sino que responde a decisiones deliberadas de la familia empresaria. Incluso dentro de este grupo, la profesionalización se presenta como un proceso continuo y perfectible.

La distribución de las empresas entre estas cuatro tipologías confirma que la mayor parte del tejido empresarial familiar se encuentra todavía en estadios iniciales o intermedios de profesionalización. Solo una minoría ha logrado niveles altos de institucionalización, mientras que una parte significativa opera con estructuras claramente informales.

Este resultado refuerza el carácter pedagógico y accionable del Índice de Profesionalización, que permite a cada empresa identificar su situación relativa, comprender los principales riesgos asociados a su estadio actual y priorizar acciones de mejora adaptadas a su contexto..



5.2. Prácticas y técnicas de gestión según la tipología de empresa familiar

El análisis de los datos también permite identificar patrones recurrentes de prácticas de gestión y gobierno asociados a cada una de las cuatro tipologías de empresa familiar definidas a partir del Índice de Profesionalización. Estas prácticas no son exclusivas ni exhaustivas, pero sí claramente predominantes en cada grupo.

Empresas con modelo informal

Estas empresas presentan un nivel muy bajo de implantación de prácticas formales. La gestión se basa principalmente en la confianza personal y en el liderazgo directo del fundador o de un núcleo familiar reducido.

Prácticas habituales:

- Ausencia de consejo de administración o asesor.
- Dirección concentrada en una sola persona (acumulación de presidencia y dirección ejecutiva).
- Cuentas no auditadas.
- Inexistencia de plan estratégico formal.
- Ausencia de constitución familiar y de órganos de gobierno familiar.
- Decisiones estratégicas tomadas de manera informal y reactiva.

Técnicas de gestión predominantes:

- Gestión intuitiva basada en la experiencia del fundador.
- Control directo y personal.

Estas empresas funcionan con agilidad en entornos simples, pero presentan riesgos elevados ante el crecimiento y el relevo.

Empresas en proceso de profesionalización

Este es el grupo más numeroso y el más heterogéneo. Las empresas en transición combinan prácticas informales con primeras estructuras formales, a menudo introducidas de manera reactiva.

Prácticas habituales:

- Existencia de algún tipo de consejo (a menudo asesor y poco formalizado).
- Cuentas auditadas, habitualmente por exigencias externas.
- Cuentan con plan estratégico, no siempre revisado periódicamente.
- Algunas normas básicas sobre la incorporación de familiares.
- Retribución de familiares alineada con criterios de mercado.

Prácticas poco extendidas:

- Constitución familiar cumplida y actualizada.
- Consejo de familia con funcionamiento regular.
- Presencia de independientes en el consejo.
- Evaluación formal del funcionamiento de los órganos de gobierno.

Técnicas de gestión predominantes:

- Gestión mixta (intuitiva y procedimientos básicos).
- Profesionalización parcial de funciones clave.
- Introducción progresiva de indicadores y controles.



Estas empresas se encuentran en un momento clave: o consolidan la profesionalización, o pueden quedar encalladas en modelos híbridos poco eficientes.

Empresas con modelo estructurado intermedio

Las empresas con modelo estructurado presentan una implantación consistente en prácticas formales, a pesar de que aún con margen de mejora en calidad y profundidad.

Prácticas habituales:

- Consejo de administración o asesor activo.
- Cuentas auditadas de manera sistemática.
- Plan estratégico formalizado y revisado periódicamente.
- Constitución familiar existente y conocida.
- Consejo de familia operativo.
- Evaluación periódica del funcionamiento de los órganos de gobierno.
- Planes de formación para propietarios familiares.

Prácticas todavía mejorables:

- Presencia limitada de consejeros independientes.
- Comités especializados (auditoría...) no siempre existentes.
- Valoración periódica de las participaciones accionariales no generalizada.

Técnicas de gestión predominantes:

- Dirección profesionalizada.
- Separación clara entre propiedad y gestión.
- Planificación a medio y largo plazo.
- Sistemas formales de control y seguimiento.

Estas empresas están bien preparadas para la continuidad, pero tienen que evitar la autocomplacencia.

Empresas altamente profesionalizadas

Estas empresas presentan una implantación sistemática y coherente de prácticas de gobierno, gestión y control, tanto en el ámbito empresarial como familiar.

Prácticas habituales:

- Consejo de administración formal con presencia significativa de consejeros independientes.
- Separación clara entre presidencia y dirección ejecutiva.
- Comités especializados (auditoría...).
- Cuentas auditadas.
- Plan estratégico integrado con la visión de la propiedad.
- Constitución familiar actualizada y aplicada.
- Consejo de familia activo y alineado con el consejo de administración.
- Formación sistemática de propietarios.
- Valoración periódica de las participaciones accionariales.
- Meritocracia plenamente implantada.

Técnicas de gestión predominantes:

- Gobierno corporativo avanzado.
- Dirección basada en datos e indicadores.
- Planificación del relevo estructurada.

Estas empresas entienden la profesionalización como un proceso permanente, no como un estadio final.

Qué diferencia realmente las tipologías

El análisis muestra que lo que diferencia las cuatro tipologías de empresas familiares no es tanto la medida, el sector o la estructura de la propiedad, sino el número de prácticas de profesionalización implantadas, la coherencia interna con que estas se articulan y, especialmente, el grado de desarrollo del gobierno familiar. A medida que se avanza de unas tipologías a otras, la gestión evoluciona desde modelos personalistas hacia esquemas más institucionalizados, las decisiones dejan de depender de personas concretas y aumenta la capacidad de la empresa para garantizar la continuidad del proyecto empresarial.

En conjunto, el análisis de las prácticas y técnicas de gestión asociadas a cada tipología pone de manifiesto que la profesionalización de la empresa familiar no responde a un único modelo ni a una secuencia rígida, sino a un proceso gradual y acumulativo de implantación de prácticas formales. Las diferencias entre tipologías no son tanto cualitativas como cuantitativas y de coherencia interna: a medida que aumenta el número de prácticas implantadas y su articulación entre los ámbitos empresarial y familiar, la empresa avanza hacia modelos más institucionalizados y preparados para la continuidad.



Los resultados muestran también que muchas de las prácticas que caracterizan los modelos más avanzados no son necesariamente complejas ni costosas, sino que requieren sobre todo una decisión explícita de la familia empresaria de ordenar las relaciones entre familia, propiedad y empresa. En este sentido, la

profesionalización no es tanto una cuestión de recursos como de voluntad y priorización. La Figura 11 ofrece una visión sintética y comparativa de las prácticas de gobierno y gestión más habituales en cada una de las cuatro tipologías de empresa familiar identificadas en el estudio.

Ámbito / Práctica	Modelo informal Índice < 10 (10% de las empresas)	Model en proceso de profesionalización Índice 10-30 (33% de las empresas)	Model estructurado intermedio Índice 30-60 (40% de las empresas)	Model altamente profesionalizado Índice >60 (17% de las empresas)
Consejo de administración / asesor	No	Existe, pero poco formal	Formal y activo	Formal, activo y estratégico
Consejeros independientes	No	Muy puntual	Pocos	Presencia relevante
Separación presidencia–dirección	No	Parcial	Si	Si
Cuentas auditadas	No	A menudo por exigencia externa	Sistemático	Avanzado y transparente
Comité de auditoria	No	No	Ocasional	Si
Plan estratégico formal	No	Existe pero irregular	Si. Revisado periódicamente	Si. Integrado con gobierno
Constitución familiar	No	Básica o parcial	Si	Si. Actualizado y aplicado
Consejo de familia	No	Informal	Si	Si. Activo y alineado
Evaluación de órganos de gobierno	No	No	Inicial	Sistemática
Formación de propietarios	No	No	Puntual	Estructurada
Retribución familiar según mercado	Intuitiva	Si	Si	Si
Valoración periódica participaciones	No	No	Ocasional	Regular
Estilo de gestión dominante	Personalista	Mixto	Profesionalizado	Institucionalizado
Riesgo para la continuidad	Alto	Medio-alto	Controlado	Bajo

Fuente: Elaboración propia

Figura 11. Prácticas y técnicas de gestión según la tipología de empresa familiar

Esta lectura por tipologías permite entender mejor por qué empresas con dimensiones o sectores similares pueden presentar niveles de profesionalización muy diferentes, y refuerza el valor del Índice de Profesionalización como herramienta

de diagnóstico y orientación. A partir de esta clasificación, es posible identificar acciones de mejora adaptadas a la realidad de cada empresa, evitando recetas genéricas y enfocando los esfuerzos en aquellas palancas con más impacto potencial.



