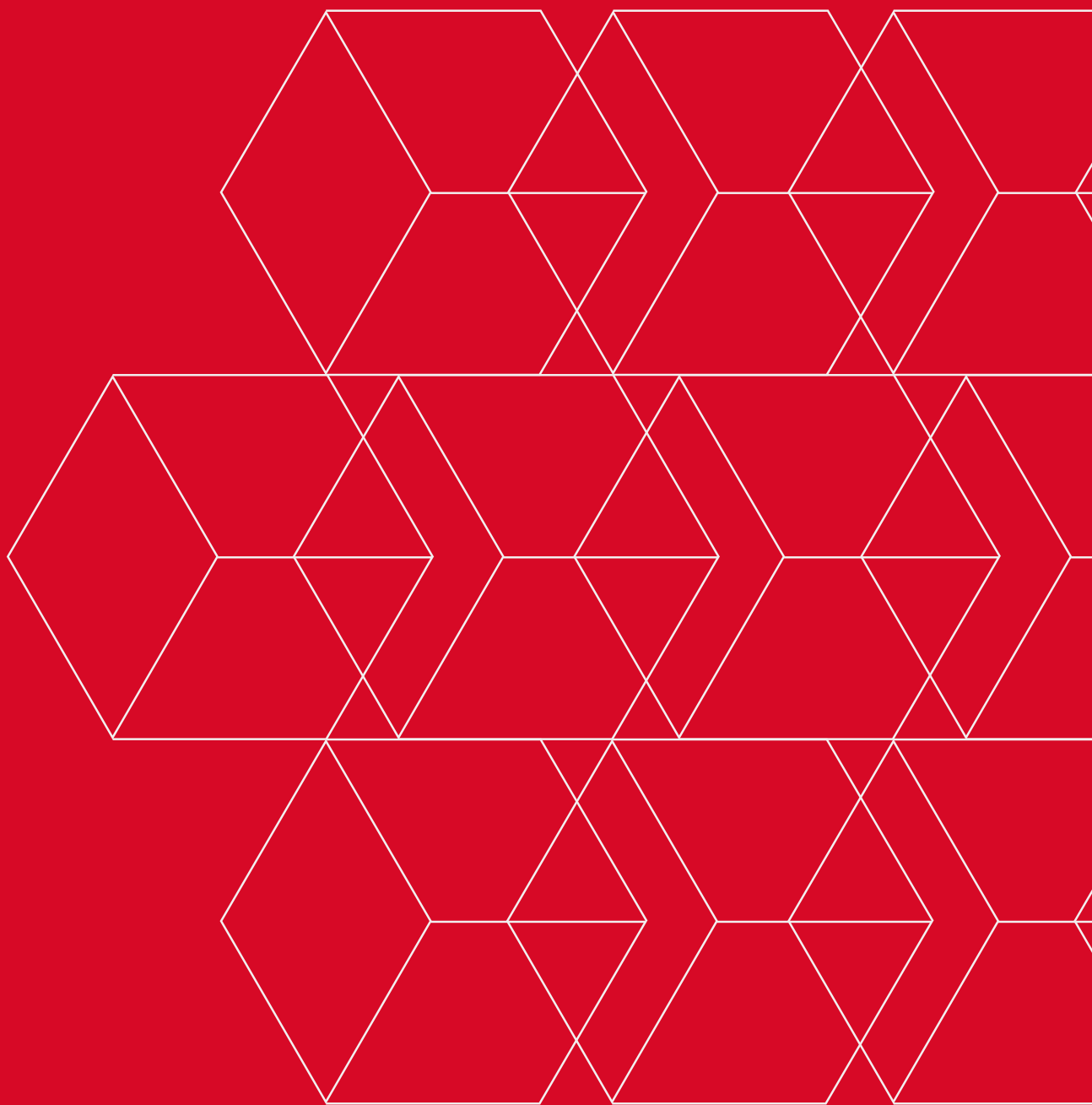
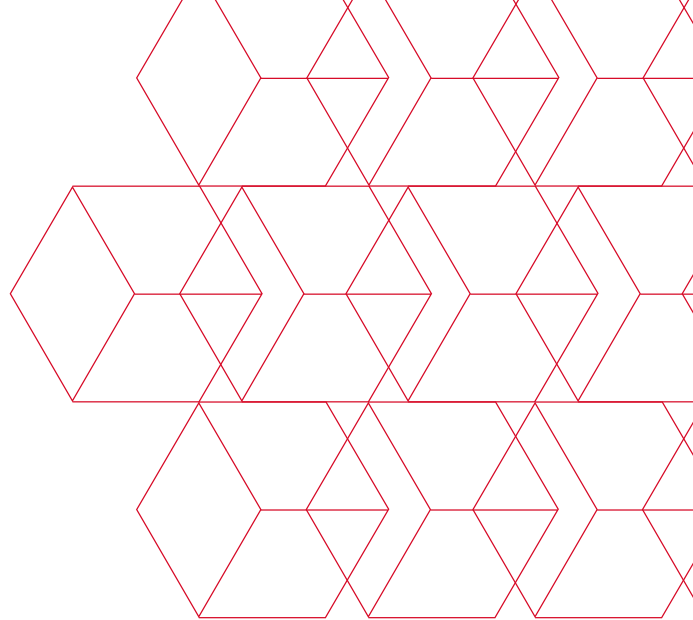


La professionalització de l'empresa familiar



Índex

Resum executiu	4
1. Introducció	8
2. Marc teòric: professionalització i continuïtat de l'empresa familiar	11
2.1. L'empresa familiar i el repte de la continuïtat	12
2.2. La professionalització com a procés estructural	12
2.3. Govern corporatiu, govern familiar i propietat	13
2.4. Professionalització, dimensió i generació	13
2.5. Tipologies d'empreses familiars i enfocament d'índex	13
3. Índex de Professionalització	16
4. Resultats	19
4.1. Anàlisi descriptiva.....	20
4.1.1. Distribució de l'índex global	20
4.1.2. Dispersió i heterogeneïtat dels resultats	21
4.1.3. Govern corporatiu i direcció	23
4.1.4. Govern familiar i propietat	24
4.1.5. Planificació estratègica i continuïtat	25
4.1.6. Control, transparència i meritocràcia	26
4.1.7. Dimensió i facturació	27
4.1.8. Generació propietària	29
4.1.9. Sector d'activitat	30
4.1.10. Estructura de la propietat	31
4.2. Anàlisi dels factors associats al grau de professionalització	32
5. Tipologies d'empreses familiars segons el grau de professionalització	34
5.1. Quatre tipologies d'empresa familiar	36
5.2. Pràctiques i tècniques de gestió segons la tipologia d'empresa familiar.....	37
5.3. Ordre d'implantació de les pràctiques de professionalització.....	41
6. Implicacions i recomanacions pràctiques per a la continuïtat de l'empresa familiar	44
6.1. La professionalització no és automàtica: cal una decisió explícita	45
6.2. Prioritzar el govern familiar com a palanca clau de continuïtat	46
6.3. Enfortir el govern corporatiu més enllà del compliment formal	47
6.4. Utilitzar la planificació estratègica com a eina d'alineació	47
6.5. Avançar cap a una major transparència patrimonial	48
6.6. Adaptar les recomanacions al nivell de professionalització de cada empresa	48
6.7. El valor de l'Índex de Professionalització com a eina de gestió	49
7. Conclusions	50
Annexos	55
Annex 1. Fitxa tècnica de l'índex	56
Annex 2. Qüestionari utilitzat	57
Annex 3. Anàlisi estadística multivariant del grau de professionalització	58
Annex 4. Anàlisi estadística addicional	61

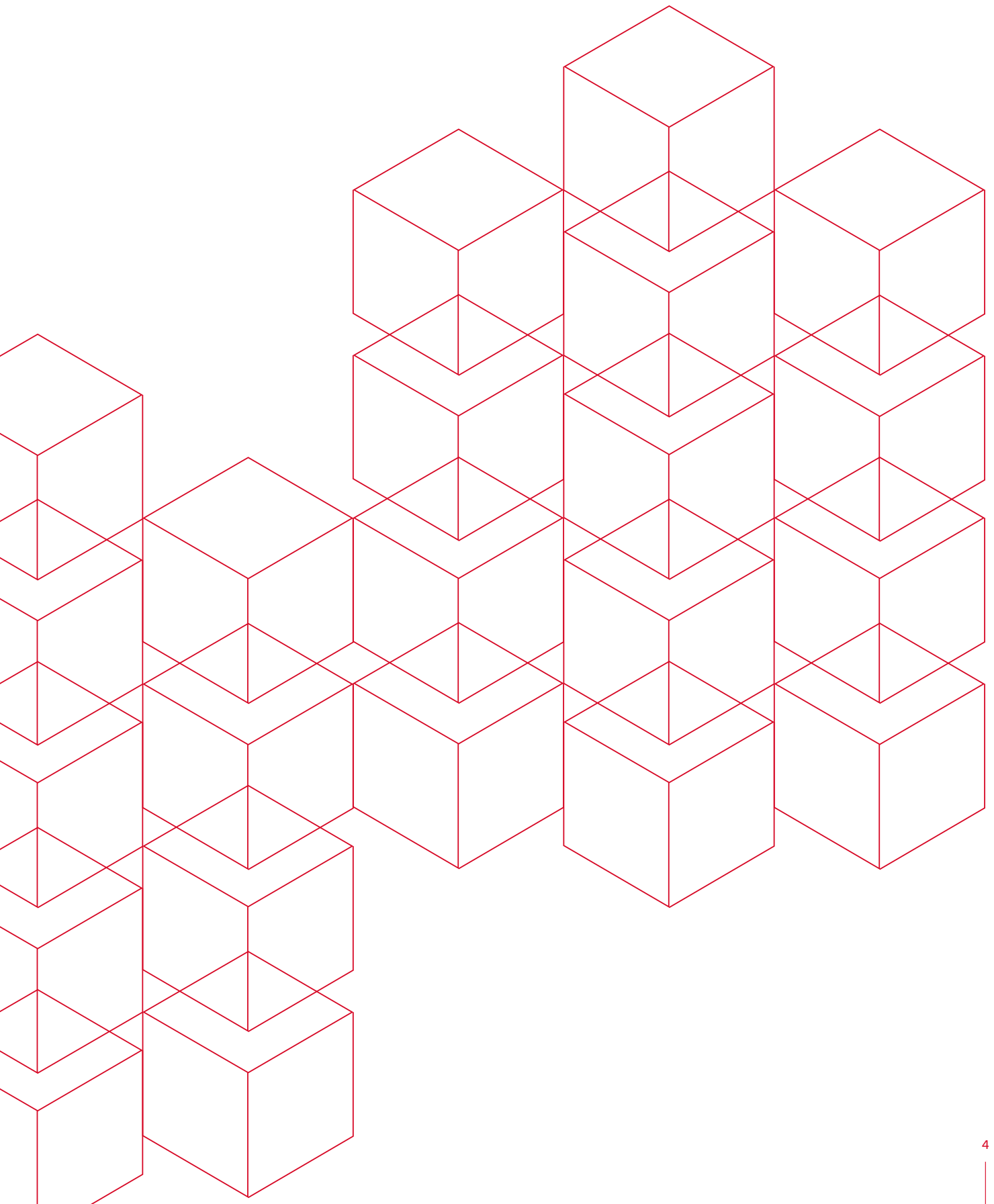


Autors:

Oriol Amat. UPF Barcelona School of Management.
Jordi Tarragona. BOWFC i UPF Barcelona School of Management.

Aquest estudi s'ha elaborat en el marc de l'Observatori de l'Empresa Familiar de la UPF Barcelona School of Management, una iniciativa orientada a l'anàlisi, la divulgació i la formació especialitzada en empresa familiar, que desenvolupa la seva activitat en col·laboració amb The Skeye i Comertia.

Resum executiu



L'empresa familiar constitueix un pilar fonamental del teixit econòmic, però la seva continuïtat continua sent un dels seus principals reptes estructurals. La dificultat per superar els processos de relleu generacional ha situat la professionalització del govern i de la gestió com un element clau per garantir la sostenibilitat a llarg termini. Tot i això, el concepte de professionalització sovint s'utilitza de manera imprecisa i manquen instruments senzills i comparables que permetin mesurar-ne el grau real de desenvolupament.

Aquest estudi analitza la professionalització de l'empresa familiar des d'un enfocament estructural, centrat exclusivament en la presència de pràctiques formals de govern, planificació i control. L'objectiu principal és mesurar fins a quin punt les empreses familiars disposen d'estructures que les preparin per afrontar els reptes de la continuïtat, i identificar patrons, tipologies i àrees de millora prioritàries.

Per fer-ho, s'ha construït un **Índex de Professionalització**, expressat en una escala de 0 a 100 punts, a partir de l'existència de pràctiques objectivables en quatre àmbits clau: govern corporatiu i direcció, govern familiar i propietat, planificació estratègica i control, transparència i meritocràcia. L'índex s'ha aplicat a una mostra de 129 empreses familiars, obtinguda mitjançant una enquesta estructurada.

Els resultats mostren una realitat clarament heterogènia. L'índex mitjà de professionalització se situa al voltant **dels 35 punts (sobre un total màxim de 100 punts)**, fet que indica que, de mitjana, les empreses familiars analitzades tenen implantada només una tercera part de les pràctiques formals considerades rellevants. La dispersió dels resultats és molt elevada: conviuen empreses amb estructures professionals gairebé inexistents

amb d'altres clarament institucionalitzades, sense que existeixi un model dominant.

L'anàlisi per àmbits posa de manifest una professionalització desigual. Les pràctiques vinculades al compliment normatiu i al control bàsic —com l'auditoria de comptes o l'alineació de la retribució dels familiars amb criteris de mercat— estan relativament esteses. En canvi, les pràctiques associades a un govern més avançat, especialment en l'àmbit del govern familiar (constitucions, consells de família, formació de propietaris), presenten nivells d'implantació clarament inferiors, malgrat el seu elevat impacte potencial sobre la continuïtat.

Pel que fa als factors associats a la professionalització, l'estudi mostra que la facturació és el factor estructural amb una relació més clara i consistent: les empreses de major dimensió tendeixen a estar més professionalitzades. Tanmateix, el creixement no garanteix la professionalització, ja que existeixen diferències molt importants entre empreses de mida similar. La generació propietària actua com a factor facilitador, però amb un efecte moderat, mentre que la propietat 100% familiar no explica per si sola el grau de professionalització.

Un dels principals resultats de l'estudi és que **el grau de professionalització de l'empresa familiar depèn sobretot de la implantació conscient i sistemàtica de pràctiques de gestió, i molt menys de les seves característiques estructurals** (com la mida, l'edat o el sector). En aquest context, el govern familiar és la dimensió que mostra una relació més sòlida amb el nivell global de professionalització.

A partir de l'Índex de Professionalització, s'han identificat **quatre models d'empresa familiar**: empreses amb model informal, empreses en procés de professionalització, empreses amb model estructurat intermedi i empreses altament professionalitzades. Aquestes tipologies reflecteixen un continu de professionalització i permeten entendre millor per què empreses amb dimensions o sectors similars poden presentar nivells de preparació molt diferents per a la continuïtat.

La figura següent resumeix les pràctiques i tècniques de gestió predominants en cadascuna

de les tipologies d'empresa familiar definides a partir de l'Índex de Professionalització.

Àmbit / Pràctica	Model informal Índex < 10 (10% de les empreses)	Model en procés de professionalització Índex 10-30 (33% de les empreses)	Model estructurat intermedi Índex 30-60 (40% de les empreses)	Model altament professionalitzat Índex >60 (17% de les empreses)
Consell d'administració / assessor	No	Existeix però poc formal	Formal i actiu	Formal, actiu i estratègic
Consellers independents	No	Molt puntual	Pocs	Presència rellevant
Separació presidència-direcció	No	Parcial	Si	Si
Comptes auditats	No	Sovint per exigència externa	Sistemàtic	Avançat i transparent
Comitè d'auditoria	No	No	Ocasional	Si
Pla estratègic formal	No	Existeix però irregular	Si. Revisat periòdicament	Si. Integrat amb govern
Constitució o protocol familiar	No	Bàsic o parcial	Si	Si. Actualitzat i aplicat
Consell de família	No	Informal	Si	Si. Actiu i alineat
Avaluació d'òrgans de govern	No	No	Inicial	Sistemàtica
Formació de propietaris	No	No	Puntual	Estructurada
Retribució familiar segons mercat	Intuïtiva	Si	Si	Si
Valoració periòdica de participacions	No	No	Ocasional	Regular
Estil de gestió dominant	Personalista	Mixt	Professionalitzat	Institucionalitzat
Risc per a la continuïtat	Alt	Mitjà-alt	Controlat	Baix

Font: Elaboració pròpia



Pràctiques i tècniques de gestió segons la tipologia d'empresa familiar

L'anàlisi ha permès identificar un ordre d'implantació de les pràctiques de professionalització, que mostra com les empreses familiars avancen progressivament

en quatre fases des de pràctiques bàsiques de gestió fins a estructures avançades de govern i control, com es mostra a la figura següent.

Fase	Pràctiques de professionalització
FASE 1 Professionalització bàsica (reactiva)	• Retribució dels familiars segons criteris de mercat (84%) • Comptes anuals auditats (62%) • Pla estratègic formalitzat (53%) • Consell d'administració o consell assessor (52%)
FASE 2 Ordenació del govern corporatiu	• Separació entre presidència i direcció executiva (46%) • Revisió periòdica del pla estratègic (74% de les empreses que disposen de pla estratègic, que representen aproximadament el 40% del total de la mostra) • Presència de consellers independents (39% de les empreses amb consell, que representen aproximadament el 20% del total de la mostra)
FASE 3 Institucionalització del govern familiar	• Protocol o constitució familiar (36%) • Consell de família (35%) • Actualització periòdica de la constitució familiar (59% de les empreses la tenen, que representen aproximadament el 21% del total de la mostra)
FASE 4 Professionalització avançada (preventiva)	• Avaluació periòdica dels òrgans de govern (25%) • Valoració periòdica de les participacions en el capital de la companyia (25%) • Comitè d'auditoria (15%) • Pla formal de formació de propietaris familiars (11%)

Nota: Els percentatges indiquen el percentatge d'empreses que han implantat cada pràctica.