5.3. Orden de implantación de las prácticas de profesionalización

El análisis de las respuestas de las 129 empresas familiares también permite identificar no solo qué prácticas de profesionalización están más o menos implantadas, sino también un orden aproximado en que estas prácticas tienden a aparecer a lo largo del tiempo. Este orden no responde a un modelo normativo ni a una secuencia obligatoria, sino a lo que se observa en la práctica cuando se analiza la frecuencia de implantación de cada práctica y su relación con el nivel global de profesionalización.

Los porcentajes de implantación muestran con claridad que las empresas familiares no profesionalizan todos los ámbitos a la vez, sino que lo hacen de manera gradual, empezando por prácticas más funcionales y reactivas, y avanzando progresivamente hacia estructuras de gobierno más complejas y preventivas.

Primeras prácticas: profesionalización básica de la gestión

Las prácticas más frecuentes son aquellas que responden a necesidades operativas inmediatas o a presiones externas. En este primer estadio, las empresas tienden a introducir medidas que ordenan la gestión cotidiana, pero sin una institucionalización llena del gobierno.

En concreto:

- El 84% de las empresas declara que la retribución de los familiares que trabajan en la empresa está alineada con criterios de mercado.
- El 62% dispone de cuentas anuales auditadas, a menudo por exigencias legales, bancarias o de terceros.
- El 53% afirma tener un plan



estratégico formalizado, aunque no siempre integrado en los órganos de gobierno.

- El 52% dispone de algún tipo de consejo de administración o consejo asesor, en muchos casos con un rol limitado.

Este conjunto de prácticas define una profesionalización inicial, centrada en la gestión y el control básico, pero todavía fuertemente condicionada por el liderazgo personal del fundador o del núcleo familiar principal.

Segunda fase: ordenación del gobierno corporativo

A medida que la empresa crece y aumenta su complejidad, aparecen prácticas orientadas a mejorar la calidad del gobierno corporativo y a reducir la dependencia de decisiones individuales.

Los datos muestran que:

- El 46% de las empresas con consejo ha separado la presidencia del consejo de la dirección ejecutiva (CEO).
- El 74% de las empresas que tienen plan estratégico lo revisan periódicamente. Esto representa el 40% de las empresas de la muestra.
- El 39% de las empresas con consejo cuenta con consejeros independientes. Esto representa el 20% del total de la muestra.

Estas prácticas indican un paso claro hacia una profesionalización más estructurada del gobierno empresarial, pero todavía sin abordar de manera sistemática la dimensión familiar.

Tercera fase: institucionalización del gobierno familiar

Uno de los resultados más relevantes del estudio es que el gobierno familiar acostumbra a institucionalizarse más tarde que el gobierno corporativo, todo y su elevado impacto sobre la continuidad.

Los datos muestran que:

- El 36% de las empresas dispone de una constitución o protocolo familiar.
- El 35% cuenta con un consejo de familia.



- El 59% de las empresas que tienen constitución, que representan aproximadamente el 21% del total de la muestra, la actualizan.

Estas prácticas aparecen a menudo asociadas en momentos clave, como el relevo generacional o la entrada de nuevos miembros familiares a la propiedad o a la gestión. Cuando se implantan, el índice global de profesionalización experimenta un salto significativo, hecho que confirma la importancia del gobierno familiar.

Cuarta fase: profesionalización avanzada y preventiva

Finalmente, las prácticas menos frecuentes son también las que reflejan un nivel más elevado de madurez institucional y una orientación claramente preventiva. En este estadio:

- Solo el 25% de las empresas evalúa periódicamente el funcionamiento de los órganos de gobierno.
- El 25% realiza una valoración periódica de las participaciones.
- El 15% dispone de un comité de auditoría.
- Solo el 11% cuenta con un plan formal de formación de propietarios familiares.

Estas prácticas son propias de empresas que entienden la profesionalización como un proceso continuo y de largo plazo, y no como una respuesta puntual a problemas concretos.

En la Figura 12 se presenta el conjunto de las prácticas profesionales analizadas.

Fase	Prácticas de profesionalización
FASE 1 Profesionalización básica (reactiva)	• Retribución de los familiares según criterios de mercado (84%) • Cuentas anuales auditadas (62%) • Plan estratégico formalizado (53%) • Consejo de administración o consejo asesor (52%)
FASE 2 Ordenación del gobierno corporativo	• Separación entre presidencia y dirección ejecutiva (46%) • Revisión periódica del plan estratégico (74% de las empresas que disponen de plan estratégico, que representan aproximadamente el 40% del total de la muestra) • Presencia de consejeros independientes (39% de las empresas con consejo, que representan aproximadamente el 20% del total de la muestra)
FASE 3 Institucionalización del gobierno familiar	• Constitución familiar (36%) • Consejo de familia (35%) • Actualización periódica de la constitución (59% de las empresas que tienen, que representan aproximadamente el 21% del total de la muestra)
FASE 4 Profesionalización avanzada (preventiva)	• Evaluación periódica de los órganos de gobierno (25%) • Valoración periódica de las participaciones en el capital de la compañía (25%) • Comité de auditoría (15%) • Plan formal de formación de propietarios familiares (11%)

Nota: Los porcentajes indican el porcentaje de empresas que han implantado cada práctica.

Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Orden de implantación de las prácticas de profesionalización

Relación entre las etapas y las tipologías de empresa familiar

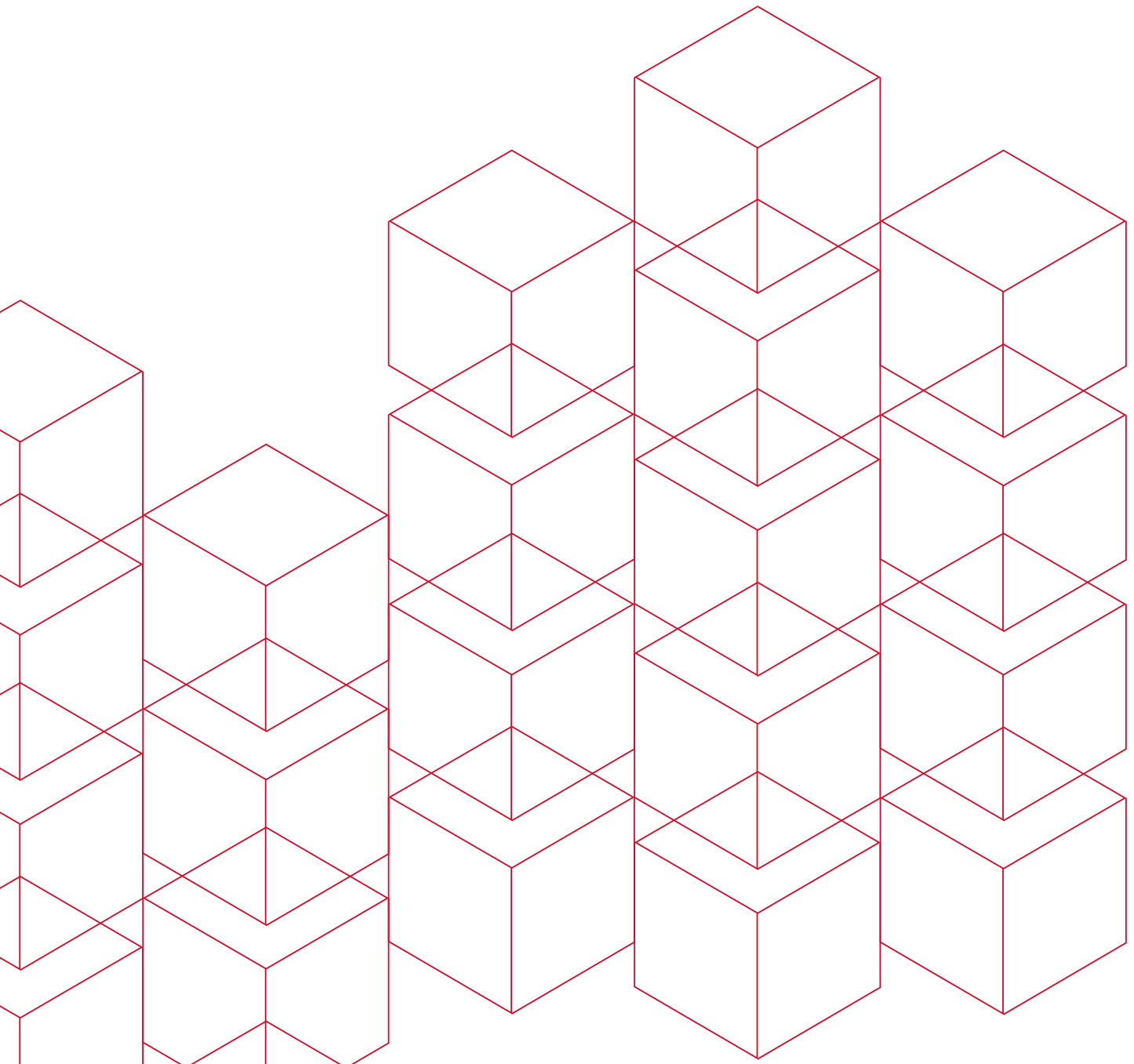
El orden de implantación de las prácticas es coherente con las cuatro tipologías de empresa familiar identificadas a partir del Índice de Profesionalización:

- Las empresas con modelo informal se concentran mayoritariamente en la primera fase, con algunas prácticas básicas, pero sin estructuras de gobierno consolidadas.
- Las empresas en transición han avanzado hacia la segunda fase, con mejoras en el gobierno corporativo, pero con un gobierno familiar aún poco institucionalizado.
- Las empresas con modelo estructurado acostumbran a haber incorporado las prácticas de la tercera fase, especialmente en el ámbito del gobierno familiar.

- Las empresas altamente profesionalizadas son las únicas que, de manera sistemática, incorporan las prácticas de la cuarta fase, propias de un gobierno avanzado y preventivo.

En conjunto, esta lectura por etapas refuerza la idea que la profesionalización de la empresa familiar es un proceso gradual, acumulativo y deliberado, y que el avance hacia modelos más robustos depende menos de factores estructurales inevitables que de la voluntad de la familia empresaria de anticiparse a los retos de la continuidad. Sobre esta base, el capítulo siguiente desarrolla las principales implicaciones y recomendaciones prácticas derivadas del estudio, con el objetivo de traducir los resultados obtenidos en orientaciones concretas para favorecer la continuidad de la empresa familiar.

6. Implicaciones y recomendaciones prácticas para la continuidad de la empresa familiar



Los resultados presentados en este estudio tienen implicaciones relevantes para la continuidad de la empresa familiar y ofrecen orientaciones para la toma de decisiones por parte de las familias empresarias. Más allá de describir niveles de profesionalización o de clasificar empresas en tipologías, el análisis permite identificar qué palancas tienen un impacto real sobre la preparación de la empresa familiar para afrontar el futuro. Este capítulo sintetiza estas implicaciones y formula un conjunto de recomendaciones prácticas, basadas en la evidencia obtenida, con el objetivo de ayudar las empresas familiares a priorizar acciones de mejora adaptadas a su estadio de desarrollo.

6.1. La profesionalización no es automática: hace falta una decisión explícita

Una primera implicación fundamental del estudio es que la profesionalización no es un resultado inevitable del crecimiento, del paso del tiempo ni del relevo generacional. A pesar de que la dimensión y la generación facilitan la implantación de prácticas formales, los resultados muestran que ninguno de estos factores garantiza por sí solo un nivel elevado de profesionalización. Esta evidencia tiene una lectura muy clara: la profesionalización es, antes de que nada, una decisión estratégica de la familia empresaria. Las empresas que avanzan de manera sostenida en la institucionalización del gobierno son aquellas en que la familia reconoce



explícitamente la necesidad de introducir reglas, órganos y procesos formales, a menudo antes de que los problemas se manifiesten de manera crítica.

Recomendación práctica:

Las familias empresarias tendrían que abordar la profesionalización como un proyecto deliberado, con objetivos claros y una planificación gradual, y no como una respuesta reactiva a conflictos, crisis o presiones externas.

6.2. Priorizar lo gobierno familiar como palanca clave de continuidad

Una de las conclusiones más sólidas del estudio es el papel central del gobierno familiar en el nivel global de profesionalización. Los análisis muestran que las empresas que disponen de constituciones familiares, consejos de familia, mecanismos de evaluación y formación de propietarios presentan niveles de profesionalización significativamente superiores. Esta evidencia refuerza una idea a menudo subestimada: profesionalizar la familia es tan importante como profesionalizar la empresa. Sin espacios y reglas específicas para gestionar la dimensión familiar, el riesgo que los conflictos personales contaminen la gestión empresarial aumenta de manera significativa, especialmente en contextos de crecimiento o relevo.

Recomendaciones prácticas:

- Impulsar la elaboración o actualización de la Constitución Familiar como instrumento vivo, no meramente formal.
- Constituir un Consejo de Familia con funciones claras y una periodicidad regular.
- Introducir sistemas de evaluación periódica del funcionamiento de los órganos de gobierno.
- Desarrollar programas básicos de formación para propietarios familiares, especialmente para las nuevas generaciones.



Estas medidas tienen, en general, un coste relativo bajo y un impacto preventivo muy elevado sobre la continuidad.

6.3. Fortalecer el gobierno corporativo más allá del cumplimiento formal

Los resultados muestran que muchas empresas familiares han incorporado algunas prácticas de gobierno corporativo —como la auditoría de cuentas o la existencia de un consejo—, pero a menudo de manera parcial o centrada en el cumplimiento normativo. Aun así, las prácticas asociadas en un buen gobierno avanzado, como la presencia de miembros independientes, la separación clara de roles o la creación de comités especializados, continúan siendo minoritarias.

Recomendaciones prácticas:

- Revisar el rol real del Consejo (de Administración o Asesor) y reforzarlo como espacio de deliberación estratégica, no solo informativa.
- Incorporar perfiles independientes que aporten visión externa y criterio profesional.
- Separar, siempre que sea posible, la presidencia del consejo de la dirección ejecutiva, especialmente a medida que crece la complejidad de la empresa.

Estas prácticas contribuyen a reducir la dependencia de personas concretas y a mejorar la calidad de la toma de decisiones.

6.4. Utilizar la planificación estratégica como herramienta de alineación

La planificación estratégica emerge como una de las prácticas con más potencial para alinear familia, propiedad y empresa. A pesar de que una parte relevante de las empresas ya dispone de un plan estratégico, muchas todavía operan sin un marco formal de definición de objetivos a medio y largo plazo.

Recomendaciones prácticas:

- Formalizar un Plan Estratégico que defina prioridades claras y compartidas.
- Asegurar la revisión periódica del plan, adaptándolo a los cambios de contexto.
- Integrar la reflexión estratégica con los órganos de gobierno corporativo y familiar.

La planificación estratégica es especialmente crítica en momentos de relevo generacional, puesto que permite reducir la incertidumbre y facilitar el consenso.



6.5. Avanzar hacia una mayor transparencia patrimonial

Los resultados ponen de manifiesto un contraste claro: mientras que la meritocracia en el ámbito laboral está ampliamente extendida, la transparencia en la gestión de la propiedad continúa siendo limitada. En particular, la valoración periódica de las participaciones es una práctica poco habitual, todo y su importancia en contextos de transmisión patrimonial.

Recomendaciones prácticas:

- Establecer criterios claros y objetivos para la valoración de las participaciones.
- Incorporar esta práctica como elemento preventivo, no solo reactivo.
- Utilizar la transparencia patrimonial como herramienta para reducir tensiones en procesos de relevo o entrada/salida de socios familiares.

6.6. Adaptar las recomendaciones al nivel de profesionalización de cada empresa

Una de las aportaciones del estudio es la identificación de tipologías de empresas familiares según su grado de profesionalización. Estas tipologías permiten adaptar las recomendaciones a la realidad de cada empresa.