Ordre d'implantació de les pràctiques de professionalització

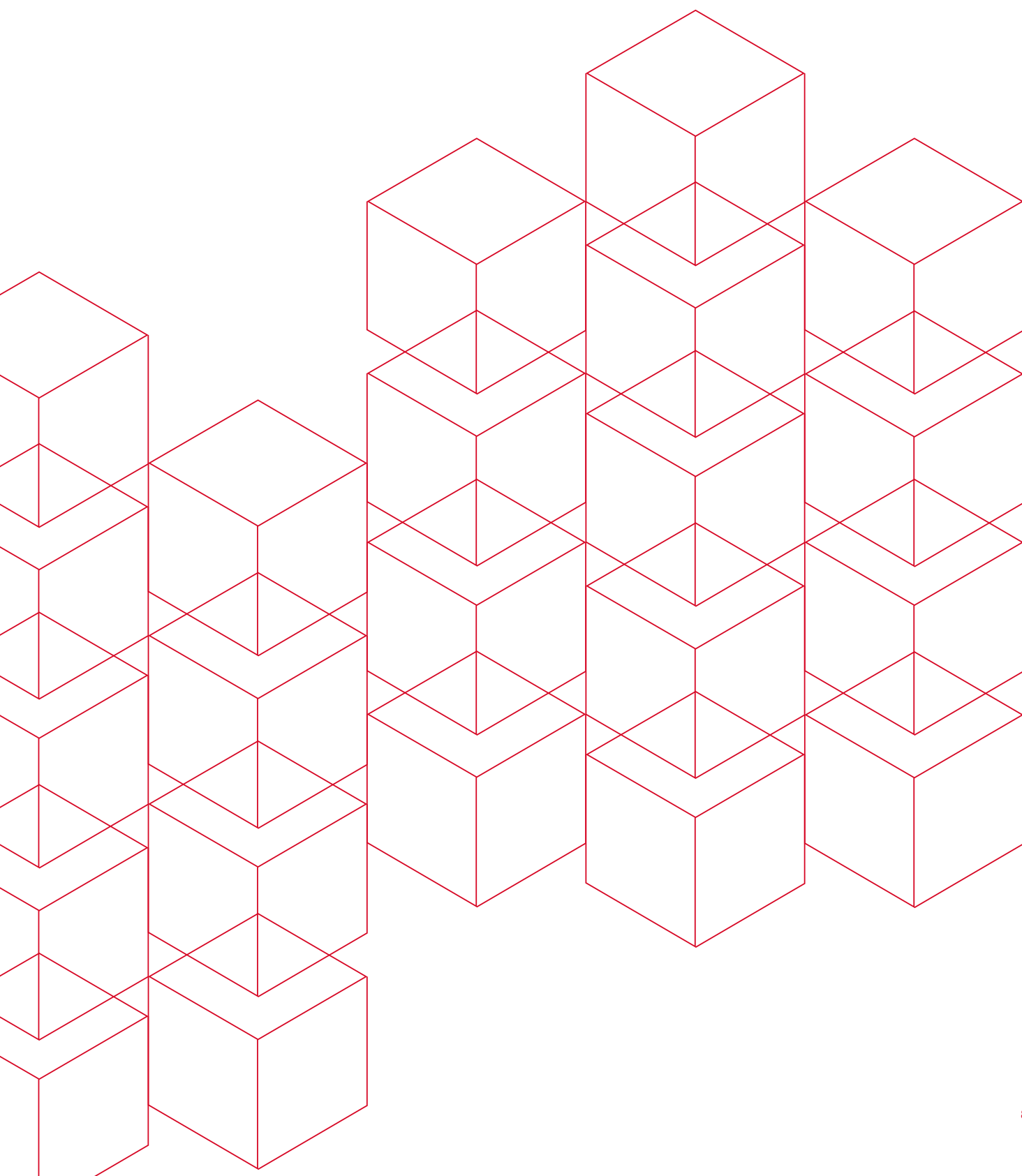
L'estudi conclou que la professionalització de l'empresa familiar no és un procés homogeni, sinó el resultat de decisions conscients de la família empresària. Moltes de les pràctiques que caracteritzen els models més avançats no són especialment complexes ni costoses, però requereixen una voluntat explícita d'ordenar les relacions entre família, propietat i empresa.

En aquest context, l'Índex de Professionalització es presenta com una eina útil de diagnòstic i orientació, que permet a les empreses familiars situar-se,

identificar àrees de millora i prioritzar accions amb major impacte potencial. L'objectiu final no és classificar empreses, sinó contribuir a reforçar la seva capacitat de continuïtat i sostenibilitat en el temps.

En definitiva, la professionalització de l'empresa familiar no és un fi en si mateix, sinó un mitjà per garantir la continuïtat del projecte empresarial al llarg del temps. Aquest estudi mostra que avançar en aquesta direcció és possible, mesurable i, sobretot, una decisió estratègica a l'abast de moltes famílies empresàries.

1. Introducció



La professionalització de l'empresa familiar. Tipologies i implicacions per a la continuïtat ¹.

L'empresa familiar constitueix una part fonamental del teixit empresarial i de l'economia, tant a Catalunya com al conjunt de l'Estat. Malgrat la seva rellevància econòmica i social, la seva continuïtat en el temps continua sent un dels principals reptes estructurals als quals s'enfronta. L'evidència mostra que només una part limitada de les empreses familiars aconsegueix superar amb èxit els processos de relleu generacional i consolidar-se més enllà de la segona o tercera generació. D'acord amb De Weest (2026) només el 30% de les empreses familiars arriben a la segona generació i menys d'un 5% a la quarta i segons Ward (2011) només el 13% de les empreses familiars arriben a la tercera generació. Aquestes dades no han de portar a engany, ja que les empreses familiars tenen una vida més llarga que les no familiars. Per exemple, d'acord amb Marques, P. (2016) les empreses familiars tenen, de mitjana, una vida més llarga que les empreses no familiars i, a més, són més resilients en períodes de recessió.

En aquest context, la professionalització de l'empresa familiar s'ha identificat de manera recurrent com un factor clau per a la seva sostenibilitat a llarg termini. En aquest sentit, Gersick et al. (1997) mostren que la continuïtat de l'empresa familiar depèn de la capacitat d'alinejar l'evolució de la família, la propietat i l'empresa al llarg del temps, mitjançant una governança i una professionalització creixents que permetin gestionar la complexitat generacional. La professionalització no s'entén únicament com la incorporació de directius externs o l'adopció de tècniques de gestió avançades, sinó sobretot com la implantació d'estructures, pràctiques i mecanismes formals de govern, planificació i control que permetin ordenar les relacions entre família, propietat i empresa. Tanmateix, el concepte de professionalització s'utilitza sovint de manera

ambigua, i existeix una manca d'instruments senzills, objectius i comparables que permetin mesurar-ne el grau de desenvolupament a l'empresa familiar. Aquest estudi neix amb la voluntat de contribuir a cobrir aquest buit mitjançant la construcció d'un índex estructural de professionalització, orientat a avaluar la preparació de l'empresa familiar per afrontar els reptes de la continuïtat.

Objectius de l'estudi

L'objectiu principal d'aquest estudi és analitzar i mesurar el grau de professionalització de l'empresa familiar, posant el focus en la presència de pràctiques formals que la literatura especialitzada identifica com a determinants de la continuïtat empresarial. De manera específica, l'estudi persegueix els objectius següents:

- Construir un Índex de Professionalització de l'Empresa Familiar, que permeti avaluar de forma objectiva i comparable el nivell d'institucionalització de les empreses familiars.
- Analitzar la distribució i dispersió dels nivells de professionalització dins de l'univers d'empreses analitzades.
- Identificar diferències en el grau de professionalització segons dimensions clau, com la facturació, la generació propietària, el sector d'activitat o l'estructura de la propietat.
- Definir tipologies d'empreses familiars en funció del seu nivell de professionalització estructural.
- Identificar un ordre d'implantació de les diferents pràctiques professionals.
- Detectar àrees de millora prioritàries, especialment aquelles pràctiques amb un alt impacte potencial i un cost relatiu reduït.

¹ Els autors agraeixen a les empreses que han participat en l'enquesta que ha permès realitzar aquest estudi i també agraeixen al professor Josep Llach els suggeriments realitzats en la part estadística de l'estudi.

L'estudi no avalua resultats econòmics, sinó que se centra deliberadament en les estructures i pràctiques formals, amb l'objectiu de disposar d'un diagnòstic clar sobre la preparació de l'empresa familiar per a la continuïtat.

Metodologia de l'estudi

L'estudi adopta un enfocament quantitatiu de caràcter exploratori, basat en dades primàries obtingudes mitjançant una enquesta estructurada adreçada a empreses familiars amb activitat econòmica vigent. La informació s'ha recollit mitjançant un qüestionari estructurat, dissenyat específicament per identificar l'existència de pràctiques formals relacionades amb quatre àmbits clau de la professionalització:

- Govern corporatiu i direcció
- Govern familiar i propietat
- Planificació estratègica i continuïtat
- Control, transparència i meritocràcia

Les preguntes s'han formulat de manera objectiva i verificable, principalment amb respostes dicotòmiques o categòriques, amb l'objectiu de facilitar la comparabilitat i reduir la subjectivitat en les respostes. L'enquesta es va enviar a un univers aproximat de 1.200 empreses familiars, obtenint-se 129 respostes vàlides, cosa que representa una taxa de resposta de l'11%. El treball de camp es va realitzar durant el segon semestre de 2025. La mostra està formada majoritàriament per empreses amb seu a Catalunya (75%), però inclou també empreses de la resta de l'Estat (25%), i presenta una elevada heterogeneïtat pel que fa a:

- Sector d'activitat: Industrials (41%), serveis (25%), comerç (8%), construcció (6%) i altres (19%),
- Facturació: Menys d'un milió d'euros (11%), entre 1 i 5 milions (31%), entre 5 i 20 milions d'euros (25%), entre 20 i 50 milions d'euros (23%) i més de 50 milions (10%).
- Empleats: Menys de 6 (9%), entre 7 i 20 (14%), entre 21 i 50 (26%), entre 51 i 100 (17%) entre 101 i 250 (22%) i més de 250 (12%).

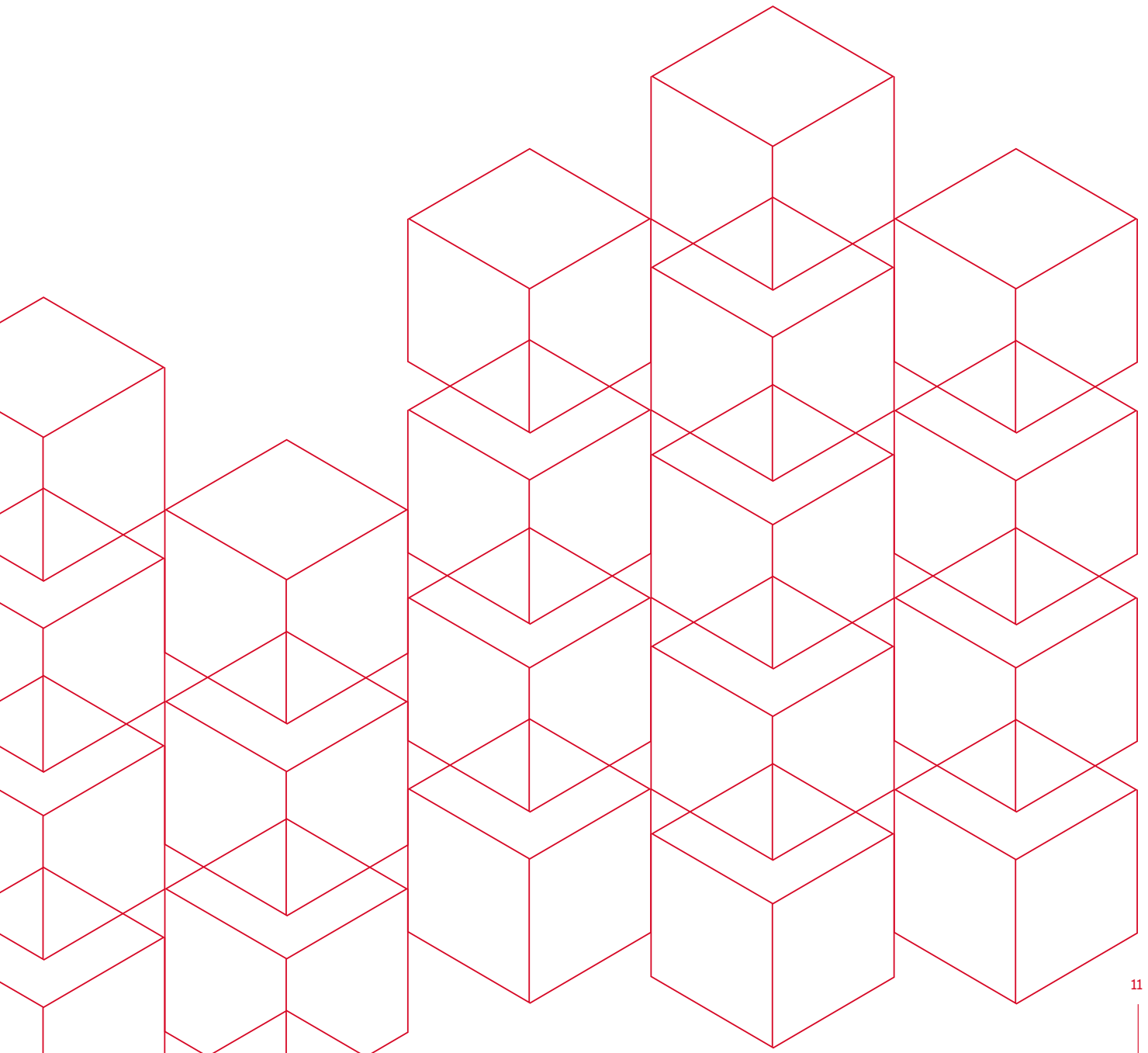
- Generació propietària: Primera generació (27%), segona (45%), tercera (15%) i quatre o més generacions (12%).
- Propietat familiar: 100% familiar (80%), propietat majoritària familiar (18%) i propietat minoritària familiar (2%).
- Número de membres de la família empresària: Menys de 10 (85%), entre 10 i 20 (9%) i més de 20 (6%).

A partir de les respostes al qüestionari, s'ha construït un Índex de Professionalització, expressat en una escala de 0 a 100 punts. L'índex es calcula com el percentatge de pràctiques formals existents sobre el total de pràctiques analitzades, assignant el mateix pes a cadascuna d'elles.

Aquest enfocament permet disposar d'un indicador objectiu i transparent, fàcilment replicable, auditable i directament utilitzable com a eina de diagnòstic i comparació. Atès el caràcter voluntari de la participació i la mida de la mostra, els resultats s'han d'interpretar com a indicatius i no representatius del conjunt de l'empresa familiar. Tot i això, l'estudi proporciona una base metodològica sòlida per a futures edicions i per al desenvolupament d'un baròmetre recurrent sobre la professionalització de l'empresa familiar.



2. Marc teòric: professionalització i continuïtat de l'empresa familiar



2.1. L'empresa familiar i el repte de la continuïtat

Si bé la taxa de supervivència de les empreses familiars és superior a la de les no familiars, la continuïtat és un dels principals reptes estructurals de l'empresa familiar. Aquest fet ha situat la professionalització del govern i de la gestió com un element central en l'anàlisi acadèmica de la sostenibilitat de l'empresa familiar. A diferència de l'empresa no familiar, l'empresa familiar combina tres sistemes interdependents —família, propietat i empresa— amb lògiques, objectius i dinàmiques potencialment divergents (Gersick et al., 1997). Aquesta superposició incrementa la complexitat organitzativa i fa necessari disposar de mecanismes formals que permetin ordenar relacions, prevenir conflictes i garantir una presa de decisions eficient a llarg termini.

2.2. La professionalització com a procés estructural

La professionalització de l'empresa familiar ha estat definida com el procés mitjançant el qual s'introdueixen estructures, pràctiques i mecanismes formals de govern, planificació i control, amb l'objectiu de reduir la dependència de persones concretes i augmentar la capacitat de l'organització per operar de manera estable i sostenible (Dekker et al., 2015). La literatura distingeix clarament entre professionalització estructural i professionalització funcional. Mentre que la segona fa referència a la incorporació de directius externs o a criteris de gestió professional, la

professionalització estructural se centra en l'existència de regles, òrgans i processos formals que ordenen el funcionament de l'empresa familiar amb independència de les persones concretes que la dirigeixen (Stewart & Hitt, 2012). Aquest estudi adopta explícitament aquesta segona perspectiva, alineant-se amb els treballs que entenen la professionalització com una qüestió d'institucionalització, més que no pas de rendiment o resultats econòmics (Miller & Le Breton-Miller, 2006).



2.3. Govern corporatiu, govern familiar i propietat

Un dels eixos centrals de la professionalització és el desenvolupament de sistemes de govern corporatiu adaptats a la realitat de l'empresa familiar. La recerca ha mostrat que la presència de consells actius, la separació de rols entre presidència i direcció executiva, i la incorporació de membres independents contribueixen a millorar la qualitat de la presa de decisions i a reduir riscos d'agència i de concentració excessiva de poder (Anderson & Reeb, 2004; Mustakallio et al., 2002). Paral·lelament, la literatura subratlla la importància del govern familiar com a àmbit específic, diferenciat del govern empresarial. Instruments com la constitució o protocol familiar, el consell de família o la formació de propietaris permeten gestionar les relacions familiars de manera ordenada i prevenir que els conflictes personals contaminin la gestió de l'empresa (Gersick et al., 1997; Ward, 2011). L'evidència mostra que les empreses familiars que articulen de manera coherent el govern corporatiu i el govern familiar presenten una major capacitat d'adaptació i una millor preparació per afrontar processos de relleu i creixement (Stewart & Hitt, 2012).

2.4. Professionalització, dimensió i generació

Diversos estudis han analitzat la relació entre professionalització, dimensió empresarial i etapa generacional. En general, la literatura apunta que el creixement i el pas de generacions faciliten, però no garanteixen, la implantació de pràctiques

formals (Dekker et al., 2015; Stewart & Hitt, 2012).

El que emergeix de manera consistent és que la professionalització no segueix una trajectòria lineal ni automàtica. Empreses de dimensions i sectors similars poden presentar nivells de professionalització molt diferents, fet que reforça la importància de factors com la cultura de la família empresària, la seva voluntat d'institucionalització i la seva actitud envers el control i la transparència (Miller & Le Breton-Miller, 2006). Aquest enfocament dona suport a la construcció d'índexs estructurals de professionalització com a eines útils per capturar aquesta diversitat de situacions. Mustakallio et al. (2002) mostren que la qualitat de la presa de decisions estratègiques a l'empresa familiar depèn d'un equilibri entre mecanismes formals de governança i mecanismes relacionals basats en confiança i capital social, posant de manifest que la professionalització no implica substituir la relació familiar, sinó governar-la adequadament.

2.5. Tipologies d'empreses familiars i enfocament d'índex

La literatura especialitzada en empresa familiar ha proposat diverses tipologies d'empreses familiars basades en el seu grau de professionalització, institucionalització del govern i maduresa organitzativa. Malgrat les diferències terminològiques entre autors, aquestes tipologies comparteixen una idea central: les empreses familiars no constitueixen un col·lectiu homogeni, sinó que poden agrupar-se en estadis relativament coherents segons el nivell de formalització de les seves estructures i pràctiques de govern.

Un dels marcs conceptuals més influents és el model del cicle de vida de l'empresa familiar proposat per Gersick et al. (1997), que distingeix diferents etapes en funció de l'evolució simultània



de la família, la propietat i l'empresa. En aquest model, les empreses passen habitualment d'una fase fundacional i personalista, amb una elevada concentració de poder i una baixa formalització, cap a etapes més avançades que requereixen mecanismes de govern més estructurats per gestionar la creixent complexitat organitzativa i familiar.

En una línia similar, diversos autors han identificat tipologies explícites basades en el grau de professionalització. Dekker et al. (2015), per exemple, proposen una classificació d'empreses familiars que va des de models informals, caracteritzats per l'absència de pràctiques formals de govern, fins a models altament professionalitzats, amb estructures clarament institucionalitzades. Entre aquests extrems, els autors identifiquen tipologies intermèdies, on la professionalització s'introdueix de manera parcial o reactiva, sovint com a resposta a conflictes, creixement o pressions externes.

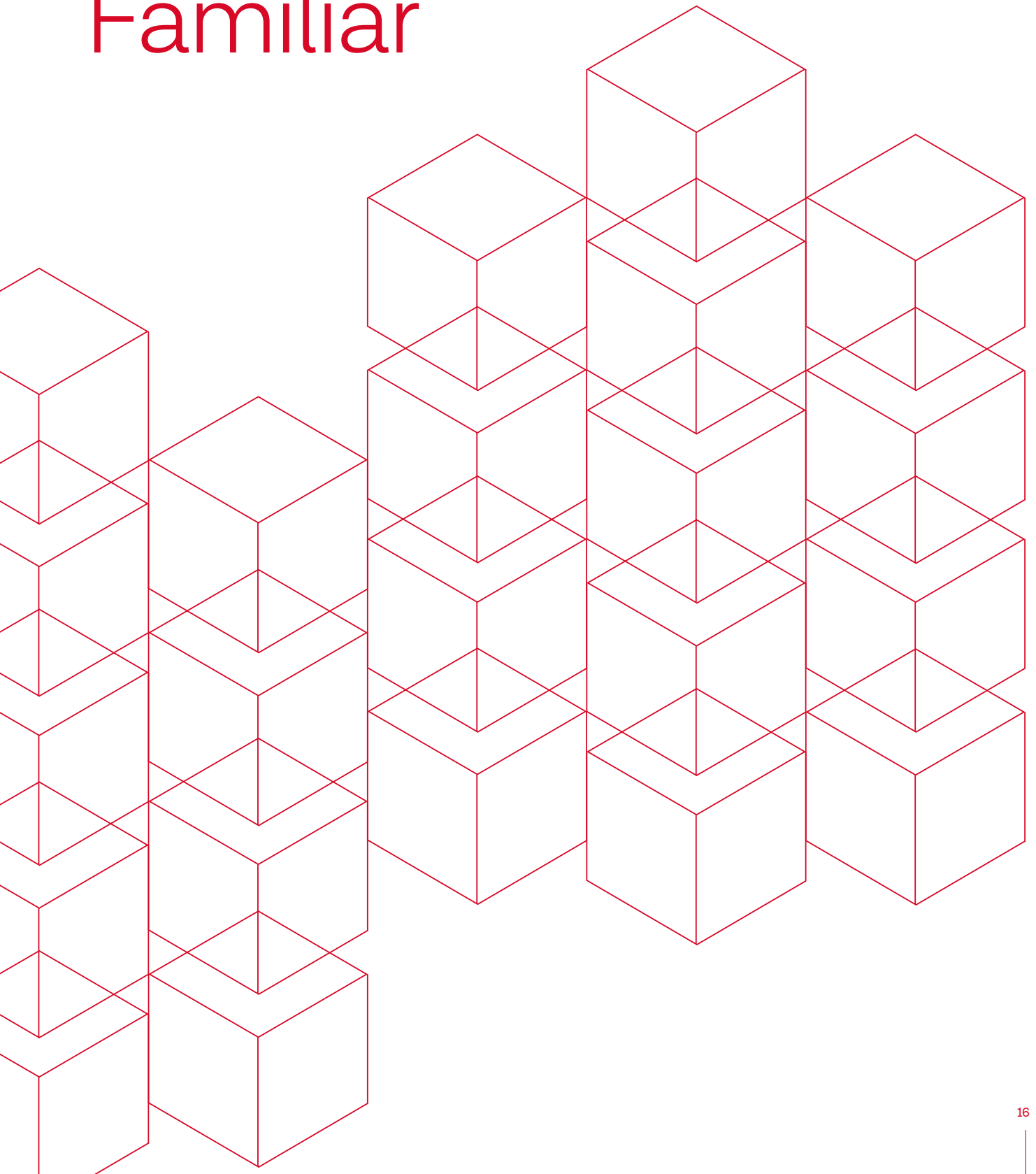
Altres contribucions rellevants descriuen patrons similars sota denominacions diferents, com ara empreses centrades en el fundador, empreses en transició generacional, i empreses institucionalitzades, totes elles diferenciades pel grau de separació entre família i empresa, l'existència d'òrgans formals de govern i la presència de criteris professionals en la presa de decisions (Ward, 2011; Miller & Le Breton-Miller, 2006). Stewart i Hitt (2012) mostren que la professionalització de l'empresa familiar no segueix un únic camí ni implica necessàriament convergir cap al model d'empresa no familiar, sinó que pot adoptar diferents configuracions, identificant sis tipus ideals d'empreses familiars segons el grau i la forma de professionalització: empreses familiars amb professionalització mínima; empreses familiars orientades principalment a la distribució de riquesa; empreses familiars d'orientació emprenedora amb baixa professionalització; grups empresarials familiars d'orientació emprenedora; empreses familiars cotitzades amb professionalització predominantment formal; i empreses familiars amb models híbrids de professionalització avançada. En conjunt, la literatura convergeix en la identificació d'un continu que va des de:

- empreses familiars informals i personalistes,
- passant per empreses en procés de professionalització,
- fins a empreses altament estructurades i institucionalitzades.

L'enfocament adoptat en aquest estudi s'alinea plenament amb aquesta tradició teòrica, però aporta una contribució específica mitjançant la construcció d'un índex sintètic de professionalització estructural, basat exclusivament en la presència de pràctiques formals observables. A diferència d'altres classificacions més conceptuals o qualitatives, aquest índex permet traduir les tipologies teòriques en una mesura concreta. Aquest tipus d'enfocament basat en índexs ha estat destacat per la literatura com a especialment adequat per a finalitats comparatives, pedagògiques i de diagnòstic, ja que facilita tant l'anàlisi acadèmica com la utilització pràctica dels resultats per part de famílies empresàries i assessors (Dekker et al., 2015). En aquest context, la literatura mostra que el rendiment de l'empresa familiar depèn menys del fet de ser familiar que de la qualitat del seu govern i del seu grau de professionalització, i que aquelles empreses familiars que adopten models de governança i gestió més professionalitzats acostumen a assolir rendiments iguals o superiors als de les empreses no familiars (Miller & Le Breton-Miller, 2006).



3. Índex de Professionalització de l'Empresa Familiar



L'Índex de Professionalització de l'Empresa Familiar és un indicador sintètic dissenyat per mesurar, de manera objectiva i comparable, el grau d'implantació de pràctiques i estructures formals que la literatura especialitzada identifica com a determinants de la continuïtat de l'empresa familiar.

Es tracta deliberadament d'un índex d'estructura i no de rendiment: no avalua resultats econòmics ni factors qualitatius com el lideratge, la cultura o el clima familiar, sinó exclusivament l'existència de mecanismes formals de govern, planificació, control i gestió de la propietat.

L'índex s'articula a partir de diverses dimensions clau de la professionalització —govern corporatiu i direcció, planificació estratègica, govern familiar i propietat, i control, transparència i meritocràcia— que, conjuntament, cobreixen els àmbits fonamentals de la institucionalització, la prevenció de conflictes i la preparació per a la continuïtat. Cada dimensió es concreta en un conjunt de pràctiques observables, com ara l'existència d'un consell d'administració o assessor, la presència de membres independents, la separació entre presidència i direcció executiva, l'auditoria de comptes, l'existència d'un pla estratègic formal, d'una constitució familiar, d'un consell de família, o l'alineació

de la retribució dels familiars amb criteris de mercat, entre d'altres. Seguidament, es facilita una llista de les pràctiques observades:

Govern corporatiu i direcció

- Existència d'un Consell d'Administració o Consell Assessor
- Presència de membres independents al Consell
- Separació entre la presidència del Consell i la direcció executiva (CEO)
- Auditoria de comptes anuals
- Existència d'un comitè d'auditoria

Planificació estratègica

- Existència d'un Pla Estratègic formalitzat
- Revisió periòdica del Pla Estratègic

Govern familiar i propietat

- Existència d'una Constitució o Protocol Familiar
- Actualització de la Constitució Familiar en els darrers cinc anys
- Existència d'un Consell de Família formalment constituït
- Avaluació periòdica del funcionament dels òrgans de govern
- Existència d'un pla formal de formació per als propietaris familiars

Control, transparència i meritocràcia

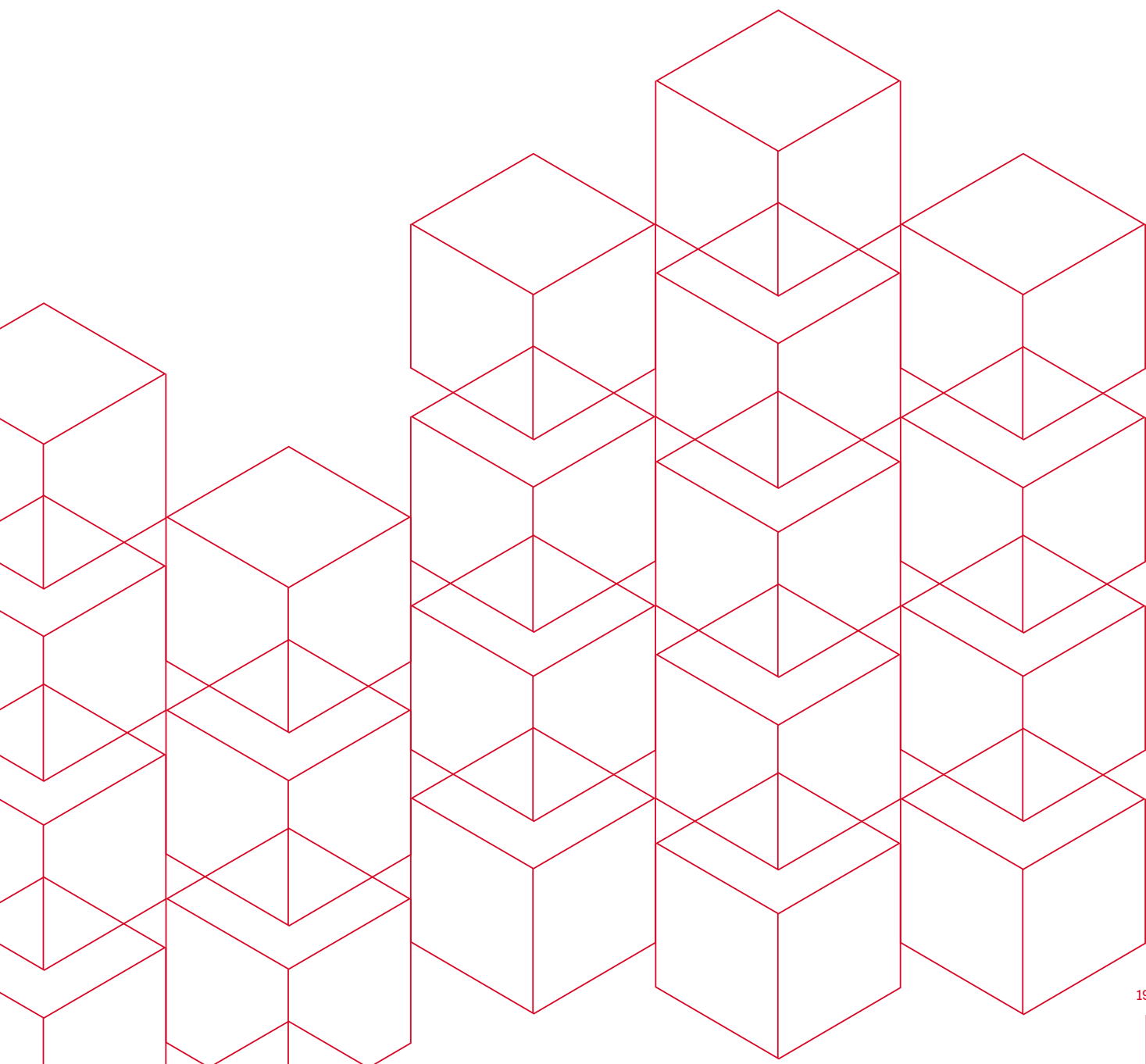
- Alineació de la retribució dels familiars amb criteris de mercat
- Valoració periòdica de les accions o participacions



Cada una d'aquestes pràctiques es codifica de manera binària: s'assigna un valor d'1 quan la pràctica existeix de manera formal i identificable a l'empresa, i un valor de 0 quan no existeix. En aquells casos en què la pregunta admet respostes intermèdies —per exemple, si l'auditoria és voluntària o obligatòria— totes les opcions que impliquen l'existència efectiva de la pràctica es consideren positives. Aquest criteri reforça el caràcter estructural, objectivable i auditable de l'índex. Totes les pràctiques incloses reben el mateix pes relatiu. No s'apliquen ponderacions diferenciades entre dimensions ni entre pràctiques individuals, amb l'objectiu de mantenir la simplicitat, la transparència i la neutralitat analítica de l'instrument, així com el seu valor pedagògic: cada pràctica compta i contribueix de manera directa al resultat final. Per a cada empresa, l'índex es calcula com el percentatge de pràctiques formals existents sobre el total de pràctiques analitzades, i s'expressa en una escala de 0 a 100 punts. Així, per exemple, si una empresa té implantades 5 de les 14 pràctiques considerades a l'estudi, el seu Índex de Professionalització és del 35,7%. Aquest valor indica que l'empresa disposa aproximadament d'un terç de les estructures formals considerades rellevants per a la seva continuïtat. Un cop calculat l'índex individual de cada empresa, els resultats agregats que es presenten a l'informe —per trams de facturació, sector, generació propietària o estructura de la propietat— s'obtenen com la mitjana dels índexs individuals de les empreses que formen part de cada segment. És important remarcar que no es tracta d'un recompte agregat de pràctiques, sinó de la mitjana dels nivells de professionalització de les empreses del grup.



4. Resultats



Aquest capítol presenta els principals resultats empírics de l'estudi, a partir de l'aplicació de l'Índex de Professionalització a les empreses analitzades. L'objectiu és descriure el nivell de professionalització observat, la seva dispersió i els principals factors associats, posant l'accent en les evidències més rellevants per a la continuïtat de l'empresa familiar.

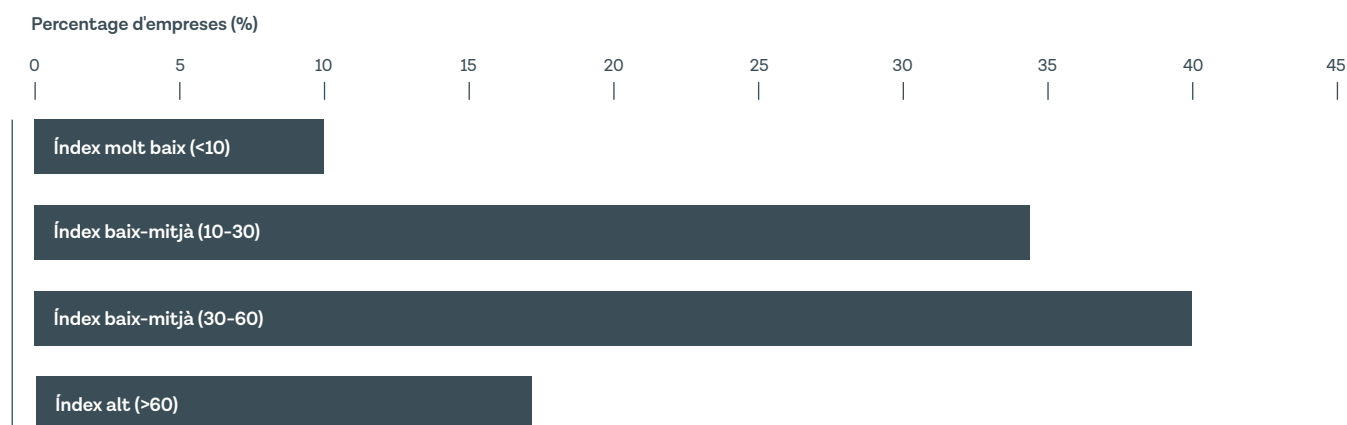
4.1. Anàlisi descriptiva

Aquest apartat analitza la distribució global de l'Índex de Professionalització entre les empreses de la mostra, amb l'objectiu d'identificar el nivell mitjà de professionalització, la dispersió dels resultats i l'existència de patrons rellevants. L'anàlisi permet visualitzar fins a quin punt la professionalització és homogènia o, al contrari, presenta diferències significatives entre empreses.

4.1.1. Distribució de l'índex global

L'anàlisi de la distribució de l'Índex de Professionalització posa de manifest una realitat molt heterogènia dins de l'univers de l'empresa familiar analitzat. L'índex mitjà se situa en 35 punts sobre 100, amb una mediana de 33, fet que indica que, de mitjana, les empreses participants tenen implantada aproximadament una tercera part de les pràctiques formals considerades a l'estudi. Aquesta distribució revela que la professionalització estructural de l'empresa familiar es troba, en termes generals, en una fase intermèdia i encara lluny d'un nivell elevat d'institucionalització. La major part de les empreses es concentra en franges d'índex baixes o mitjanes, mentre que només una minoria assoleix valors alts de professionalització (veure figura 1).