- Empresas con modelo informal: priorizar prácticas básicas de bajo coste (constitución familiar, alineación retributiva, primer plan estratégico).
- Empresas en transición: avanzar hacia una mayor coherencia y sistematización del gobierno corporativo y familiar.
- Empresas con modelo estructurado: reforzar la calidad del gobierno (independientes, evaluación de órganos, comités).
- Empresas altamente profesionalizadas: consolidar y revisar periódicamente las prácticas, asumiendo la profesionalización como un proceso continuo.

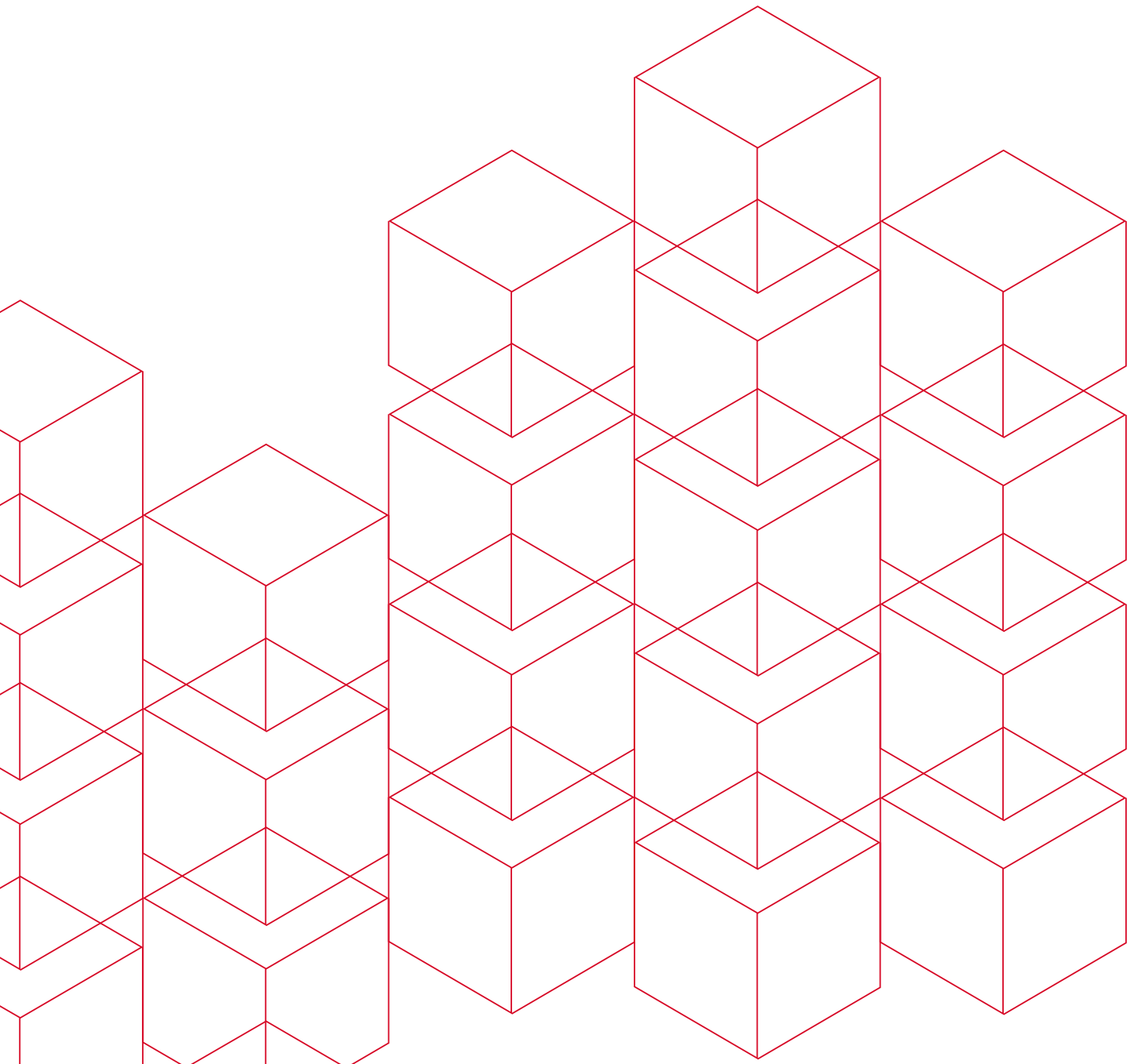


6.7. El valor del Índice de Profesionalización como herramienta de gestión

Finalmente, el estudio pone de manifiesto el valor del Índice de Profesionalización como instrumento práctico de diagnóstico y orientación. El índice permite a cada empresa situarse en relación con otras empresas familiares, identificar áreas concretas de mejora, priorizar acciones con un mayor impacto potencial y hacer un seguimiento sistemático del progreso a lo largo del tiempo. En este sentido, el índice no tiene que ser visto como una herramienta de clasificación, sino como un punto de partida para la reflexión y la acción, al servicio de la continuidad y la sostenibilidad de la empresa familiar.



7. Conclusiones



Este estudio ha analizado el grado de profesionalización de la empresa familiar a partir de un enfoque estructural, basado en la presencia de prácticas formales de gobierno, planificación y control. Mediante la construcción de un Índice de Profesionalización y la explotación de una base de datos original, el trabajo aporta una visión rigurosa y a la vez aplicada de un fenómeno clave para la continuidad de la empresa familiar. Las conclusiones que se derivan permiten extraer aprendizajes relevantes tanto para la investigación como para la práctica empresarial.

La profesionalización como proceso deliberado, no automático.

Una primera conclusión central del estudio es que la profesionalización de la empresa familiar no es un proceso automático ni inevitable. Ni el crecimiento económico, ni el paso del tiempo, ni el relevo generacional garantizan, por sí solos, la implantación de prácticas formales de gobierno. A pesar de que la dimensión económica emerge como el factor estructural con una asociación más clara con el nivel de profesionalización, los resultados muestran una elevada heterogeneidad dentro de cada tramo de facturación. Esto indica que, ante condiciones objetivas similares, las empresas pueden adoptar estrategias de gobierno muy diferentes. Esta evidencia refuerza la idea que la profesionalización es, fundamentalmente, el resultado de decisiones conscientes de la familia empresaria, y no una consecuencia mecánica de la evolución de la empresa.

El papel clave del gobierno familiar en la profesionalización

Otra de las aportaciones más relevantes del estudio es la constatación del papel central del gobierno

familiar en el grado global de profesionalización. Las empresas que disponen de estructuras formales para gestionar la relación entre familia, propiedad y empresa —como constituciones familiares, consejos de familia, mecanismos de evaluación y formación de propietarios— presentan niveles de profesionalización significativamente superiores. Este resultado pone de manifiesto que la profesionalización no puede limitarse al ámbito estrictamente empresarial. Sin una institucionalización paralela de la dimensión familiar, los adelantos en gobierno corporativo y dirección tienden a ser frágiles o incompletos. En este sentido, el estudio confirma que profesionalizar la familia es una condición necesaria para profesionalizar la empresa.

La generación y la propiedad: factores facilitadores, pero no determinantes

Los resultados muestran que la generación propietaria ejerce un efecto moderado sobre el grado de profesionalización, pero lejos de ser determinante. El paso a generaciones más avanzadas puede crear incentivos para introducir estructuras formales, pero no garantiza que estas se implanten de manera efectiva. De manera similar, la concentración de la propiedad en manos exclusivamente familiares no aparece como un factor explicativo del nivel de profesionalización. El estudio muestra que es posible encontrar empresas altamente profesionalizadas con propiedad 100% familiar, así como empresas poco profesionalizadas con estructuras patrimoniales similares. Estas evidencias refuerzan una conclusión clara: no es tanto quién ostenta la propiedad, sino como se ejerce, lo que marca la diferencia en términos de profesionalización.