Font: Elaboració pròpia

Figura 1. Distribució de l'Índex de Professionalització de l'Empresa Familiar

La figura 1 mostra que aproximadament un 10% de les empreses presenten nivells molt baixos de professionalització, amb índexs inferiors als 10 punts. Aquestes empreses operen amb estructures clarament informals, amb una absència gairebé total de mecanismes formals de govern, planificació o gestió de la propietat familiar, fet que incrementa el risc de conflictes i dificulta la preparació per a la continuïtat. A l'altre extrem de la distribució, només un 17% de les empreses supera els 60 punts en l'Índex de Professionalització. Aquest grup correspon a empreses que han implantat de manera sistemàtica una part significativa de les pràctiques analitzades, especialment en àmbits com el govern corporatiu, la planificació estratègica i el control. Tot i això, fins i tot dins d'aquest segment d'empreses més professionalitzades, no és habitual trobar nivells propers al valor màxim teòric de l'índex, cosa que indica que la professionalització plena continua sent poc freqüent.

La forma de la distribució evidencia, així, la coexistència de models empresarials molt diferents dins del mateix univers: des d'empreses fortament personalistes i poc estructurades fins a empreses clarament institucionalitzades. Aquesta amplitud en els nivells de professionalització confirma que no existeix un patró únic de desenvolupament de l'empresa familiar, i que la implantació de pràctiques formals

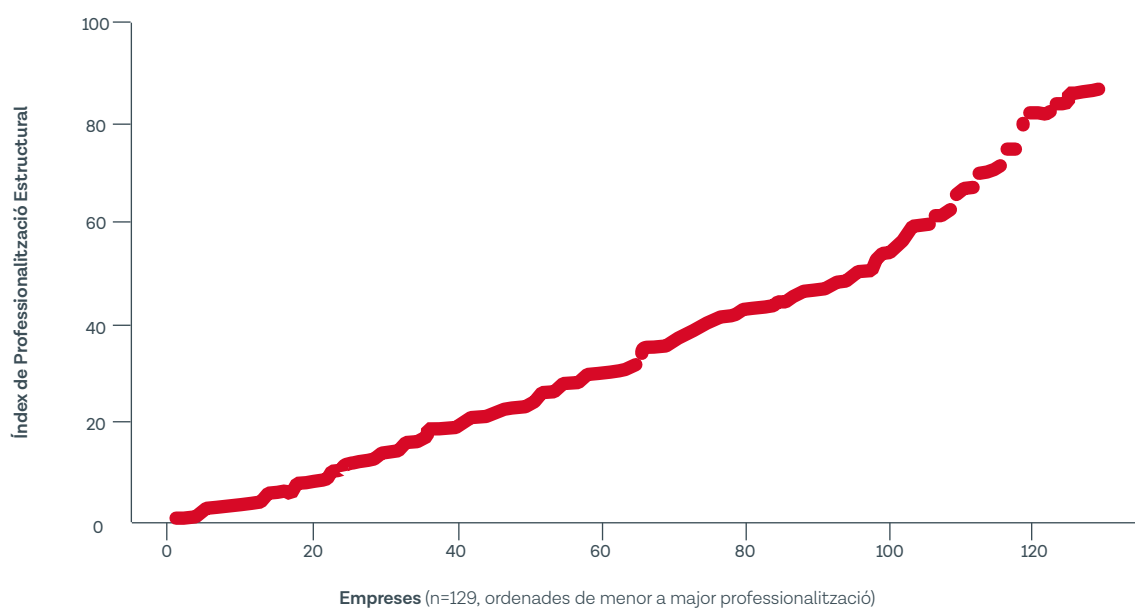
respon més a decisions estratègiques i culturals de la família empresària que no pas a una evolució automàtica associada al pas del temps. Aquesta distribució global de l'índex constitueix el marc de referència per a la resta de les anàlisis presentades en aquest capítol, que aprofundiran en la dispersió dels resultats i en les diferències observades segons dimensions com la facturació, la generació propietària, el sector d'activitat o l'estructura de la propietat.

4.1.2. Dispersió i heterogeneïtat dels resultats

L'anàlisi de la dispersió dels resultats individuals posa de manifest una de les conclusions més rellevants de l'estudi: la gran heterogeneïtat existent entre les empreses familiars analitzades. La desviació estàndard de l'índex se situa en 34 punts, una xifra molt elevada en relació amb la mitjana de l'índex (35 punts), que indica una dispersió extrema dels nivells de professionalització. Aquesta amplitud reflecteix la coexistència, dins d'un mateix univers empresarial, d'empreses amb estructures pràcticament inexistents al costat d'empreses altament institucionalitzades. La Figura 2 representa gràficament aquesta dispersió mitjançant l'ordenació de les empreses segons el seu nivell de professionalització. La corba mostra una progressió contínua però molt oberta, que s'estén des de valors pròxims a zero fins a nivells

superiors als 80 punts. No s'observen concentracions clares en un únic tram, sinó una distribució molt estesa, sense un “model dominant” de professionalització. Aquesta representació visual permet entendre per què la mitjana de l'índex, tot i situar-se al voltant dels 35 punts, amaga realitats molt diferents. Empreses amb índexs inferiors als 10 punts —caracteritzades per una gestió fortament personalista i una absència gairebé total de pràctiques formals— conviuen amb empreses que superen àmpliament els 60 punts i que han implantat de manera sistemàtica estructures de govern, planificació i control. La forta dispersió es manté també quan s'analitzen subgrups d'empreses per dimensió, sector o generació propietària, fet que indica que la

professionalització no segueix una trajectòria lineal ni automàtica. Dues empreses amb característiques similars poden presentar nivells de professionalització radicalment diferents, la qual cosa reforça la idea que la implantació de pràctiques formals respon principalment a decisions deliberades de la família empresària. En aquest sentit, la dispersió observada no és un resultat accessori, sinó un element central de l'anàlisi: posa de manifest que la professionalització de l'empresa familiar es troba en una fase de transició, més que no pas de maduresa institucional, i que existeix un ampli marge de millora mitjançant la incorporació progressiva de pràctiques de baix cost relatiu i alt impacte preventiu.



Font: Elaboració pròpia

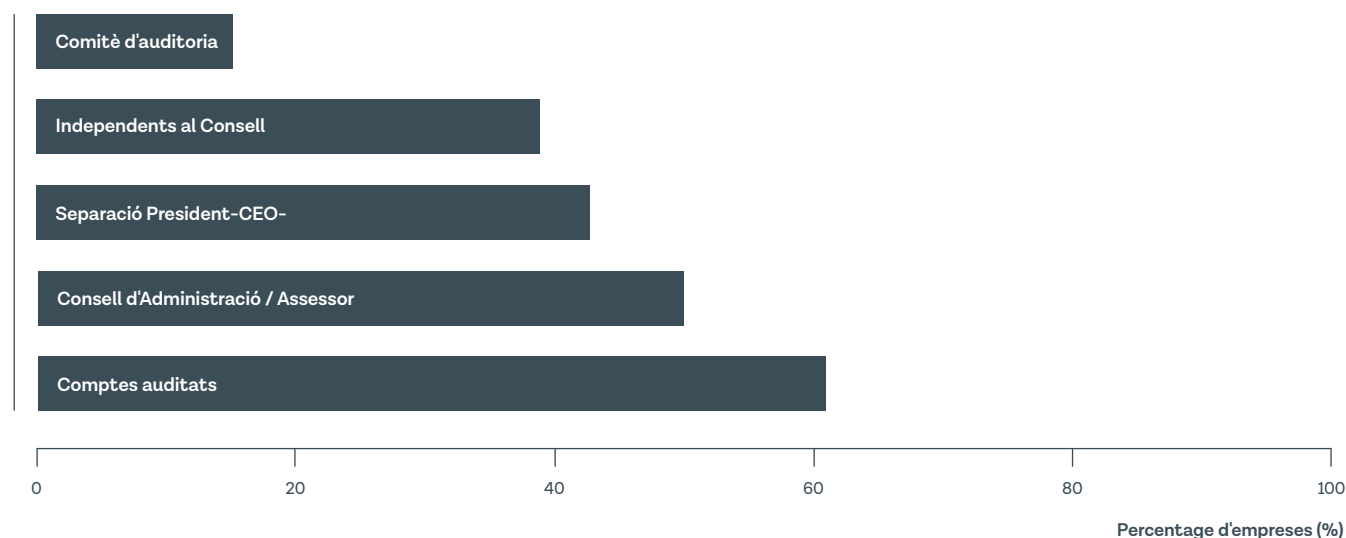
Figura 2. Dispersió de l'Índex de Professionalització de l'Empresa Familiar (129 empreses)



4.1.3. Govern corporatiu i direcció

L'anàlisi de les pràctiques de govern corporatiu i direcció mostra un nivell de desenvolupament desigual entre les empreses familiars analitzades.

En general (veure figura 3), s'observa una major implantació de mesures vinculades al compliment normatiu i al control formal, mentre que les pràctiques associades a un bon govern més avançat presenten una adopció significativament inferior.



Font: Elaboració pròpia

Figura 3. Govern corporatiu i direcció: percentatge d'empreses amb pràctiques implantades

La pràctica més estesa és l'auditoria de comptes, present en el 62% de les empreses. Cal destacar que una part rellevant d'aquestes auditories es realitzen sense obligació legal, fet que indica una certa sensibilitat cap a la transparència financera i el control extern, especialment en empreses de major dimensió. Pel que fa a l'existència d'un òrgan col·legiat de govern, el 52% de les empreses disposa d'un Consell d'Administració o d'un Consell Assessor. Tot i això, la mera existència d'un consell no garanteix necessàriament un govern corporatiu professionalitzat, ja que el seu funcionament i composició poden variar considerablement. En aquesta línia, només el 39% de les empreses amb consell compta amb una presència significativa (25% o més) de membres independents, un element clau per introduir criteris externs, professionalitzar la presa de decisions i reduir el risc de biaixos familiars. Aquesta dada posa de manifest que la figura de l'independent encara no està plenament consolidada dins de l'empresa familiar. La separació entre la presidència del consell

i la direcció executiva (CEO) es dona en el 46% de les empreses que tenen consell, un percentatge moderat que reflecteix la persistència de models de lideratge fortament concentrats en una mateixa persona, especialment en empreses de menor dimensió o en primeres generacions. Finalment, la implantació de mecanismes específics de control avançat, com el comitè d'auditoria, és encara molt limitada: només el 15% de les empreses disposa d'aquest òrgan. Aquesta baixa presència suggereix que, més enllà de l'auditoria de comptes, els sistemes formals de supervisió interna continuen sent poc habituals a l'empresa familiar.

En conjunt, els resultats mostren que el govern corporatiu de l'empresa familiar es caracteritza per una professionalització parcial i sovint reactiva, amb una major adopció de pràctiques impulsades per requisits legals o externs, i una menor implantació de mecanismes orientats a la qualitat del govern, la deliberació estratègica i l'equilibri de poders.

4.1.4. Govern familiar i propietat

L'anàlisi de les pràctiques de govern familiar i gestió de la propietat posa de manifest que aquest àmbit continua sent un dels menys desenvolupats dins de l'empresa familiar, malgrat la seva importància clau en la prevenció de conflictes i en la preparació per a la continuïtat generacional (veure figura 4).

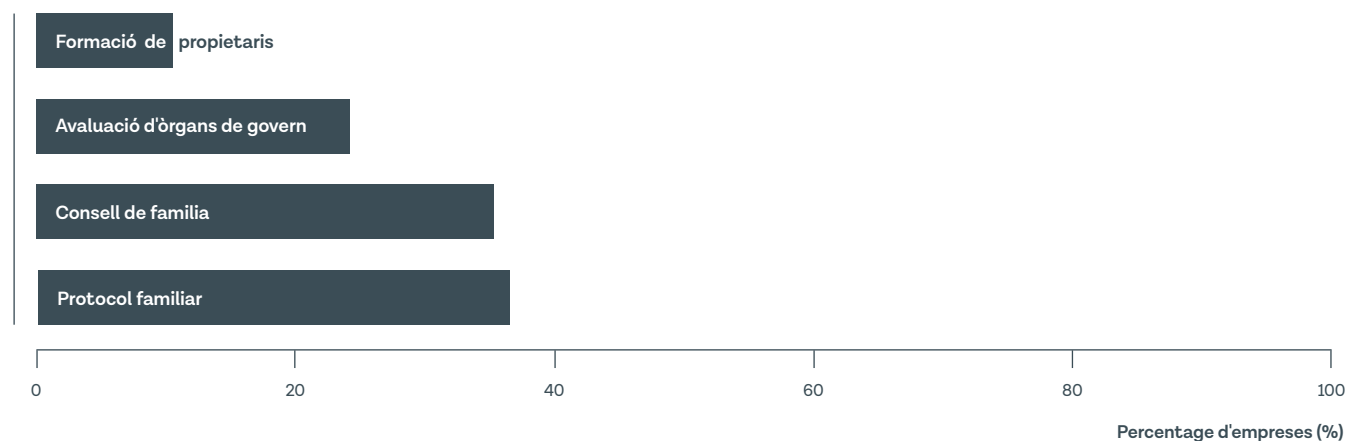


Figura 4. Govern familiar i propietat: percentatge d'empreses amb pràctiques implantades

Només el 36% de les empreses disposa d'un Protocol o Constitució Familiar formalitzat (i el 59% l'ha actualitzat en els darrers cinc anys). Tot i que, en la majoria dels casos, aquestes constitucions han estat revisades en els darrers cinc anys, la dada evidencia que una part significativa de les empreses familiars encara opera sense un marc explícit que reguli aspectes fonamentals com la relació família-empresa, l'accés de familiars a l'organització o els criteris de relleu. De manera coherent amb aquesta limitada formalització, només el 35% de les empreses compta amb un Consell de Família constituït. Aquesta absència d'un òrgan específic de deliberació familiar dificulta la separació d'espais entre família, propietat i empresa, i incrementa el risc que els conflictes familiars es traslladin a la gestió empresarial. Encara més reduïda és la implantació de pràctiques orientades a la millora contínua del govern. Només el 25% de les empreses realitza una avaluació periòdica del funcionament dels

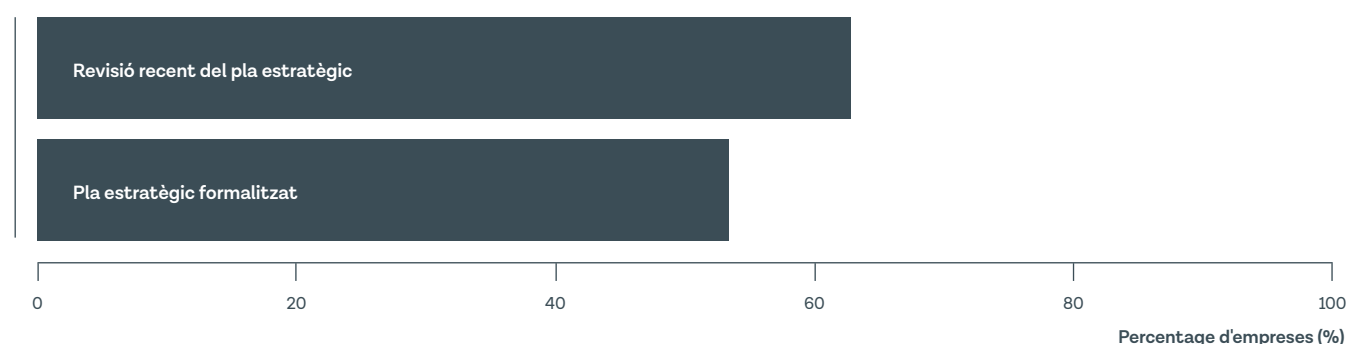
òrgans de govern, tant empresarials com familiars. Aquesta dada contrasta amb l'alt impacte potencial d'aquesta pràctica, que té un cost relatiu baix i contribueix significativament a professionalitzar la presa de decisions. Finalment, la formació específica dels propietaris familiars és la pràctica menys estesa de totes les analitzades: només l'11% de les empreses disposa d'un pla formal en aquest àmbit. Aquesta manca de formació estructurada limita la capacitat dels propietaris per exercir un rol responsable, informat i alineat amb les necessitats de l'empresa, especialment en contextos de creixement o de relleu generacional.

En conjunt, els resultats mostren que el govern familiar continua sent un punt feble estructural en moltes empreses familiars. Paradoxalment, es tracta d'un àmbit on existeix un ampli marge de millora mitjançant decisions de baix cost relatiu i amb un elevat impacte preventiu sobre la continuïtat i la cohesió familiar.

4.1.5. Planificació estratègica i continuïtat

La planificació estratègica és un dels pilars fonamentals de la professionalització i de la preparació de l'empresa familiar per a la continuïtat. Els

resultats de l'estudi mostren un nivell d'implantació moderadament superior al d'altres àmbits, però encara lluny de ser generalitzat (veure figura 5).



Nota: El percentatge de revisió recent del pla estratègic es refereix a les empreses que tenen pla estratègic formalitzat.

Font: Elaboració pròpia

Figura 5. Planificació estratègica i revisió del pla: percentatge d'empreses amb pràctiques implantades.

El 53% de les empreses disposa d'un Pla Estratègic formalitzat, fet que indica que aproximadament la meitat de les empreses familiars analitzades operen amb un marc explícit de definició d'objectius, prioritats i línies d'actuació a mitjà i llarg termini. Tot i ser una dada relativament positiva en comparació amb altres pràctiques de govern, posa de manifest que una part rellevant del teixit empresarial familiar continua prenent decisions estratègiques de manera informal o reactiva. Entre les empreses que disposen de pla estratègic, la majoria mostra una certa dinàmica d'actualització: el 63% declara haver revisat el pla estratègic recentment. Aquesta dada suggereix que, un cop implantada, la planificació estratègica tendeix a integrar-se en els processos de govern i de presa de decisions, especialment en empreses de major dimensió o amb estructures de govern més desenvolupades. Tanmateix, la combinació d'ambdues xifres indica que el repte principal no és tant la revisió dels plans existents com la implantació inicial de la planificació estratègica en aquelles empreses que encara no disposen d'aquest instrument. En molts casos, l'absència d'un pla formal dificulta l'alineació entre família, propietat i direcció, i

incrementa el risc de tensions en moments clau com els processos de relleu o els canvis d'etapa generacional.

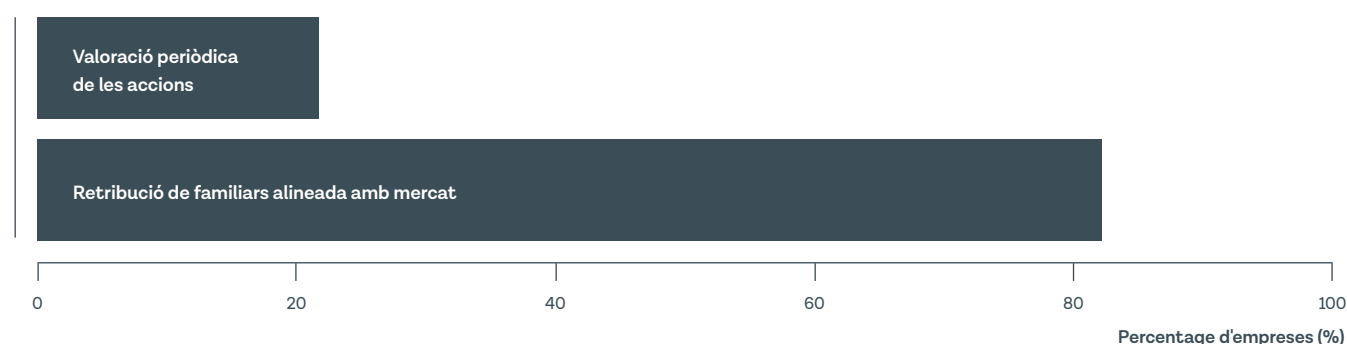
En conjunt, els resultats apunten que la planificació estratègica constitueix una palanca clau de professionalització, amb un alt potencial d'impacte sobre la continuïtat, especialment quan s'articula de manera coherent amb els òrgans de govern corporatiu i familiar.



4.1.6. Control, transparència i meritocràcia

Les pràctiques relacionades amb el control, la transparència i la meritocràcia mostren un patró clarament dual dins de l'empresa familiar: algunes

mesures estan àmpliament implantades, mentre que d'altres, igualment rellevants per a la prevenció de conflictes, continuen sent minoritàries (veure figura 6).



Font: Elaboració pròpia

Figura 6. Control, transparència i meritocràcia: percentatge d'empreses amb pràctiques implantades.

La pràctica més estesa en aquest àmbit és l'alineació de la retribució dels familiars amb criteris de mercat, present en el 84% de les respostes. Aquesta elevada implantació indica una sensibilitat generalitzada envers la necessitat d'evitar greuges comparatius dins de l'organització i de professionalitzar les relacions laborals entre familiars i no familiars. Sovint, aquesta pràctica s'adopta com a resposta a tensions internes o com a requisit implícit de creixement organitzatiu. En canvi, només el 25% de les empreses realitza una valoració periòdica de les accions o participacions. Aquesta baixa implantació contrasta amb la seva importància en contextos de transmissió de la propietat, entrada o sortida de socis familiars i gestió de conflictes patrimonials. L'absència de criteris objectius i actualitzats de valoració pot esdevenir una font significativa de tensions, especialment en etapes de relleu generacional. Aquest contrast posa de manifest que les empreses familiars tendeixen a prioritzar aquelles pràctiques que tenen un impacte immediat en la gestió diària, mentre que posposen mecanismes de transparència patrimonial amb un horitzó més preventiu i de llarg termini. Tanmateix, aquestes darreres pràctiques acostumen a tenir

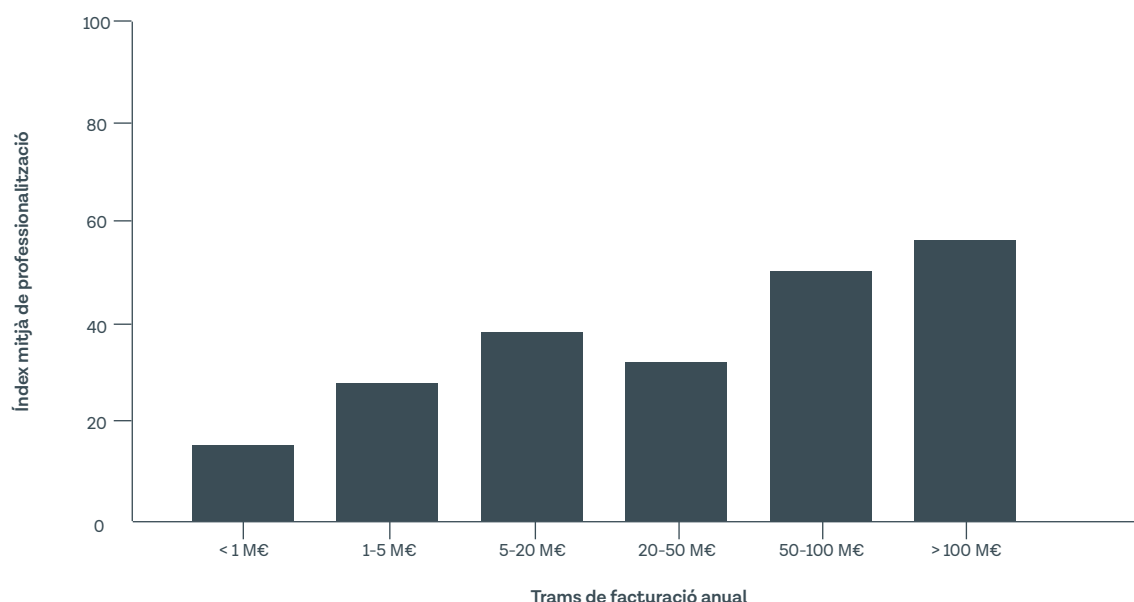


un cost relatiu baix i un alt impacte potencial en la cohesió familiar i la continuïtat de l'empresa.

En conjunt, els resultats suggereixen que el repte no és tant introduir la meritocràcia en l'àmbit laboral —ja força estesa— com avançar cap a una major transparència en la gestió de la propietat, especialment en empreses que afronten processos de relleu o d'ampliació del nombre de propietaris.

4.1.7. Dimensió i facturació

L'anàlisi de l'Índex de Professionalització per trams de facturació mostra una relació clara però no lineal entre la dimensió de l'empresa i el seu nivell de professionalització. En termes generals, el creixement de la facturació tendeix a afavorir una major implantació de pràctiques formals, però no la garanteix (veure figura 7).



Font: Elaboració pròpia

Figura 7. Índex mitjà de professionalització per trams de facturació



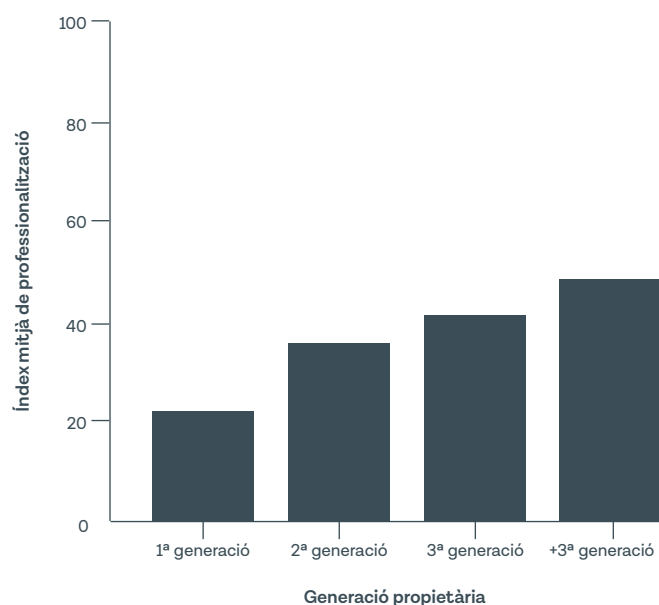
Les empreses amb una facturació inferior a 1 milió d'euros presenten un índex mitjà de professionalització del 17%, fet que indica una presència molt limitada d'estructures formals de govern, planificació i control. Aquestes empreses solen operar amb models de gestió fortament personalistes, on la formalització de processos és reduïda. A mesura que augmenta la facturació, l'índex mitjà de professionalització també creix: les empreses que facturen entre 1 i 5 milions d'euros assolixen un índex del 28%, mentre que les situades en el tram de 5 a 20 milions d'euros arriben al 37%. Aquest increment suggereix que el creixement obliga progressivament a introduir estructures més formals, especialment en l'àmbit del govern corporatiu i de la planificació estratègica. Tanmateix, el patró no és estrictament creixent. En el tram de 20 a 50 milions d'euros, l'índex mitjà retrocedeix fins al 32%, fet que posa de manifest que el creixement per si sol no assegura una professionalització sostinguda. En aquest segment conviuen empreses que han avançat clarament en la institucionalització amb d'altres que mantenen estructures informals malgrat la seva dimensió. És a partir del tram de 50 a 100 milions d'euros quan s'observa un salt més clar en el nivell de professionalització, amb un índex mitjà del 51%, que arriba fins al 57% en les empreses que superen els 100 milions d'euros de facturació. Tot i aquests nivells més elevats, la dispersió dins de cada tram continua sent significativa, la qual cosa confirma que fins i tot entre les empreses grans existeixen models de govern molt diversos.

En conjunt, els resultats mostren que la dimensió facilita la professionalització, però no la garanteix. Dues empreses amb una facturació similar poden presentar nivells de professionalització radicalment diferents, la qual cosa reforça la idea que la implantació de pràctiques formals depèn fonamentalment de la voluntat i la cultura de la família empresària.



4.1.8. Generació propietària

L'anàlisi de l'Índex de Professionalització segons la generació propietària mostra una relació positiva entre el pas del temps generacional i el grau de formalització de l'empresa familiar. En termes generals, les empreses gestionades per generacions més avançades presenten nivells superiors de professionalització, tot i que aquesta evolució no és automàtica ni homogènia (veure figura 8).



Font: Elaboració pròpia

Figura 8. Índex mitjà de professionalització estructural segons la generació propietària

Les empreses en primera generació presenten els nivells més baixos de professionalització, amb un índex mitjà al voltant del 22%. Aquest resultat és coherent amb models empresarials fortament fundacionals, caracteritzats per una elevada concentració de poder en el fundador, una gestió personalista i una formalització limitada dels mecanismes de govern i planificació. En la segona generació, l'índex mitjà augmenta fins a aproximadament el 34%, fet que reflecteix la introducció progressiva de pràctiques formals com ara consells, protocols familiars o plans estratègics. Sovint, aquest increment respon a la

necessitat de coordinar un major nombre de membres familiars i d'afrontar els primers processos de relleu. Les empreses en tercera generació assoleixen un índex mitjà pròxim al 41%, consolidant una major institucionalització del govern corporatiu i familiar. En aquesta etapa, la complexitat creix tant en l'àmbit empresarial com en el de la propietat, cosa que tendeix a impulsar la formalització com a mecanisme de gestió del risc i de prevenció de conflictes. Finalment, les empreses amb una propietat distribuïda en més de tres generacions presenten els nivells més elevats de professionalització, amb un índex mitjà al voltant del 48%. Tot i això, aquests valors continuen lluny del màxim teòric de l'índex, la qual cosa indica que la longevitat generacional no garanteix per si sola una professionalització plena.

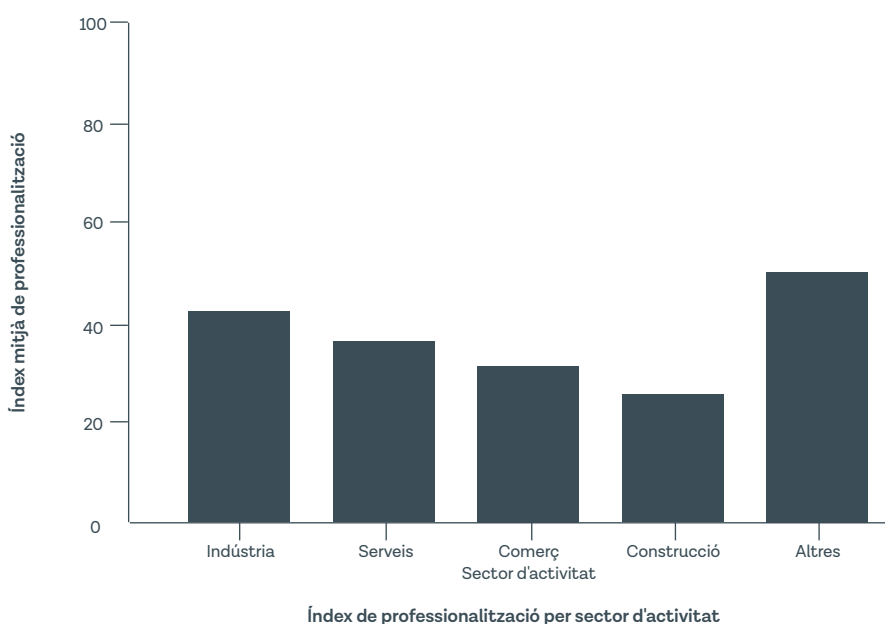
En conjunt, els resultats suggereixen que el pas de generacions actua com un factor facilitador de la professionalització, però que aquesta depèn fonamentalment de decisions deliberades de la família empresarial. Empreses d'una mateixa generació poden mostrar nivells de professionalització molt diferents, cosa que reforça la importància de la cultura familiar i de la voluntat d'institucionalització.



4.1.9. Sector d'activitat

L'anàlisi de l'Índex de Professionalització per sector d'activitat mostra diferències rellevants, tot i que menys pronunciades que les observades per dimensió o generació propietària. Els resultats suggereixen que el sector influeix en el grau de professionalització, però

no és un factor determinant per si sol (veure figura 9). Les empreses del sector industrial presenten els nivells mitjans de professionalització més elevats, amb un índex aproximadament del 42%. Aquest resultat pot explicar-se per una major complexitat organitzativa, una exposició més elevada a mercats internacionals i una tradició més arrelada de govern corporatiu formal.



Font: Elaboració pròpia

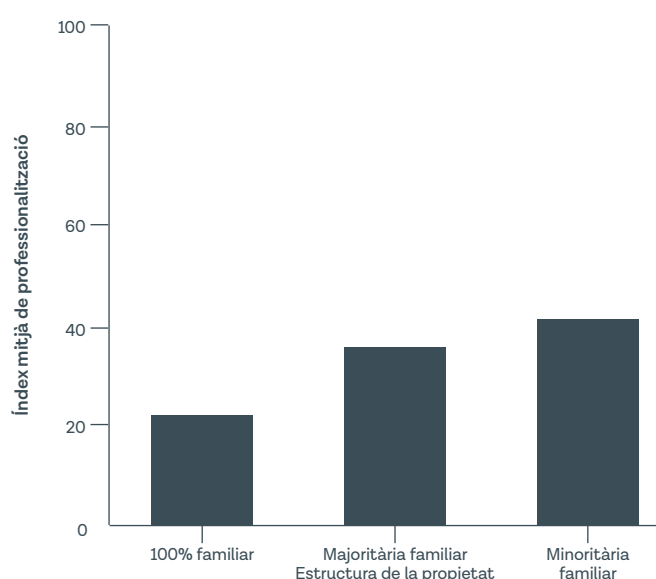
Figura 9. Índex mitjà de professionalització per sector d'activitat



El sector serveis se situa en una posició intermèdia, amb un índex mitjà al voltant del 36%, mentre que els sectors de comerç i construcció presenten nivells inferiors de professionalització, amb índexs propers al 28% i 25%, respectivament. Aquests sectors tendeixen a concentrar empreses de menor dimensió i amb estructures de gestió més personalistes. El grup d'altres sectors mostra un nivell mitjà proper al 34%, reflectint una elevada heterogeneïtat interna. En conjunt, els resultats confirmen que, dins d'un mateix sector, conviuen empreses amb graus de professionalització molt diferents, fet que reforça la idea que la professionalització depèn més de decisions internes que no pas del sector d'activitat.

4.1.10. Estructura de la propietat

L'estructura de la propietat emergeix com un dels factors associats al grau de professionalització de l'empresa familiar. A mesura que la propietat es fa menys concentrada exclusivament en mans de la família, l'Índex de Professionalització tendeix a augmentar.



Font: Elaboració pròpia

Figura 10. Índex mitjà de professionalització segons l'estructura de la propietat.

Les empreses amb una propietat 100% familiar presenten un índex mitjà de professionalització d'aproximadament el 34%. Aquestes empreses solen mantenir models de govern més informals, especialment quan la propietat està molt concentrada en un nombre reduït de familiars. Quan la propietat és majoritàriament familiar, però amb presència d'altres socis, l'índex mitjà augmenta fins al 46%. Aquesta configuració acostuma a requerir una major formalització de les regles de govern, transparència i rendició de comptes. Finalment, les empreses amb propietat minoritària familiar assoleixen els nivells més elevats de professionalització, amb un índex mitjà al voltant del 58%. En aquests casos, la convivència amb socis no familiars actua com un fort impuls cap a la institucionalització del govern corporatiu i dels sistemes de control.

En conjunt, els resultats indiquen que l'obertura de la propietat a tercers actua com un catalitzador de la professionalització, tot i que també planteja reptes addicionals en termes de preservació del control i dels valors familiars.



4.2. Anàlisi dels factors associats al grau de professionalització

Un cop analitzada la distribució i la dispersió de l'Índex de Professionalització, el següent pas consisteix a entendre quins factors estan realment associats amb els diferents nivells de professionalització observats. Dit d'una altra manera, es tracta de respondre a una pregunta clau: *què explica que algunes empreses familiars estiguin molt més professionalitzades que d'altres?*

Per donar resposta a aquesta qüestió, s'ha anat més enllà de la comparació descriptiva entre grups i s'han aplicat diverses tècniques estadístiques que permeten analitzar l'efecte conjunt de diferents factors, evitant interpretacions parcials o enganyoses. Les explicacions metodològiques detallades i les taules de resultats es presenten als Annexos; en aquest apartat es recullen les principals evidències i conclusions, amb un enfocament clarament interpretatiu. Els resultats que es presenten a continuació no s'han d'interpretar com a relacions automàtiques ni deterministes. El fet que un factor aparegui associat a un major grau de professionalització no vol dir que el garanteixi, sinó que el facilita o el fa més probable. Aquesta matisació és especialment important en el context de l'empresa familiar, on les decisions de govern responen sovint a factors culturals i de voluntat de la família empresària.

La dimensió econòmica: un factor clau, però no suficient

La primera evidència que emergeix de manera clara i consistent és el paper de la facturació. Les anàlisis presentades als Annexes 3 i 4 confirmen que la dimensió econòmica és el factor estructural amb una associació més robusta amb el grau de professionalització. En termes simples, les empreses que facturen més

tendeixen a estar més professionalitzades. A mesura que creix la dimensió, augmenta la complexitat organitzativa, la necessitat de coordinar més persones i processos, i també l'exposició a riscos legals, financers i reputacionals. Tot plegat actua com un incentiu natural per introduir estructures formals de govern, planificació i control. Ara bé, els resultats també mostren amb claredat que el creixement no garanteix la professionalització. Fins i tot entre empreses grans, existeixen diferències molt significatives en el nivell d'implantació de pràctiques formals. Això confirma una de les idees centrals de l'estudi: la dimensió facilita la professionalització, però no la substitueix.