Tipologías como herramienta de lectura y de acción

La clasificación de las empresas en cuatro tipologías según su grado de profesionalización —modelo informal, modelo en transición, modelo estructurado y modelo altamente profesionalizado— ha demostrado ser una herramienta útil tanto para la interpretación de los resultados como para la formulación de recomendaciones prácticas. Las tipologías muestran que la profesionalización es un proceso gradual y

acumulativo, en que las empresas avanzan mediante la incorporación progresiva de prácticas formales. Las diferencias entre modelos no son tanto cualitativas como de densidad y coherencia de las prácticas implantadas. Este enfoque permite evitar recetas genéricas y adaptar las estrategias de mejora a la realidad concreta de cada empresa familiar.

Contribuciones del estudio

Este estudio aporta un conjunto de contribuciones relevantes. En primer lugar, propone un Índice de Profesionalización claro, transparente y replicable, centrado en la identificación de prácticas objetivables. En segundo lugar, ofrece una lectura integrada de la profesionalización que combina de manera coherente los ámbitos del gobierno corporativo, el gobierno familiar, la planificación y el control. Además, aporta evidencia sobre los factores asociados a la profesionalización, evitando explicaciones simplistas basadas exclusivamente en la dimensióno la generación de la empresa. Finalmente, traduce los resultados obtenidos en orientaciones prácticas de utilidad para familias empresarias, asesores e instituciones vinculadas a la empresa familiar.

La profesionalización de la empresa familiar no es un fin en sí mismo, sino un medio para garantizar la continuidad del proyecto empresarial a lo largo del tiempo. Este estudio muestra que avanzar en esta dirección es posible, medible y, sobre todo, una decisión estratégica al alcance de muchas familias empresarias.

Limitaciones y líneas futuras de investigación

Como todo estudio empírico, este trabajo presenta algunas limitaciones que hay que tener en cuenta en la interpretación de los resultados. En primer lugar, la muestra tiene un carácter voluntario, hecho que no permite realizar inferencias plenamente representativas del universo total de la empresa familiar. En este sentido, es plausible que las empresas que han participado en el estudio estén ya especialmente sensibilizadas hacia la continuidad del proyecto empresarial y los retos asociados a la profesionalización y en el gobierno familiar. Esta

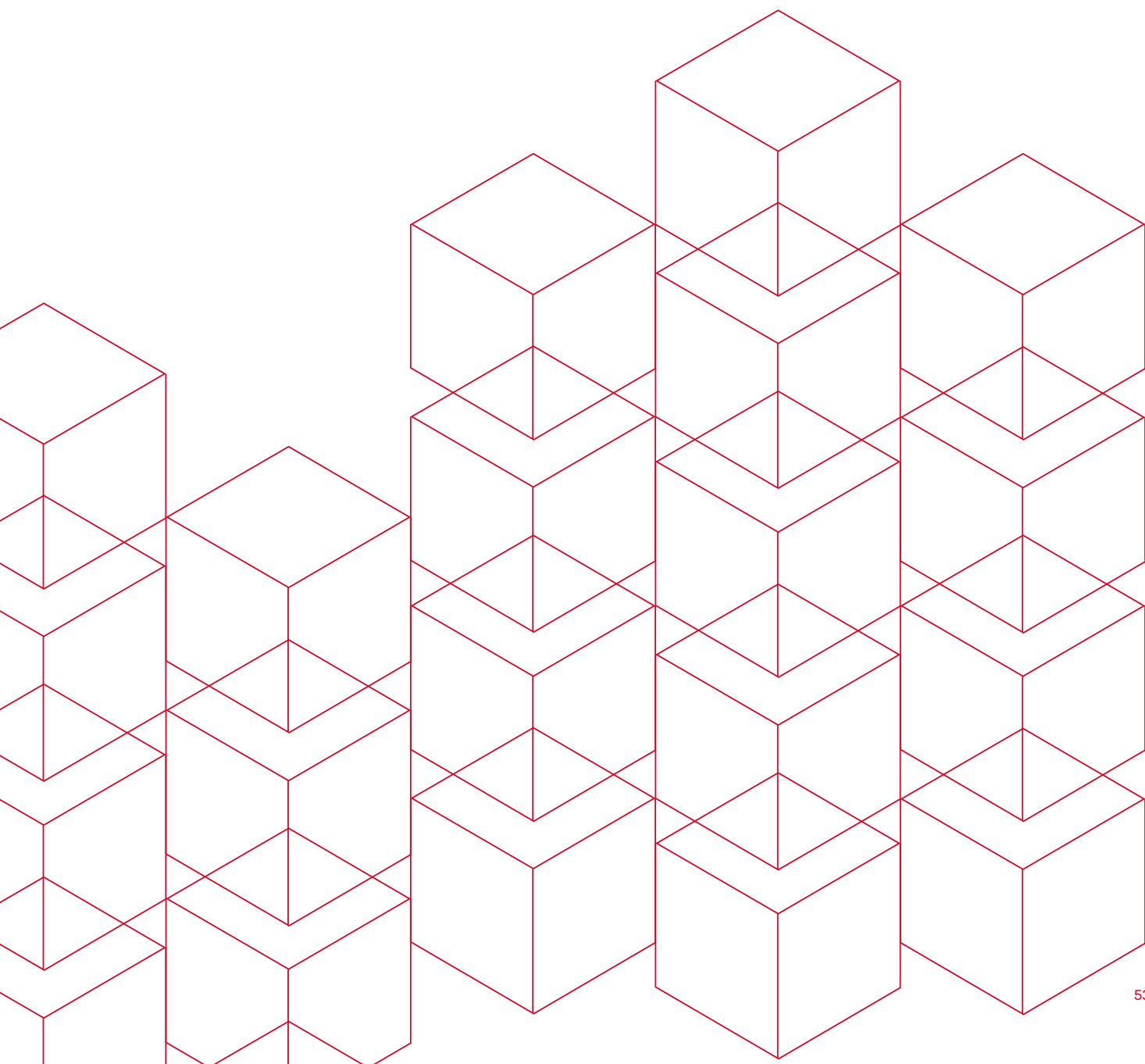
autoselección puede introducir un sesgo de la muestra “en positivo”, de forma que los niveles de profesionalización observados podrían ser superiores a los del conjunto del tejido empresarial familiar.

En segundo lugar, el índice de profesionalización se centra deliberadamente en la presencia de prácticas y estructuras formales, y no incorpora factores de naturaleza cualitativa, como por ejemplo el liderazgo, la cultura organizativa, las dinámicas relacionales o el clima familiar, que la literatura identifica también como determinantes relevantes de la continuidad de la empresa familiar. Esta elección metodológica responde a la voluntad de construir un indicador objetivable, comparable y replicable, pero limita el alcance interpretativo de los resultados.

A la vez, estas limitaciones abren interesantes líneas futuras de investigación. Entre ellas, destacan el análisis longitudinal de la evolución del grado de profesionalización a lo largo del tiempo, la integración de dimensiones cualitativas complementarias que permitan captar mejor los factores culturales y relacionales, y el estudio de la relación entre la profesionalización estructural y los resultados empresariales, tanto en términos económicos como de continuidad y resiliencia a largo plazo.



Referencias bibliográficas



Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S&P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49(2), 209–237. <https://doi.org/10.2307/4131472>

Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>

De Weest, T. (2026). Successió de l'empresa familiar: la importància de la correcta planificació fiscal. *Revista de Comptabilitat i Direcció*, (41).

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.

Marques, P. (2016). Les empreses familiars toleren millor la crisi. *El Punt Avui*, 18 de novembre.

Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>

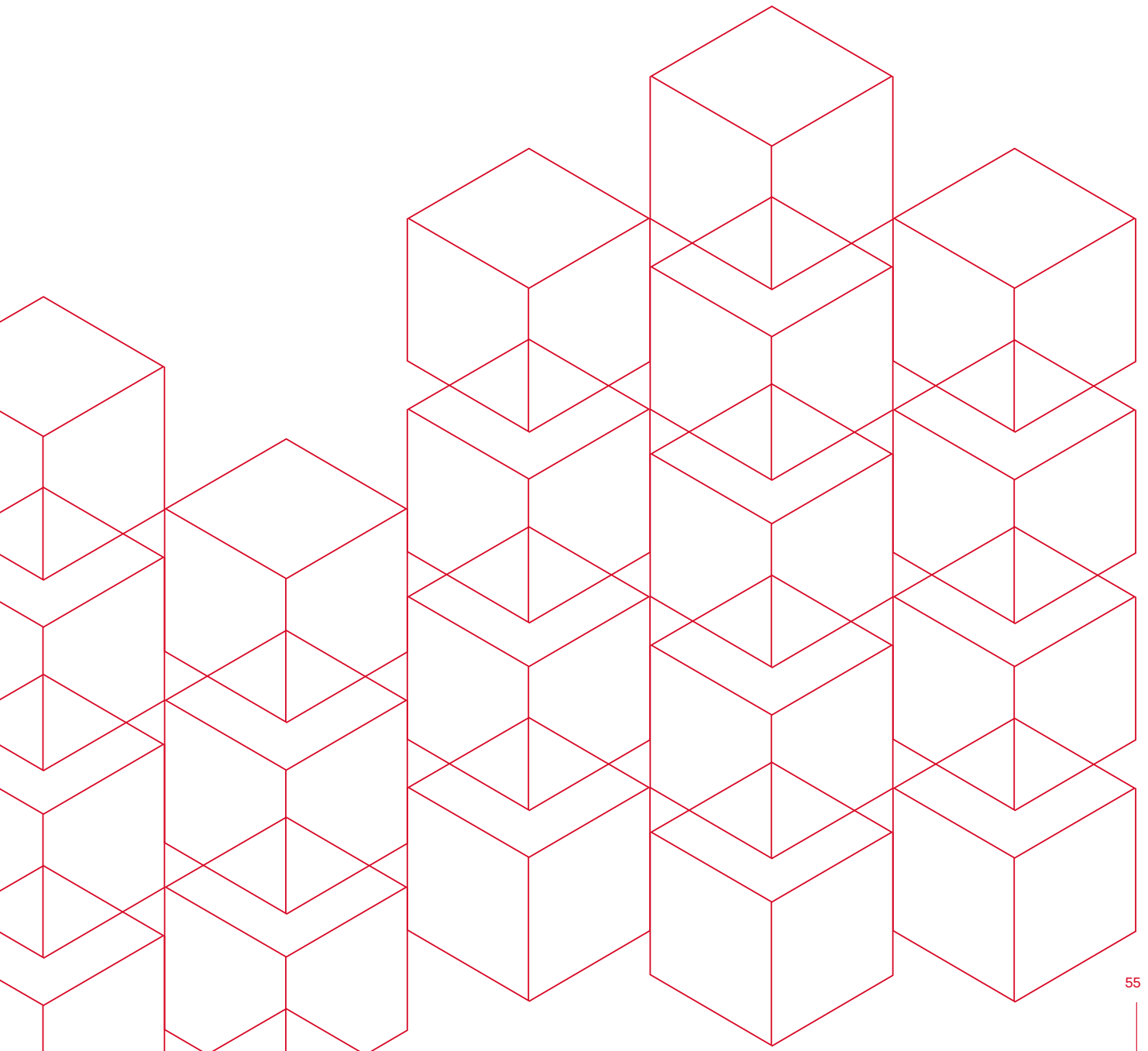
Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>

Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? *Family Business Review*, 25(1), 58–86. <https://doi.org/10.1177/0894486511421665>

Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Palgrave Macmillan.



Anexos



Anexo 1.

Ficha técnica del estudio

Objetivo de la investigación

Medir de manera objetiva el grado de profesionalización formal de las empresas familiares mediante la construcción de un índice sintético, comparable y accionable, orientado a evaluar su preparación estructural para la continuidad. El índice analiza exclusivamente la existencia de prácticas y estructuras formales relacionadas con:

- Gobierno corporativo
- Planificación estratégica
- Continuidad y relevo
- Prevención de conflictos

No evalúa resultados económicos ni factores cualitativos (liderazgo, cultura, clima familiar), sino únicamente elementos estructurales.

Universo de estudio

Empresas familiares con actividad económica vigente en el Estado español.

Ámbito geográfico

Principalmente Cataluña (75%), con participación del resto del Estado (22%) y una presencia residual de empresas con sede en el extranjero (3%).

Diseño metodológico

Estudio cuantitativo de carácter exploratorio basado en datos primarios obtenidos mediante encuesta.

Instrumento de recogida de datos

Cuestionario estructurado administrado por correo electrónico y respuesta en línea, diseñado para identificar la existencia (sí/no) de prácticas formales de gobierno, planificación, control y gestión de la propiedad familiar.

Trabajo de campo

Segundo semestre de 2025.

Muestra

129 empresas familiares con respuestas válidas.

Universo contactado

Aproximadamente 1.200 empresas familiares.

Tasa de respuesta

11%.

Precisión estadística

Para este tamaño muestral, el margen de error teórico es del 7,24% con un nivel de confianza del 90%, bajo la asunción de un muestreo aleatorio simple y una proporción máxima de variabilidad ($p = 0,5$).

Perfil general de la muestra

Empresas familiares mayoritariamente de dimensión media, con elevada concentración de la propiedad familiar y presencia relevante de segundas y terceras generaciones.

Construcción del Índice de Profesionalización

El índice se construye en base 100, asignando el mismo peso a cada una de las prácticas analizadas. El resultado expresa el porcentaje de prácticas formales existentes a cada empresa.

Tratamiento y análisis de los datos

Análisis descriptivo, comparaciones por segmentos (dimensión, sector, generación y estructura de propiedad) y análisis de la dispersión de los resultados.

Observaciones metodológicas

Atendido el carácter voluntario de la participación y la de la muestra, los resultados tienen que ser interpretados como indicativos y no representativos del conjunto de la empresa familiar española.

Anexo 2. Cuestionario utilizado

A. Datos generales de la empresa

- Sector principal de actividad
- Facturación anual (tramos)
- Número total de empleados
- Sede social de la empresa

B. Propiedad y estructura familiar

- Porcentaje de capital en manos de la familia empresaria
- Número total de accionistas
- Número de miembros de la familia propietaria
- Generación propietaria mayoritaria

C. Gobierno corporativo y dirección

- ¿La empresa dispone de un Consejo (de Administración o Asesor)?
- Porcentaje aproximado de miembros independientes al Consejo
- ¿La presidencia del Consejo y la dirección ejecutiva (CEO) recaen en personas diferentes?
- ¿Las cuentas anuales están auditadas?
 - a. No
 - b. Sí, voluntariamente
 - c. Sí, por obligación legal
- ¿Existe un comité de auditoría encargado de la selección de los auditores?

D. Planificación estratégica y continuidad

- ¿La empresa dispone de un Plan Estratégico formalizado?
- ¿Cuándo se revisó por última vez el Plan Estratégico?

E. Gobierno familiar y propiedad

- ¿La empresa dispone de Constitución o Protocolo Familiar?
- ¿El Protocolo Familiar ha sido revisado o actualizado en los últimos cinco años?
- ¿Existe un Consejo de Familia formalmente constituido?
- ¿Se realiza una evaluación periódica del funcionamiento de los órganos de gobierno (Consejo, Consejo de Familia, Dirección)?
- ¿Existe un plan formal de formación para los propietarios familiares?

F. Control, transparencia y meritocracia

- ¿La retribución de los familiares que trabajan a la empresa está alineada con criterios de mercado y con el resto de la organización?
- ¿Se realiza una valoración periódica de las acciones o participaciones?



Anexo 3. Análisis estadístico multivariante del grado de profesionalización

Con el objetivo de complementar el análisis descriptivo realizado, se ha llevado a cabo un análisis estadístico multivariante basada en técnicas de regresión. El análisis multivariante permite identificar qué factores estructurales mantienen una asociación significativa con el grado de profesionalización de la empresa familiar cuando se controlan simultáneamente el resto de variables, reforzando así la solidez de las conclusiones obtenidas. El análisis se basa en los datos obtenidos mediante el cuestionario estructurado y en el Índice de Profesionalización, construido a partir de la presencia de prácticas formales de gobierno, planificación y control. A pesar de que la encuesta ha sido contestada por 129 empresas, los análisis de regresión se han estimado sobre 95 observaciones, correspondientes a las empresas que disponían de información completa en todas las variables incluidas en los modelos. Las observaciones restantes han sido excluidas a causa de falta de valores en alguna de las variables explicativas, siguiendo el criterio habitual de listado completo

Variable dependiente
- Índice de Profesionalización (0–100), utilizado como variable continua en la regresión lineal. - Alta profesionalización, variable dicotómica derivada del índice (valor igual o superior a 60 puntos), utilizada en la regresión logística.
Variables explicativas

Se han incluido tres variables estructurales:

- Facturación anual, codificada de manera ordinal por tramos.
- Generación propietaria mayoritaria, tratada como variable ordinal.
- Estructura de la propiedad, mediante una variable dicotómica que identifica si la propiedad es 100% familiar.