La generació propietària: un efecte real però limitat

Un segon factor sovint associat a la professionalització és la generació propietària. L'anàlisi descriptiva ja mostrava que, de mitjana, les empreses en generacions més avançades presenten índexs de professionalització més elevats. Les anàlisis estadístiques permeten matisar aquesta relació. Els resultats indiquen que el pas de generacions contribueix a la professionalització, però ho fa de manera modesta i, sobretot, indirecta. Part de l'efecte generacional s'explica perquè les empreses més antigues tendeixen a ser també més grans i més complexes. Quan es té en compte simultàniament la facturació, el pes específic de la generació es redueix. Això implica que no n'hi ha prou amb "arribar" a la segona o tercera generació per estar professionalitzat. Hi ha empreses molt joves amb estructures avançades i empreses multigeneracionals que continuen funcionant amb models fortament personalistes. El factor decisiu no és tant el nombre de generacions com les decisions que la família pren en cada etapa.

La propietat 100% familiar: un factor neutral

Un dels resultats més rellevants —i potser menys intuïtius— de l'anàlisi és el paper de l'estructura de la propietat. Les anàlisis dels annexes 3 i 4 mostren que el fet que la propietat sigui 100% familiar no explica, per si sol, el grau de professionalització. Això vol dir que hi ha empreses amb propietat íntegrament familiar altament professionalitzades, i d'altres amb la mateixa

estructura de participació en el capital de la societat que presenten nivells molt baixos de formalització. La concentració de la propietat no impedeix ni assegura la professionalització: tot depèn de com la família exerceix el seu rol com a propietària. Aquest resultat és especialment rellevant des d'un punt de vista pràctic, ja que desmunta la idea que la professionalització exigeix necessàriament obrir el capital a tercers. El que resulta determinant no és tant qui és el propietari, sinó com exerceix la propietat.

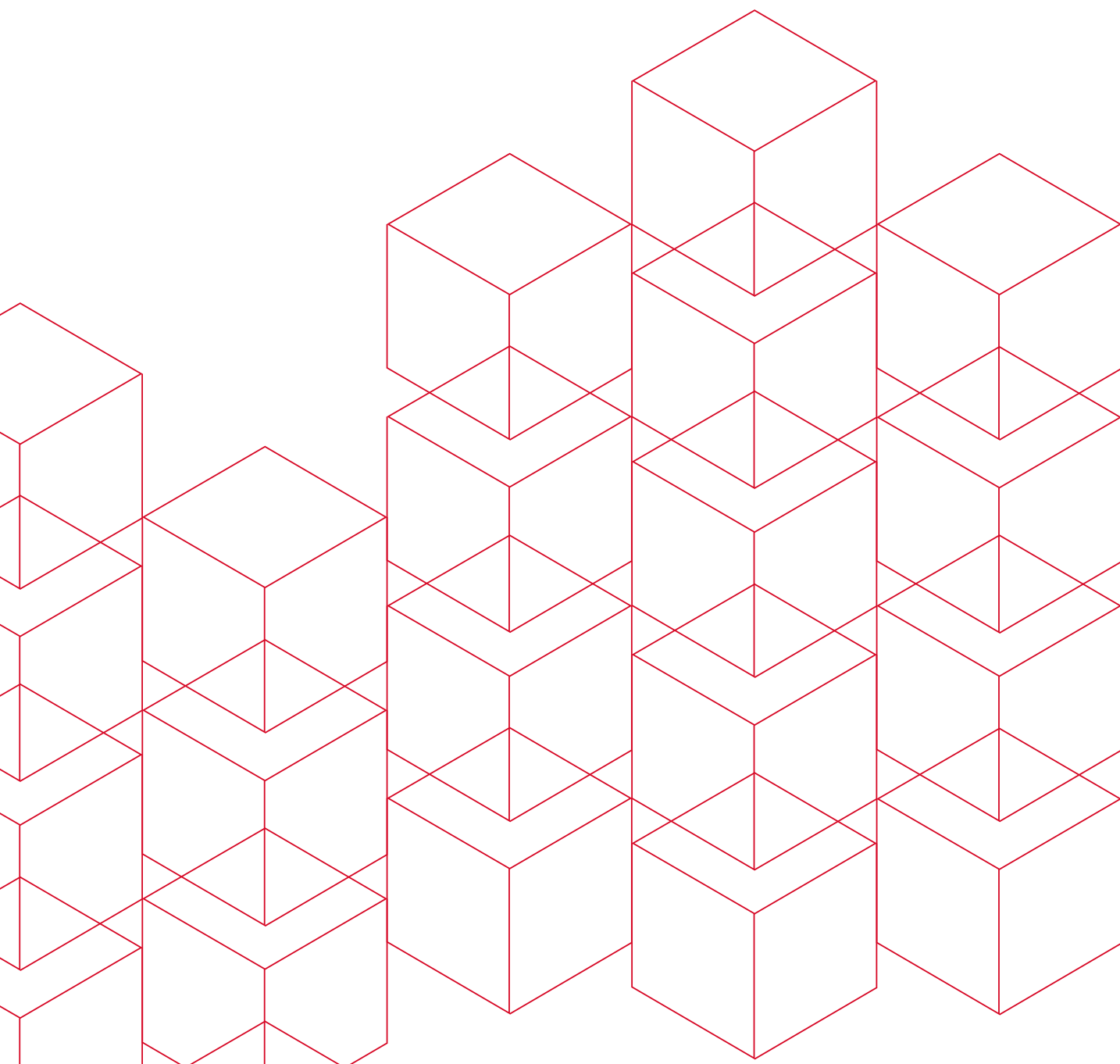
Les pràctiques concretes: el veritable motor de la professionalització

Quan l'anàlisi incorpora directament les pràctiques de govern, planificació i control —agrupades en subíndexs— el missatge esdevé encara més clar (veure Annex 4). El grau de professionalització està explicat, fonamentalment, per què fa l'empresa, no només per les seves característiques estructurals. Entre totes les dimensions analitzades, destaca de manera molt especial el govern familiar. Les empreses que disposen de constitucions familiars, consells de família, mecanismes d'avaluació i formació de propietaris presenten nivells de professionalització clarament superiors. Aquest resultat reforça una idea clau de l'estudi: professionalitzar la família és tan important com professionalitzar l'empresa. També tenen un paper rellevant el govern corporatiu, la planificació estratègica i els mecanismes de control i meritocràcia, però el govern familiar emergeix com el factor amb una associació més intensa amb el nivell global de professionalització.

En definitiva, els resultats confirmen que la professionalització de l'empresa familiar no és un procés automàtic ni inevitable, sinó el resultat de decisions conscients de la família empresària. El creixement i el pas del temps poden crear les condicions perquè aquestes decisions es facin necessàries, però és la voluntat d'institucionalització la que marca la diferència. Aquestes conclusions reforcen el valor de l'Índex de Professionalització com a eina de diagnòstic i com a guia pràctica per identificar prioritats d'acció, tal com es desenvolupa en els capítols següents.



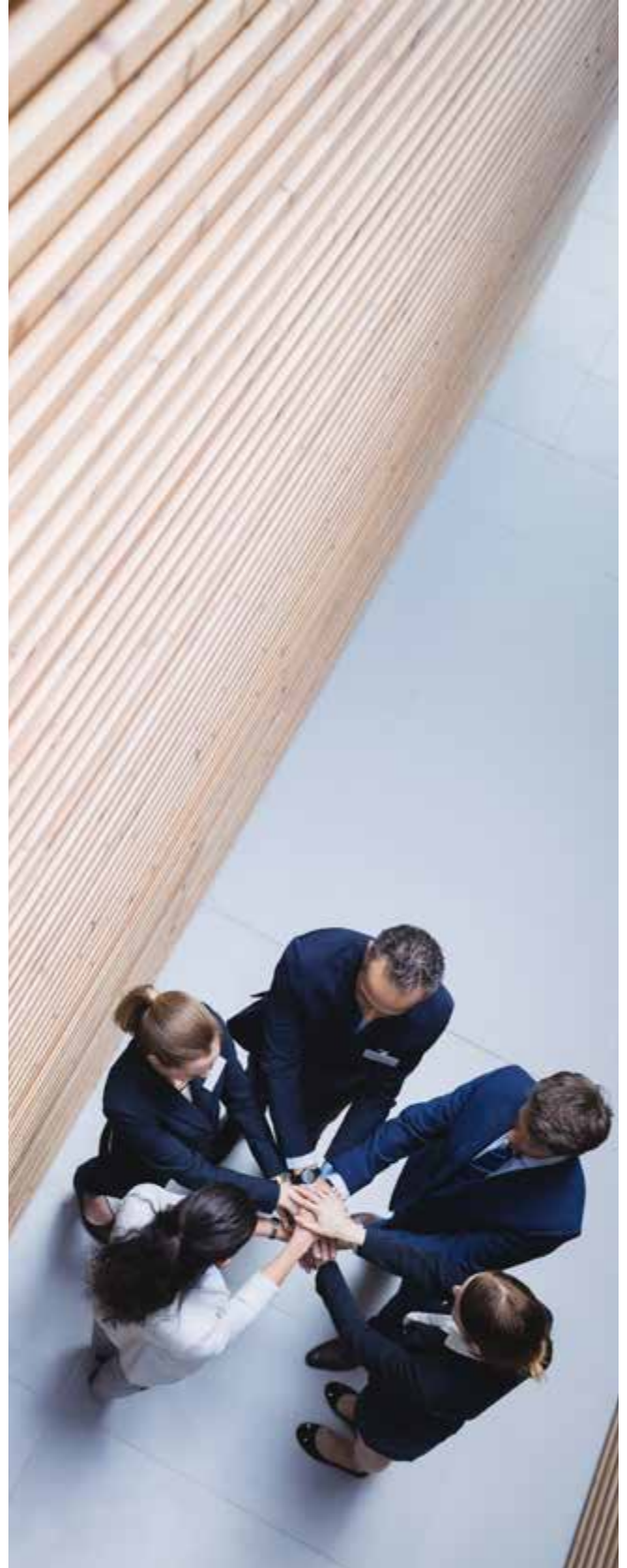
5. Tipologies d'empreses familiars segons el grau de professionalització



L'anàlisi de l'Índex de Professionalització permet identificar patrons recurrents en el conjunt d'empreses familiars analitzades i agrupar-les en tipologies relativament homogènies segons el grau d'implantació de pràctiques formals de govern, planificació i control.

Aquest exercici de segmentació no pretén establir categories rígides, sinó oferir un marc interpretatiu que faciliti la comprensió de les diferents situacions en què es troben les empreses familiars i dels reptes específics associats a cada estadi de professionalització.

Els resultats mostren que la professionalització no és un fenomen binari, sinó un continu que va des de models clarament informals fins a empreses altament institucionalitzades. En coherència amb la literatura especialitzada, com Dekker et al, 2015, i amb les evidències empíriques de l'estudi, s'han identificat quatre grans tipologies.



5.1. Quatre tipologies d'empresa familiar

Aquest apartat presenta quatre models de professionalització i se'n descriu les principals característiques.

Empreses amb model informal

Aquesta tipologia agrupa aproximadament un 10% de les empreses analitzades i es caracteritza per nivells molt baixos de professionalització, amb índexs inferiors als 20 punts. Són empreses amb una gestió fortament personalista, habitualment concentrada en el fundador o en un nucli molt reduït de familiars, i amb una absència gairebé total d'estructures formals de govern. Aquestes empreses solen operar sense consell, sense constitució familiar i sense planificació estratègica formal. Tot i que aquest model pot resultar funcional en etapes inicials o en empreses de petita dimensió, presenta riscos elevats davant el creixement, la incorporació de nous familiars o els processos de relleu generacional. Alhora, es tracta del grup amb més marge de millora, ja que la introducció de pràctiques bàsiques pot generar impactes rellevants amb un cost relativament baix.

Empreses en procés de professionalització

Representen aproximadament un 33% de la mostra, correspon a empreses amb un model en transició, amb índexs de professionalització situats entre els 20 i els 40 punts. Aquestes empreses han començat a introduir algunes pràctiques formals —com l'auditoria de comptes, la separació parcial de rols o l'existència d'un primer pla estratègic— però de manera fragmentada i sovint reactiva. Són empreses que acostumen a trobar-se en fases de canvi: creixement accelerat, entrada de la segona generació, augment del nombre de propietaris o major exposició a l'entorn competitiu. En aquest estadi, la professionalització no respon encara a una visió global de govern, sinó a la resolució de problemes concrets. El principal repte d'aquest grup és avançar cap a una major coherència i sistematització de les pràctiques existents.



Empreses amb model estructurat intermedi

Un 40% de les empreses analitzades es pot classificar com a empreses amb un model estructurat, amb índexs de professionalització al voltant dels 50 punts. Aquestes empreses disposen ja d'un conjunt rellevant de pràctiques formals implantades, tant en l'àmbit del govern corporatiu com del govern familiar i la planificació estratègica. Tot i que no han assolit encara nivells molt elevats de professionalització, presenten una clara voluntat d'institucionalització i una millor alineació entre família, propietat i empresa. Sovint es tracta d'empreses en segona o tercera generació, amb una estructura de propietat més complexa i una major consciència de la necessitat de prevenir conflictes i assegurar la continuïtat.

Empreses altament professionalitzades

Finalment, aproximadament un 17% de les empreses analitzades correspon a un model altament professionalitzat, amb índexs superiors als 60 punts. Aquestes empreses han implantat de manera sistemàtica la major part de les pràctiques analitzades i disposen d'estructures de govern sòlides, amb consells actius, presència d'independents, planificació estratègica regular i mecanismes avançats de control i transparència. Aquest grup inclou, amb més freqüència, empreses de major dimensió, amb propietat no exclusivament familiar o amb una trajectòria generacional avançada. Tanmateix, els resultats mostren que la professionalització elevada no és exclusiva d'aquestes característiques, sinó que respon a decisions deliberades de la família empresària. Fins i tot dins d'aquest grup, la professionalització es presenta com un procés continu i perfectible.

La distribució de les empreses entre aquestes quatre tipologies confirma que la major part del teixit empresarial familiar es troba encara en estadis inicials o intermedis de professionalització. Només una minoria ha assolit nivells alts d'institucionalització, mentre que una part significativa opera amb estructures clarament

informals. Aquest resultat reforça el caràcter pedagògic i accionable de l'Índex de Professionalització, que permet a cada empresa identificar la seva situació relativa, comprendre els principals riscos associats al seu estadi actual i prioritzar accions de millora adaptades al seu context.



5.2. Pràctiques i tècniques de gestió segons la tipologia d'empresa familiar

L'anàlisi de les dades també permet identificar patrons recurrents de pràctiques de gestió i govern associats a cadascuna de les quatre tipologies d'empresa familiar definides a partir de l'Índex de Professionalització. Aquestes pràctiques no són exclusives ni exhaustives, però sí clarament predominants en cada grup.

Empreses amb model informal

Aquestes empreses presenten un nivell molt baix d'implantació de pràctiques formals. La gestió es basa principalment en la confiança personal i en el lideratge directe del fundador o d'un nucli familiar reduït.

Pràctiques habituals:

- Absència de consell d'administració o assessor.
- Direcció concentrada en una sola persona (acumulació de presidència i direcció executiva).
- Comptes no auditats.
- Inexistència de pla estratègic formal.
- Absència de constitució familiar i d'òrgans de govern familiar.
- Decisions estratègiques preses de manera informal i reactiva.

Tècniques de gestió predominants:

- Gestió intuïtiva basada en l'experiència del fundador.
- Control directe i personal.

Aquestes empreses funcionen amb agilitat en entorns simples, però presenten riscos elevats davant el creixement i el relleu

Empreses en procés de professionalització

Aquest és el grup més nombrós i el més heterogeni. Les empreses en transició combinen pràctiques informals amb primeres estructures formals, sovint introduïdes de manera reactiva.

Pràctiques habituals:

- Existència d'algun tipus de consell (sovint assessor i poc formalitzat).
- Comptes auditats, habitualment per exigències externes.
- Compten amb pla estratègic, no sempre revisat periòdicament.
- Algunes normes bàsiques sobre la incorporació de familiars.
- Retribució de familiars alineada amb criteris de mercat.

Pràctiques poc esteses:

- Constitució familiar complerta i actualitzada.
- Consell de família amb funcionament regular.
- Presència d'independents al consell.
- Avaluació formal del funcionament dels òrgans de govern.

Tècniques de gestió predominants:

- Gestió mixta (intuïtiva i procediments bàsics).
- Professionalització parcial de funcions clau.
- Introducció progressiva d'indicadors i controls.



Aquestes empreses es troben en un moment clau: o consoliden la professionalització, o poden quedar encallades en models híbrids poc eficients.

Empreses amb model estructurat intermedi

Les empreses amb model estructurat presenten una implantació consistent de pràctiques formals, tot i que encara amb marge de millora en qualitat i profunditat.

Pràctiques habituals:

- Consell d'administració o assessor actiu.
- Comptes auditats de manera sistemàtica.
- Pla estratègic formalitzat i revisat periòdicament.
- Constitució familiar existent i coneguda.
- Consell de família operatiu.
- Avaluació periòdica del funcionament dels òrgans de govern.
- Plans de formació per a propietaris familiars.

Pràctiques encara millorables:

- Presència limitada de consellers independents.
- Comitès especialitzats (auditoria...) no sempre existents.
- Valoració periòdica de les participacions accionaries no generalitzada.

Tècniques de gestió predominants:

- Direcció professionalitzada.
- Separació clara entre propietat i gestió.
- Planificació a mitjà i llarg termini.
- Sistemes formals de control i seguiment.

Aquestes empreses estan ben preparades per a la continuïtat, però han d'evitar l'autocomplaença.

Empreses altament professionalitzades

Aquestes empreses presenten una implantació sistemàtica i coherent de pràctiques de govern, gestió i control, tant en l'àmbit empresarial com familiar.

Pràctiques habituals:

- Consell d'administració formal amb presència significativa de consellers independents.
- Separació clara entre presidència i direcció executiva.
- Comitès especialitzats (auditoria...).
- Comptes auditats.
- Pla estratègic integrat amb la visió de la propietat.
- Constitució familiar actualitzada i aplicada.
- Consell de família actiu i alineat amb el consell d'administració.
- Formació sistemàtica de propietaris.
- Valoració periòdica de les participacions accionaries.
- Meritocràcia plenament implantada.