La variable de facturación se ha codificado de manera ordinal por tramos. A pesar de que en la regresión se trata como una variable ordenada, hay que tener presente que los tramos no son homogéneos en amplitud. En consecuencia, los coeficientes asociados a la facturación se tienen que interpretar como una aproximación al papel de la dimensión económica, y no como un efecto marginal estrictamente lineal.



Regresión lineal multivariante

La regresión lineal multivariante se ha utilizado para analizar la relación entre las variables estructurales y el nivel medio de profesionalización, considerando el índice como una variable continua. Esta técnica permite estimar el impacto marginal de cada factor explicativo sobre el nivel de profesionalización, manteniendo constantes el resto de variables. Los resultados completos del modelo se presentan a la Figura 3.1.

Figura 3.1. Resultados de la regresión lineal multivariante

Variable dependiente:

Índice de Profesionalización Estructural (0–100)

Variable explicativa	Coefficiente (β)	Error estándar	Valor t	p-value
Constante	18,7	6,9	2,71	0,008
Facturación (tramos, ordinal)	5,9	2,3	2,56	0,011
Generación propietaria	2,9	2,0	1,45	0,149
Propiedad 100% familiar	-1,2	4,9	-0,24	0,810

Estadísticos del model

Indicador	Valor
Número de observaciones (n)	95
R²	0,085
R² ajustado	0,055
Estadístico F	2,83
p-value (model)	0,043

efecto positivo y estadísticamente significativo sobre el Índice de Profesionalización Estructural. Cada incremento de un tramo de facturación se asocia, de media, con un aumento de aproximadamente seis puntos en el índice, manteniendo constantes la generación propietaria y la estructura de la propiedad. La generación propietaria presenta un coeficiente positivo pero no significativo, hecho que indica que su efecto queda parcialmente absorbido por la dimensión económica. Así mismo, el hecho que la propiedad sea 100% familiar no muestra una asociación significativa con el nivel de profesionalización una vez



controladas el resto de variables. El valor moderado del coeficiente de determinación (R) indica que, a pesar de que el modelo es globalmente significativo, una parte relevante de la variabilidad observada responde a factores no capturados por el modelo, como por ejemplo la cultura familiar o el liderazgo.

Regresión logística binaria

La regresión logística binaria se ha utilizado para analizar qué factores incrementan la probabilidad que una empresa se sitúe entre las altamente profesionalizadas, definidas como aquellas con un índice igual o superior a 60 puntos. Esta técnica permite interpretar los resultados en términos de probabilidad relativa de lograr niveles elevados de profesionalización. Los resultados del modelo logístico se presentan a la Figura 3.2.

Figura 3.2. Resultados de la regresión logística binaria

Variable dependiente:

Alta profesionalización (Índice ≥ 60)

Variable explicativa	Coefficiente (log-odds)	Error estándar	z	p-value
Constante	-5,21	2,40	-2,17	0,030
Facturación (trams, ordinal)	0,74	0,39	1,90	0,057
Generación propietaria	0,42	0,27	1,57	0,116
Propiedad 100% familiar	—	—	—	—

Estadísticas del modelo

Indicador	Valor
Nombre de observaciones (n)	95
Empresas con alta profesionalización	16%
p-value (model)	0,015

Tal como se observa a la Figura 3.2, la facturación anual muestra un efecto positivo sobre la probabilidad de situarse entre las empresas altamente profesionalizadas, con una significación próxima al umbral convencional. Esto indica que las empresas de mayor dimensión tienen una probabilidad más elevada de disponer de estructuras de gobierno avanzadas. La generación propietaria presenta un efecto positivo pero no concluyente, mientras que la estructura de la propiedad no permite discriminar de manera robusta entre empresas con niveles altibajos de profesionalización. Atendido el número relativamente reducido de empresas en la categoría de alta profesionalización, estos resultados se tienen que interpretar con prudencia y con carácter exploratorio.

La lectura conjunta de las Figuras 3.1 y 3.2 refuerza una conclusión central del estudio: la dimensión económica es el factor estructural con una asociación más clara y consistente con el grado de profesionalización de la empresa familiar, tanto en términos de nivel medio como de probabilidad de lograr niveles elevados. Aun así, los resultados muestran que ni la generación propietaria ni la concentración total de la propiedad explican de manera automática la profesionalización, hecho que refuerza la idea que este proceso depende en gran medida de decisiones deliberadas de la familia empresaria.

Este análisis tiene un carácter exploratorio y se basa en una muestra de dimensión moderada. Por este motivo, los resultados no se tienen que interpretar en términos causales ni predictivos, sino como evidencias indicativas que complementan y refuerzan el análisis descriptivo del estudio. Todo y estas limitaciones, el análisis multivariante aporta una base adicional que apoya a la utilización del Índice de Profesionalización como herramienta de diagnóstico y comparación del grado de preparación de la empresa familiar para afrontar los retos de la continuidad. Atendido el carácter exploratorio del análisis y la moderada de la muestra, no se han incorporado pruebas de diagnóstico avanzadas del modelo lineal, como por ejemplo tests de heteroscedasticitat. Esta es una limitación habitual en estudios de este tipo y refuerza la necesidad de interpretar los resultados con prudencia.



Anexo 4. Análisis estadístico adicional (ANOVA, correlaciones de Spearman y regresión jerárquica)

Este anexo incorpora tres técnicas estadísticas complementarias para extraer evidencias adicionales a partir de los datos del cuestionario. El objetivo es validar con pruebas inferenciales las diferencias observadas (p. ej. por facturación o generación), cuantificar asociaciones entre variables clave y evaluar el poder explicativo incremental de diferentes bloques de variables.

Datos utilizados

Muestra: 129 empresas con Índice de Profesionalización calculable..

Variable dependiente principal:

Índice de Profesionalización (0–100), calculado a partir de 13 prácticas disponibles en la Excel (auditoría, plan estratégico, consejo, independientes, separación

presidente–CEO, comité de auditoría, constitución, revisión constitución, consejo de familia, evaluación de órganos, formación de propietarios, retribución alineada, valoración de acciones).

Variables explicativas (estructurales):

- Facturación (tramos ordenados en escala ordinal).
- Generación propietaria (ordinal).
- Propiedad 100% familiar (dummy: 1 si % propiedad familia = 100%, 0 de lo contrario).
- Sector (categorizado).

Subíndices (0–100) contruidos por bloques de prácticas:

- Gobierno corporativo (auditoría, consejo, independientes, separación roles, comité de auditoría).
- Planificación (plan estratégico).
- Gobierno familiar (constitución, revisión, consejo familia, evaluación órganos, formación propietarios).
- Control/meritocracia (retribución alineada, valoración de acciones).

Nota: el subíndice de gobierno corporativo tiene menos observaciones (n=119) porque el campo “% consejeros independientes” no está informado a todas las empresas.



ANOVA (Análisis de la varianza)

La ANOVA sirve para comprobar si las diferencias de media del Índice de Profesionalización entre grupos (p. ej. tramos de facturación o generaciones) son estadísticamente significativas. Además del contraste F y el p-value, se reporta η^2 (eta cuadrado) como forma de medir el efecto (proporción de varianza explicada por el factor).