Tècniques de gestió predominants:

- Govern corporatiu avançat.
- Direcció basada en dades i indicadors.
- Planificació del relleu estructurada.

Aquestes empreses entenen la professionalització com un procés permanent, no com un estadi final.

Què diferencia realment les tipologies

L'anàlisi mostra que el que diferencia les quatre tipologies d'empreses familiars no és tant la mida, el sector o l'estructura de la propietat, sinó el nombre de pràctiques de professionalització implantades, la coherència interna amb què aquestes s'articulen i, especialment, el grau de desenvolupament del govern familiar. A mesura que s'avança d'unes tipologies a unes altres, la gestió evoluciona des de models personalistes cap a esquemes més institucionalitzats, les decisions deixen de dependre de persones concretes i augmenta la capacitat de l'empresa per garantir la continuïtat del projecte empresarial.

En conjunt, l'anàlisi de les pràctiques i tècniques de gestió associades a cada tipologia posa de manifest que la professionalització de l'empresa familiar no respon a un únic model ni a una seqüència rígida, sinó a un procés gradual i acumulatiu d'implantació de pràctiques formals. Les diferències entre tipologies no són tant qualitatives com quantitatives i de coherència interna: a mesura que augmenta el nombre de pràctiques implantades i la seva articulació entre els àmbits empresarial i familiar, l'empresa avança cap a models més institucionalitzats i preparats per a la continuïtat.



Els resultats mostren també que moltes de les pràctiques que caracteritzen els models més avançats no són necessàriament complexes ni costoses, sinó que requereixen sobretot una decisió explícita de la família empresària d'ordenar les relacions entre família, propietat i empresa. En aquest sentit, la

professionalització no és tant una qüestió de recursos com de voluntat i prioritització. La Figura 11 ofereix una visió sintètica i comparativa de les pràctiques de govern i gestió més habituals en cadascuna de les quatre tipologies d'empresa familiar identificades en l'estudi.

Àmbit / Pràctica	Model informal Índex < 10 (10% de les empreses)	Model en procés de professionalització Índex 10-30 (33% de les empreses)	Model estructurat intermedi Índex 30-60 (40% de les empreses)	Model altament professionalitzat Índex >60 (17% de les empreses)
Consell d'administració / assessor	No	Existeix però poc formal	Formal i actiu	Formal, actiu i estratègic
Consellers independents	No	Molt puntual	Pocs	Presència rellevant
Separació presidència-direcció	No	Parcial	Si	Si
Comptes auditats	No	Sovint per exigència externa	Sistemàtic	Avançat i transparent
Comitè d'auditoria	No	No	Ocasional	Si
Pla estratègic formal	No	Existeix però irregular	Si. Revisat periòdicament	Si. Integrat amb govern
Constitució o protocol familiar	No	Bàsic o parcial	Si	Si. Actualitzat i aplicat
Consell de família	No	Informal	Si	Si. Actiu i alineat
Avaluació d'òrgans de govern	No	No	Inicial	Sistemàtica
Formació de propietaris	No	No	Puntual	Estructurada
Retribució familiar segons mercat	Intuïtiva	Si	Si	Si
Valoració periòdica de participacions	No	No	Ocasional	Regular
Estil de gestió dominant	Personalista	Mixt	Professionalitzat	Institucionalitzat
Risc per a la continuïtat	Alt	Mitjà-alt	Controlat	Baix

Font: Elaboració pròpia

Figura 11. Pràctiques i tècniques de gestió segons la tipologia d'empresa familiar

Aquesta lectura per tipologies permet entendre millor per què empreses amb dimensions o sectors similars poden presentar nivells de professionalització molt diferents, i reforça el valor de l'Índex de Professionalització com a eina de diagnòstic i

orientació. A partir d'aquesta classificació, és possible identificar accions de millora adaptades a la realitat de cada empresa, evitant receptes genèriques i enfocant els esforços en aquelles palanques amb més impacte potencial.



5.3. Ordre d'implantació de les pràctiques de professionalització

L'anàlisi de les respostes de les 129 empreses familiars també permet identificar no només quines pràctiques de professionalització estan més o menys implantades, sinó també un ordre aproximat en què aquestes pràctiques tendeixen a aparèixer al llarg del temps. Aquest ordre no respon a un model normatiu ni a una seqüència obligatòria, sinó al que s'observa a la pràctica quan s'analitza la freqüència d'implantació de cada pràctica i la seva relació amb el nivell global de professionalització.

Els percentatges d'implantació mostren amb claredat que les empreses familiars no professionalitzen tots els àmbits alhora, sinó que ho fan de manera gradual, començant per pràctiques més funcionals i reactives, i avançant progressivament cap a estructures de govern més complexes i preventives.

Primeres pràctiques: professionalització bàsica de la gestió

Les pràctiques més freqüents són aquelles que responen a necessitats operatives immediates o a pressions externes. En aquest primer estadi, les empreses tendeixen a introduir mesures que ordenen la gestió quotidiana, però sense una institucionalització plena del govern.

En concret:

- El 84% de les empreses declara que la retribució dels familiars que treballen a l'empresa està alineada amb criteris de mercat.
- El 62% disposa de comptes anuals auditats, sovint per exigències legals, bancàries o de tercers.
- El 53% afirma tenir un pla estratègic



formalitzat, encara que no sempre integrat en els òrgans de govern.

- El 52% disposa d'algun tipus de consell d'administració o consell assessor, en molts casos amb un rol limitat.

Aquest conjunt de pràctiques defineix una professionalització inicial, centrada en la gestió i el control bàsic, però encara fortament condicionada pel lideratge personal del fundador o del nucli familiar principal.

Segona fase: ordenació del govern corporatiu

A mesura que l'empresa creix i augmenta la seva complexitat, apareixen pràctiques orientades a millorar la qualitat del govern corporatiu i a reduir la dependència de decisions individuals.

Les dades mostren que:

- El 46% de les empreses amb consell ha separat la presidència del consell de la direcció executiva (CEO).
- El 74% de les empreses que tenen pla estratègic el revisen periòdicament. Això representa el 40% de les empreses de la mostra.
- El 39% de les empreses amb consell compta amb consellers independents. Això representa el 20% del total de la mostra.

Aquestes pràctiques indiquen un pas clar cap a una professionalització més estructurada del govern empresarial, però encara sense abordar de manera sistemàtica la dimensió familiar.

Tercera fase: institucionalització del govern familiar

Un dels resultats més rellevants de l'estudi és que el govern familiar acostuma a institucionalitzar-se més tard que el govern corporatiu, tot i el seu elevat impacte sobre la continuïtat.

- El 36% de les empreses disposa d'un protocol o constitució familiar.
- El 35% compta amb un consell de família.



- El 59% de les empreses que tenen constitució, que representen aproximadament el 21% del total de la mostra, l'actualitzen.

Aquestes pràctiques apareixen sovint associades a moments clau, com el relleu generacional o l'entrada de nous membres familiars a la propietat o a la gestió. Quan s'implanten, l'índex global de professionalització experimenta un salt significatiu, fet que confirma la importància del govern familiar.

Quarta fase: professionalització avançada i preventiva

Finalment, les pràctiques menys freqüents són també les que reflecteixen un nivell més elevat de maduresa institucional i una orientació clarament preventiva.

En aquest estadi:

- Només el 25% de les empreses avalua periòdicament el funcionament dels òrgans de govern.
- El 25% realitza una valoració periòdica de les participacions.
- El 15% disposa d'un comitè d'auditoria.
- Només l'11% compta amb un pla formal de formació de propietaris familiars.

Aquestes pràctiques són pròpies d'empreses que entenen la professionalització com un procés continu i de llarg termini, i no com una resposta puntual a problemes concrets.

A la Figura 12 es presenta el conjunt de les pràctiques professionals analitzades.

Fase	Pràctiques de professionalització
FASE 1 Professionalització bàsica (reactiva)	• Retribució dels familiars segons criteris de mercat (84%) • Comptes anuals auditats (62%) • Pla estratègic formalitzat (53%) • Consell d'administració o consell assessor (52%)
FASE 2 Ordenació del govern corporatiu	• Separació entre presidència i direcció executiva (46%) • Revisió periòdica del pla estratègic (74% de les empreses que disposen de pla estratègic, que representen aproximadament el 40% del total de la mostra) • Presència de consellers independents (39% de les empreses amb consell, que representen aproximadament el 20% del total de la mostra)
FASE 3 Institucionalització del govern familiar	• Protocol o constitució familiar (36%) • Consell de família (35%) • Actualització periòdica de la constitució (59% de les empreses que tenen constitució, que representen aproximadament el 21% del total de la mostra)
FASE 4 Professionalització avançada (preventiva)	• Avaluació periòdica dels òrgans de govern (25%) • Valoració periòdica de les participacions en el capital de la companyia (25%) • Comitè d'auditoria (15%) • Pla formal de formació de propietaris familiars (11%)

Nota: Els percentatges indiquen el percentatge d'empreses que han implantat cada pràctica.

Font: Elaboració pròpia

Figura 12. Ordre d'implantació de les pràctiques de professionalització.

Relació entre les etapes i les tipologies d'empresa familiar

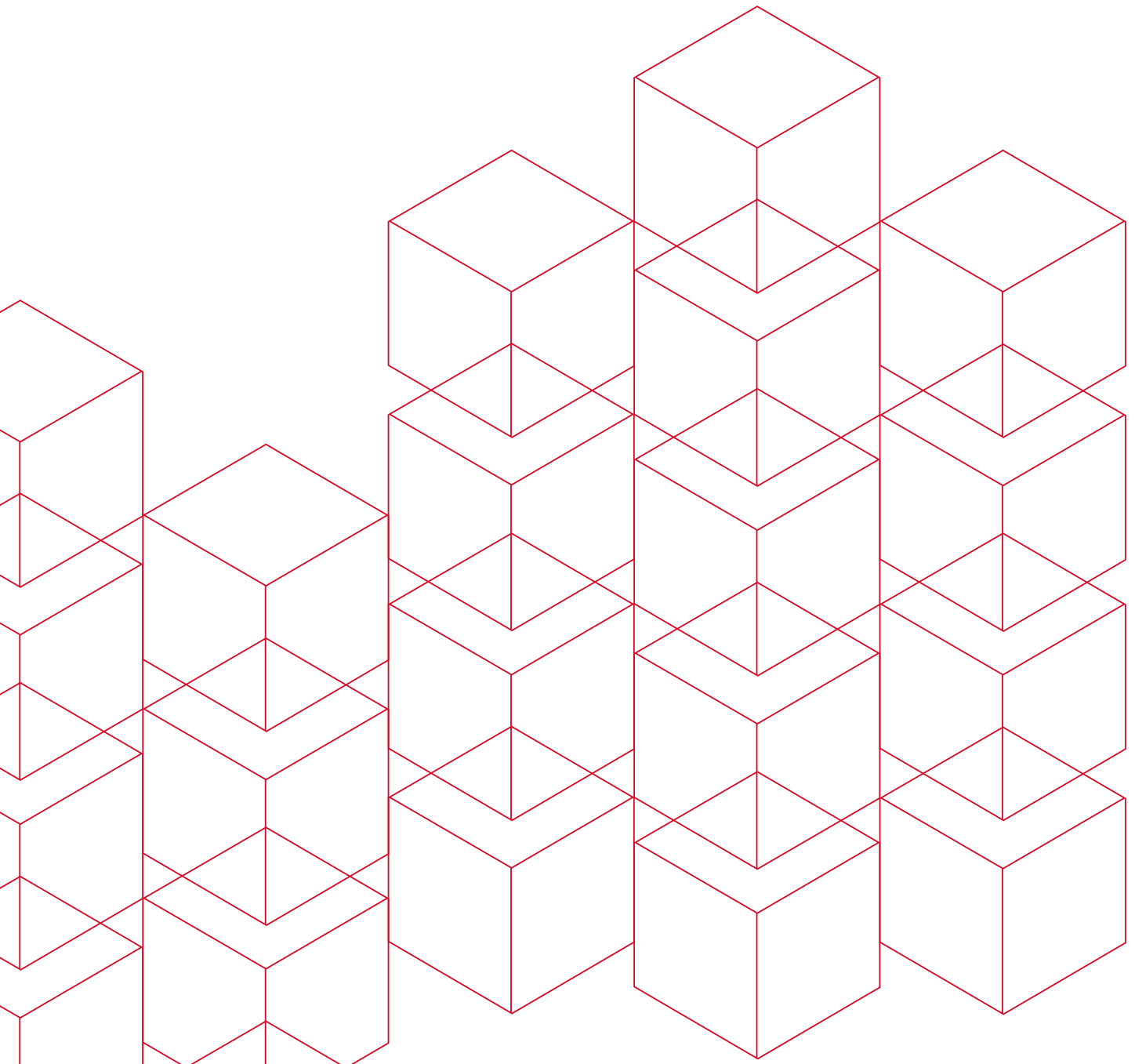
L'ordre d'implantació de les pràctiques és coherent amb les quatre tipologies d'empresa familiar identificades a partir de l'Índex de Professionalització:

- Les empreses amb model informal es concentren majoritàriament en la primera fase, amb algunes pràctiques bàsiques però sense estructures de govern consolidades.
- Les empreses en transició han avançat cap a la segona fase, amb millores en el govern corporatiu, però amb un govern familiar encara poc institucionalitzat.
- Les empreses amb model estructurat acostumen a haver incorporat les pràctiques de la tercera fase, especialment en l'àmbit del govern familiar.

- Les empreses altament professionalitzades són les úniques que, de manera sistemàtica, incorporen les pràctiques de la quarta fase, pròpies d'un govern avançat i preventiu.

En conjunt, aquesta lectura per etapes reforça la idea que la professionalització de l'empresa familiar és un procés gradual, acumulatiu i deliberat, i que l'avanç cap a models més robustos depèn menys de factors estructurals inevitables que de la voluntat de la família empresària d'anticipar-se als reptes de la continuïtat. Sobre aquesta base, el capítol següent desenvolupa les principals implicacions i recomanacions pràctiques derivades de l'estudi, amb l'objectiu de traduir els resultats obtinguts en orientacions concretes per afavorir la continuïtat de l'empresa familiar.

6. Implicacions i recomanacions pràctiques per a la continuïtat de l'empresa familiar



Els resultats presentats en aquest estudi tenen implicacions rellevants per a la continuïtat de l'empresa familiar i ofereixen orientacions per a la presa de decisions per part de les famílies empresàries. Més enllà de descriure nivells de professionalització o de classificar empreses en tipologies, l'anàlisi permet identificar quines palanques tenen un impacte real sobre la preparació de l'empresa familiar per afrontar el futur. Aquest capítol sintetitza aquestes implicacions i formula un conjunt de recomanacions pràctiques, basades en l'evidència obtinguda, amb l'objectiu d'ajudar les empreses familiars a prioritzar accions de millora adaptades al seu estadi de desenvolupament.

6.1. La professionalització no és automàtica: cal una decisió explícita

Una primera implicació fonamental de l'estudi és que la professionalització no és un resultat inevitable del creixement, del pas del temps ni del relleu generacional. Tot i que la dimensió i la generació faciliten la implantació de pràctiques formals, els resultats mostren que cap d'aquests factors garanteix per si sol un nivell elevat de professionalització. Aquesta evidència té una lectura molt clara: la professionalització és, abans que res, una decisió estratègica de la família empresària. Les empreses que avancen de manera sostinguda en la institucionalització del govern són aquelles en què la



família reconeix explícitament la necessitat d'introduir regles, òrgans i processos formals, sovint abans que els problemes es manifestin de manera crítica.

Recomanació pràctica:

Les famílies empresàries haurien d'abordar la professionalització com un projecte deliberat, amb objectius clars i una planificació gradual, i no com una resposta reactiva a conflictes, crisis o pressions externes.

6.2. Prioritzar el govern familiar com a palanca clau de continuïtat

Una de les conclusions més sòlides de l'estudi és el paper central del govern familiar en el nivell global de professionalització. Les anàlisis mostren que les empreses que disposen de constitucions familiars, consells de família, mecanismes d'avaluació i formació de propietaris presenten nivells de professionalització significativament superiors. Aquesta evidència reforça una idea sovint subestimada: professionalitzar la família és tan important com professionalitzar l'empresa. Sense espais i regles específiques per gestionar la dimensió familiar, el risc que els conflictes personals contaminin la gestió empresarial augmenta de manera significativa, especialment en contextos de creixement o relleu.

Recomanacions pràctiques:

- Impulsar l'elaboració o actualització de la Constitució Familiar com a instrument viu, no merament formal.
- Constituir un Consell de Família amb funcions clares i una periodicitat regular.
- Introduir sistemes d'avaluació periòdica del funcionament dels òrgans de govern.
- Desenvolupar programes bàsics de formació per a propietaris familiars, especialment per a les noves generacions.



Aquestes mesures tenen, en general, un cost relatiu baix i un impacte preventiu molt elevat sobre la continuïtat.

6.3. Enfortir el govern corporatiu més enllà del compliment formal

Els resultats mostren que moltes empreses familiars han incorporat algunes pràctiques de govern corporatiu —com l'auditoria de comptes o l'existència d'un consell—, però sovint de manera parcial o centrada en el compliment normatiu. Tanmateix, les pràctiques associades a un bon govern avançat, com la presència de membres independents, la separació clara de rols o la creació de comitès especialitzats, continuen sent minoritàries.

Recomanacions pràctiques:

- Revisar el rol real del Consell (d'Administració o Assessor) i reforçar-lo com a espai de deliberació estratègica, no només informativa.
- Incorporar perfils independents que aportin visió externa i criteri professional.
- Separar, sempre que sigui possible, la presidència del consell de la direcció executiva, especialment a mesura que creix la complexitat de l'empresa.

Aquestes pràctiques contribueixen a reduir la dependència de persones concretes i a millorar la qualitat de la presa de decisions.

6.4. Utilitzar la planificació estratègica com a eina d'alineació

La planificació estratègica emergeix com una de les pràctiques amb més potencial per alinear família, propietat i empresa. Tot i que una part rellevant de les empreses ja disposa d'un pla estratègic, moltes encara operen sense un marc formal de definició d'objectius a mitjà i llarg termini.

Recomanacions pràctiques:

- Formalitzar un pla estratègic que defineixi prioritats clares i compartides.
- Assegurar la revisió periòdica del pla, adaptant-lo als canvis de context.
- Integrar la reflexió estratègica amb els òrgans de govern corporatiu i familiar.

La planificació estratègica és especialment crítica en moments de relleu generacional, ja que permet reduir la incertesa i facilitar el consens.