Figura 4.1. Resultados ANOVA (Índice de profesionalización por factores)

Factor	df	F	p-value	η^2
Facturación (trams)	6	5,684	0,000031	0,218
Sector de actividad	12	1,225	0,274	0,112
Generación propietaria	3	3,133	0,028	0,070
Propiedad 100% familiar	1	0,035	0,851	~0,000

Los resultados del ANOVA muestran que la facturación presenta diferencias muy significativas en el nivel de profesionalización ($p < 0,001$), con una medida del efecto relevante ($\eta^2 = 0,22$), hecho que indica que el tramo de facturación explica una parte importante de la variabilidad observada en el índice. La generación propietaria también presenta diferencias estadísticamente significativas ($p = 0,028$), a pesar de que con un efecto más moderado ($\eta^2 = 0,07$), lo cual sugiere que la generación influye en la profesionalización, pero en menor medida que la dimensión económica. En cambio, no se observan diferencias significativas según el sector de actividad ($p = 0,274$), hecho que indica que el sector no constituye el principal determinante del nivel de profesionalización en esta muestra. Del mismo modo, la propiedad totalmente familiar no muestra diferencias relevantes ($p = 0,851$), de forma que la concentración completa de la propiedad familiar no discrimina los niveles del índice. El ANOVA permite identificar la existencia de diferencias globales entre tramos de facturación, pero no pretende determinar entre qué tramos concretos se producen estas diferencias. Atendido el objetivo exploratorio del estudio, el análisis se limita a constatar la existencia de un efecto significativo de la dimensión económica. En conjunto, los resultados confirman que la

profesionalización es claramente sensible a la dimensión de la empresa, medida a través de la facturación, y en menor medida a la generación, pero no al sector ni al hecho de tener una propiedad 100% familiar.

Correlaciones de Spearman

Figura 4.2. Correlaciones Spearman con el Índice de profesionalización

Variable (vs índice)	ρ de Spearman	p-value	Sig.
Facturación (ordinal)	0,400	2,71e-06	***
Generación (num.)	0,165	0,061	†
Propiedad 100% familiar	-0,049	0,583	
Subíndice gobierno corporativo	0,586	2,61e-12	***
Subíndice planificación	0,593	1,26e-13	***
Subíndice gobierno familiar	0,867	2,73e-40	***
Subíndice control/meritocracia	0,450	8,74e-08	***

Leyenda: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$; † $p < 0,10$.

La correlación de Spearman (η^2) mide la asociación monótona entre variables (ordinales o no normales). Es especialmente adecuada aquí porque facturación y generación son ordinales y muchas variables provienen de respuestas binarias agregadas. Los resultados de las correlaciones de Spearman muestran que la facturación presenta una asociación moderada y claramente significativa con el Índice de Profesionalización ($\rho = 0,40$), cosa que indica que las empresas de mayor dimensión tienden a lograr niveles más elevados de profesionalización. La generación propietaria muestra una asociación débil y solo marginalmente significativa ($\rho < 0,10$), sugiriendo que su efecto es limitado y menos robusto. En cambio, la propiedad totalmente familiar no presenta una asociación significativa con el grado de profesionalización. Entre los subíndices analizados, destaca de manera especialmente clara el gobierno familiar, que muestra una correlación muy elevada con el índice global ($\rho = 0,87$), hecho que indica que, en esta muestra, las prácticas de gobierno familiar constituyen el bloque con una conexión más intensa con el nivel global de institucionalización. En conjunto,

estos resultados confirman que la profesionalización se asocia principalmente con la dimensión de la empresa, medida a través de la facturación, y con la presencia de prácticas estructuradas, con un peso especialmente notable del gobierno familiar.

Regresión jerárquica (por bloques)

La regresión jerárquica estima modelos sucesivos añadiendo bloques de variables. Permite ver:

1. cuánta varianza explica el primer bloque (p. ej. dimensión y sector),
2. cuánto mejora el modelo añadiendo otros factores (p. ej. generación),
3. y cuánta ganancia explicativa aportan otras dimensiones (p. ej. subíndices).

Importante: el Modelo 3 incluye subíndices contruidos con las mismas prácticas que forman el índice global; por lo tanto, es normal que el suyo R^2 sea muy alto. La utilidad de este modelo es descomposar qué bloques (gobierno familiar, gobierno corporativo, etc.) se asocian más fuertemente con el índice, no “predecir” el índice.

Figura 4.3. Regresión jerárquica – resumen de modelos

Modelo	n	R^2	R^2 ajustado	F	p(model)	ΔR^2 vs anterior
Modelo 1: Facturación + Sector	129	0,2750	0,1930	3,355	0,0002	—
Modelo 2: + Generación + Propiedad 100%	129	0,3095	0,2179	3,377	0,0001	0,0345
Modelo 3: + Subíndices (gobierno/plan/control)	119	0,9901	0,9882	521,191	-0,0000	0,6806

Los resultados de la regresión jerárquica muestran que, en el Modelo 1, la facturación y el sector explican aproximadamente un 27,5% de la varianza del Índice de Profesionalización, y que el modelo es globalmente significativo. En el Modelo 2, la incorporación de la generación propietaria y de la propiedad totalmente familiar incrementa la capacidad explicativa del modelo en 3,45 puntos porcentuales de R^2 , hecho que representa una mejora real pero de magnitud moderada.



Finalmente, en el Modelo 3, cuando se incorporan los subíndices correspondientes a las diferentes prácticas de profesionalización, la varianza explicada se eleva hasta cerca del 99%, un resultado esperable dado que el índice global se construye a partir de estas mismas prácticas, y que permite identificar qué dimensiones son más centrales en la configuración del nivel global de profesionalización.

Figura 4.4. Coeficientes principales – Modelo 2 (estructural)

Variable	Coef.	SE	t	p
Constante	23,387	11,208	2,087	0,039
Facturación (ordinal)	6,463	1,241	5,207	8,69e-07
Generación (num.)	4,457	1,889	2,360	0,020
Propiedad 100% familiar	-1,999	4,566	-0,438	0,662

En el modelo estructural, la facturación emerge como el predictor más robusto del nivel de profesionalización. La generación propietaria también muestra un efecto estadísticamente significativo cuando se incluyen simultáneamente la facturación y el sector, a diferencia del modelo más simple estimado previamente, hecho que sugiere que la generación puede aportar capacidad explicativa adicional en un marco multivariante más completo. En cambio, la propiedad totalmente familiar continúa sin mostrar un impacto significativo sobre el grado de profesionalización.

Figura 4.5. Coeficientes principales – Modelo 3 (con subíndices)

Variable	Coef.	SE	t	p
Facturación (ordinal)	0,179	0,192	0,930	0,355
Generación (num.)	-0,237	0,256	-0,927	0,356
Propiedad 100% familiar	-0,255	0,632	-0,404	0,687
Subíndice gobierno corporativo	0,210	0,011	18,530	<1e-30
Subíndice gobierno familiar	0,452	0,009	50,202	<1e-70
Subíndice planificación	0,105	0,005	19,711	<1e-35
Subíndice control/meritocracia	0,219	0,008	27,244	<1e-45

Los resultados del Modelo 3 muestran que, una vez se incorporan los subíndices correspondientes a las prácticas de profesionalización, las variables estructurales —facturación, generación y estructura de la propiedad— dejan de ser estadísticamente significativas, de forma que el nivel global de profesionalización queda explicado principalmente por la presencia efectiva de prácticas formales. Entre estas, el subíndice de gobierno familiar destaca para presentar



el coeficiente más elevado dentro del Modelo 3, hecho que indica una asociación especialmente intensa con el índice global de profesionalización, tanto por el valor del coeficiente como por el estadístico t asociado, reforzando el mensaje que la institucionalización de la dimensión familiar es un elemento clave en la configuración del nivel global de profesionalización.

En conjunto, la regresión jerárquica confirma que la dimensión económica, medida a través de la facturación, y en menor medida la generación propietaria, explican una parte relevante del grado de profesionalización cuando solo se consideran factores estructurales, pero que el salto decisivo en capacidad explicativa se produce con la incorporación de las prácticas concretas, especialmente las vinculadas al gobierno familiar.

De una manera coherente con el resto de análisis presentados, los resultados globales de este anexo muestran que la facturación es el factor estructural con una evidencia más fuerte y consistente, mientras que la generación presenta un efecto existente pero más modesto, y el sector de actividad y la propiedad totalmente familiar no muestran una relación robusta con el índice. Finalmente, se confirma que son las prácticas estructurales las que explican el grado de profesionalización de la empresa familiar, con el gobierno familiar como la dimensión con una asociación más intensa con el índice global.



BARCELONA
SCHOOL OF
MANAGEMENT