6.5. Avançar cap a una major transparència patrimonial

Els resultats posen de manifest un contrast clar: mentre que la meritocràcia en l'àmbit laboral està àmpliament estesa, la transparència en la gestió de la propietat continua sent limitada. En particular, la valoració periòdica de les participacions és una pràctica poc habitual, tot i la seva importància en contextos de transmissió patrimonial.

Recomanacions pràctiques:

- Establir criteris clars i objectius per a la valoració de les participacions.
- Incorporar aquesta pràctica com a element preventiu, no només reactiu.
- Utilitzar la transparència patrimonial com a eina per reduir tensions en processos de relleu o entrada/sortida de socis familiars.

6.6. Adaptar les recomanacions al nivell de professionalització de cada empresa

Una de les aportacions de l'estudi és la identificació de tipologies d'empreses familiars segons el seu grau de professionalització. Aquestes tipologies permeten adaptar les recomanacions a la realitat de cada empresa.

- Empreses amb model informal: prioritzar pràctiques bàsiques de baix cost (constituïció familiar alineació retributiva, primer pla estratègic).
- Empreses en transició: avançar cap a una major coherència i sistematització del govern corporatiu i familiar.
- Empreses amb model estructurat: reforçar la qualitat del govern (independents, avaluació d'òrgans, comitès).
- Empreses altament professionalitzades: consolidar i revisar periòdicament les pràctiques, assumint la professionalització com un procés continu.

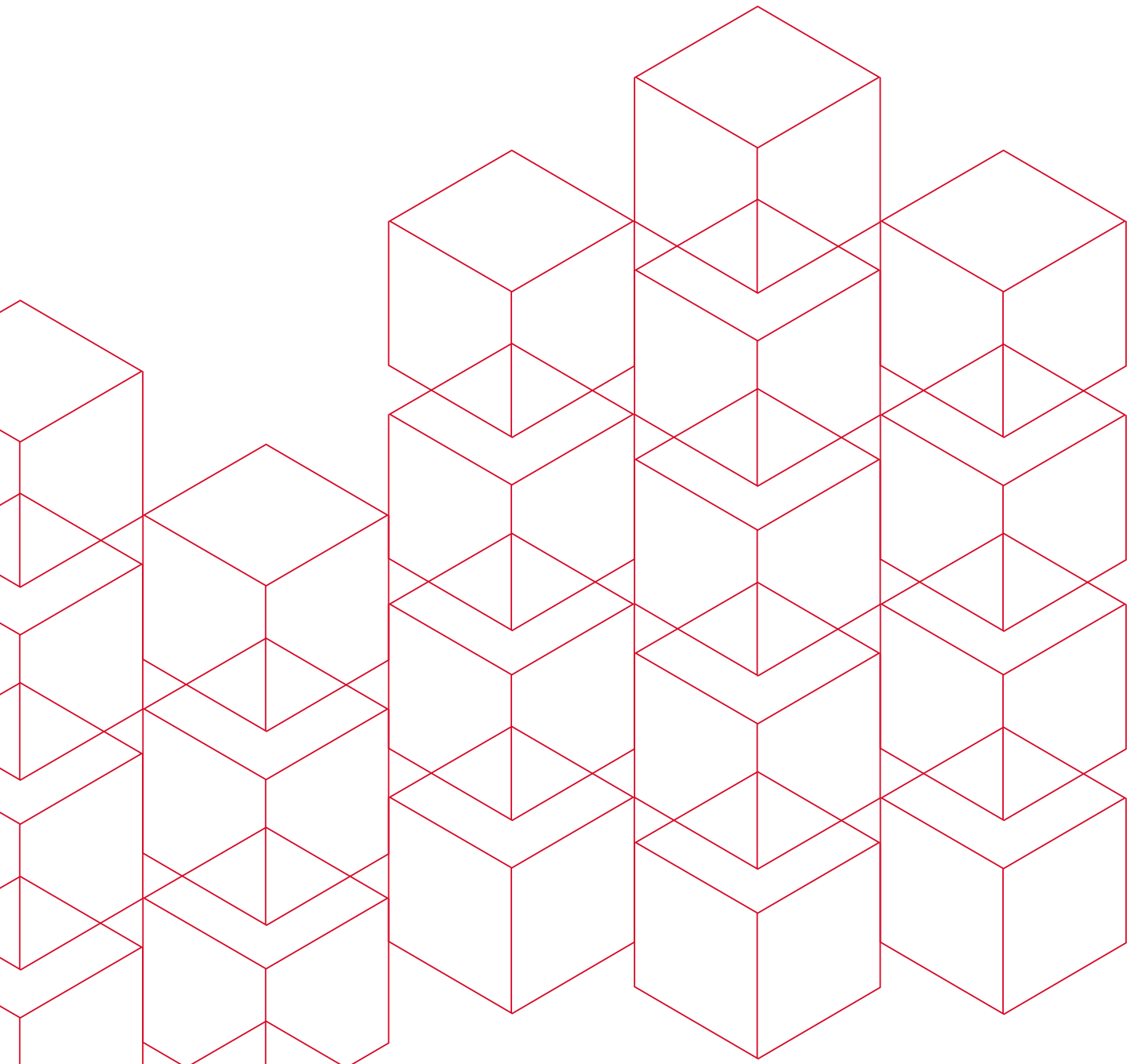


6.7. El valor de l'Índex de Professionalització com a eina de gestió

Finalment, l'estudi posa de manifest el valor de l'Índex de Professionalització com a instrument pràctic de diagnòstic i orientació. L'índex permet a cada empresa situar-se en relació amb altres empreses familiars, identificar àrees concretes de millora, prioritzar accions amb un major impacte potencial i fer un seguiment sistemàtic del progrés al llarg del temps. En aquest sentit, l'índex no ha de ser vist com una eina de classificació, sinó com un punt de partida per a la reflexió i l'acció, al servei de la continuïtat i la sostenibilitat de l'empresa familiar.



7. Conclusions



Aquest estudi ha analitzat el grau de professionalització de l'empresa familiar a partir d'un enfocament estructural, basat en la presència de pràctiques formals de govern, planificació i control. Mitjançant la construcció d'un Índex de Professionalització i l'explotació d'una base de dades original, el treball aporta una visió rigorosa i alhora aplicada d'un fenomen clau per a la continuïtat de l'empresa familiar. Les conclusions que se'n deriven permeten extreure aprenentatges rellevants tant per a la recerca com per a la pràctica empresarial.

La professionalització com a procés deliberat, no automàtic.

Una primera conclusió central de l'estudi és que la professionalització de l'empresa familiar no és un procés automàtic ni inevitable. Ni el creixement econòmic, ni el pas del temps, ni el relleu generacional garanteixen, per si sols, la implantació de pràctiques formals de govern. Tot i que la dimensió econòmica emergeix com el factor estructural amb una associació més clara amb el nivell de professionalització, els resultats mostren una elevada heterogeneïtat dins de cada tram de facturació. Això indica que, davant condicions objectives similars, les empreses poden adoptar estratègies de govern molt diferents. Aquesta evidència reforça la idea que la professionalització és, fonamentalment, el resultat de decisions conscients de la família empresària, i no una conseqüència mecànica de l'evolució de l'empresa.

El paper clau del govern familiar en la professionalització

Una altra de les aportacions més rellevants de l'estudi és la constatació del paper central del govern familiar en el grau global de professionalització. Les empreses

que disposen d'estructures formals per gestionar la relació entre família, propietat i empresa —com constitucions familiars, consells de família, mecanismes d'avaluació i formació de propietaris— presenten nivells de professionalització significativament superiors. Aquest resultat posa de manifest que la professionalització no pot limitar-se a l'àmbit estrictament empresarial. Sense una institucionalització paral·lela de la dimensió familiar, els avenços en govern corporatiu i direcció tendeixen a ser fràgils o incomplets. En aquest sentit, l'estudi confirma que professionalitzar la família és una condició necessària per professionalitzar l'empresa.

La generació i la propietat: factors facilitadors però no determinants

Els resultats mostren que la generació propietària exerceix un efecte moderat sobre el grau de professionalització, però lluny de ser determinant. El pas a generacions més avançades pot crear incentius per introduir estructures formals, però no garanteix que aquestes s'implantin de manera efectiva. De manera similar, la concentració de la propietat en mans exclusivament familiars no apareix com un factor explicatiu del nivell de professionalització. L'estudi mostra que és possible trobar empreses altament professionalitzades amb propietat 100% familiar, així com empreses poc professionalitzades amb estructures patrimonials similars. Aquestes evidències reforcen una conclusió clara: no és tant qui ostenta la propietat, sinó com s'exerceix, el que marca la diferència en termes de professionalització.

Tipologies com a eina de lectura i d'acció

La classificació de les empreses en quatre tipologies segons el seu grau de professionalització —model informal, model en transició, model estructurat i model altament professionalitzat— ha demostrat ser una eina útil tant per a la interpretació dels resultats com per a la formulació de recomanacions pràctiques.

Les tipologies mostren que la professionalització és un procés gradual i acumulatiu, en què les empreses avancen mitjançant la incorporació progressiva de pràctiques formals. Les diferències entre models no són tant qualitatives com de densitat i coherència de les pràctiques implantades. Aquest enfocament permet evitar receptes genèriques i adaptar les estratègies de millora a la realitat concreta de cada empresa familiar.

Contribucions de l'estudi

Aquest estudi aporta un conjunt de contribucions rellevants. En primer lloc, proposa un Índex de Professionalització clar, transparent i replicable, centrat en la identificació de pràctiques objectivables. En segon lloc, ofereix una lectura integrada de la professionalització que combina de manera coherent els àmbits del govern corporatiu, el govern familiar, la planificació i el control. A més, aporta evidència sobre els factors associats a la professionalització, evitant explicacions simplistes basades exclusivament en la mida o la generació de l'empresa. Finalment, tradueix els resultats obtinguts en orientacions pràctiques d'utilitat per a famílies empresàries, assessors i institucions vinculades a l'empresa familiar.

La professionalització de l'empresa familiar no és un fi en si mateix, sinó un mitjà per garantir la continuïtat del projecte empresarial al llarg del temps. Aquest estudi mostra que avançar en aquesta direcció és possible, mesurable i, sobretot, una decisió estratègica a l'abast de moltes famílies empresàries.

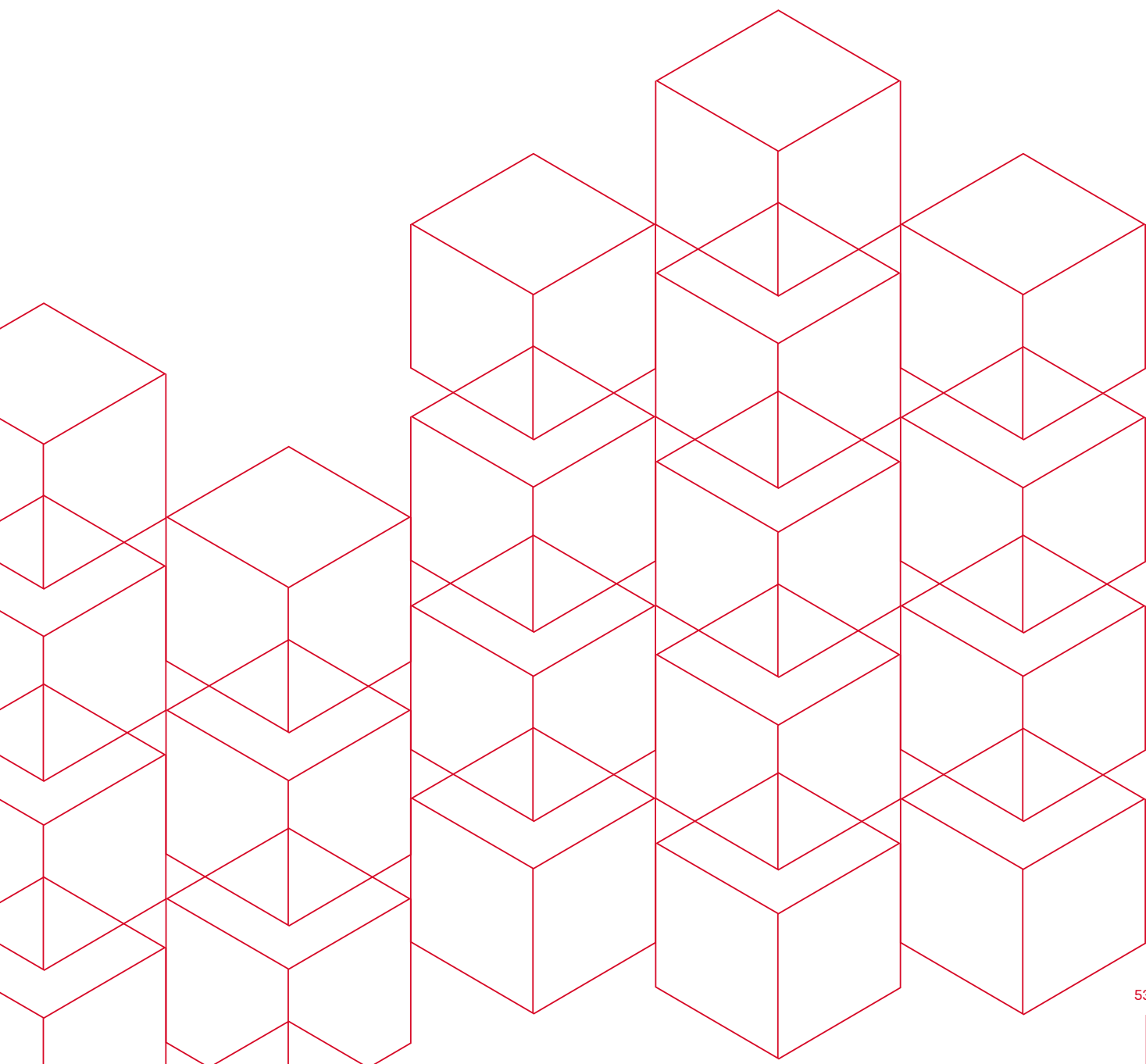
Limitacions i línies futures de recerca

Com tot estudi empíric, aquest treball presenta algunes limitacions que cal tenir en compte en la interpretació dels resultats. En primer lloc, la mostra té un caràcter voluntari, fet que no permet realitzar inferències plenament representatives de l'univers total de l'empresa familiar. En segon lloc, l'índex se centra deliberadament en dimensions estructurals i no incorpora factors qualitius

com el lideratge, la cultura organitzativa o el clima familiar. Alhora, aquestes limitacions obren interessants línies futures de recerca, entre les quals destaquen l'anàlisi longitudinal de l'evolució de la professionalització al llarg del temps, la integració de dimensions qualitatives complementàries i l'estudi de la relació entre la professionalització i els resultats empresarials.



Referències bibliogràfiques



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>

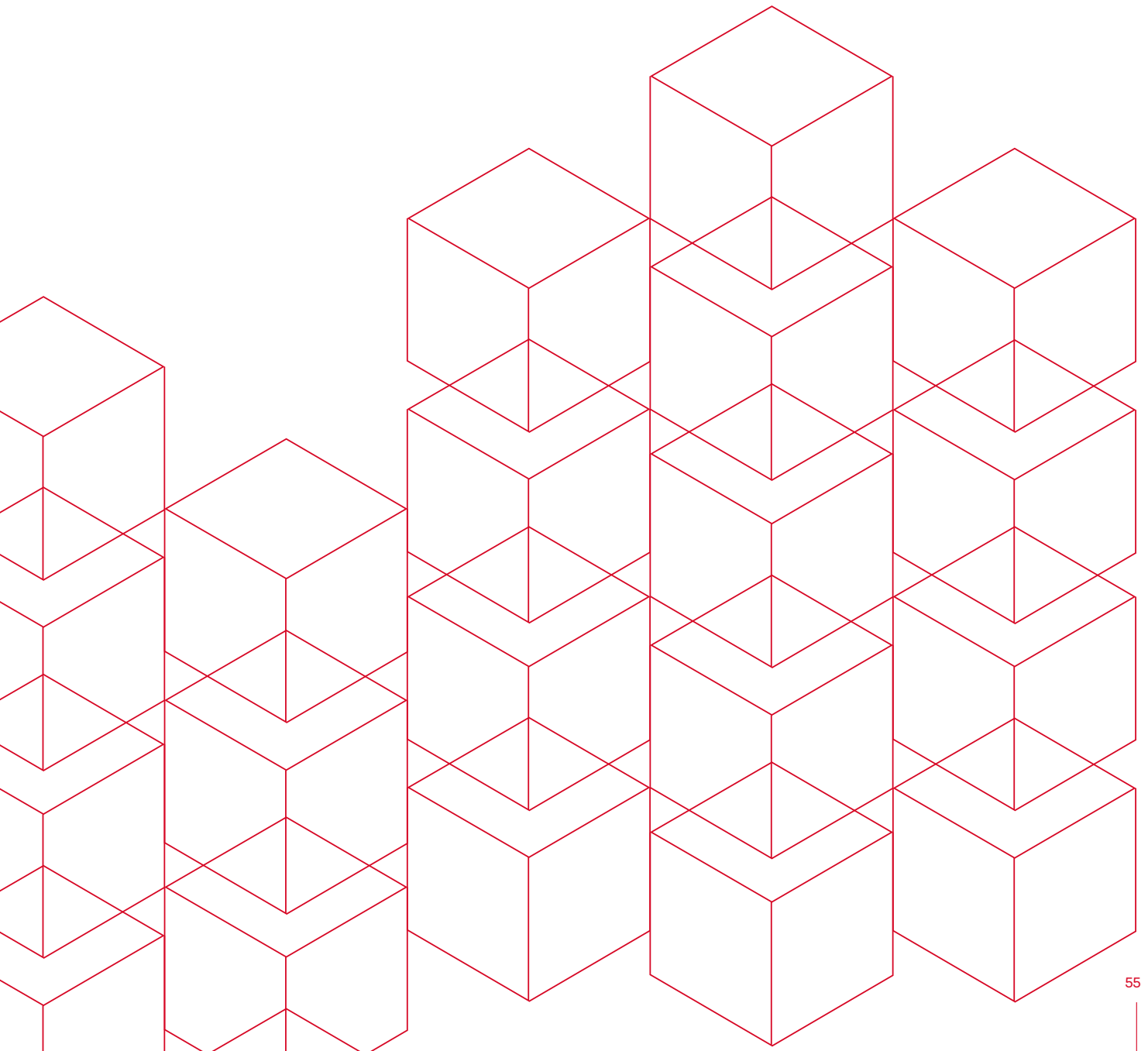
Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, 15(3), 205–222. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x>

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.



Annexos



Annex 1.

Fitxa tècnica de l'estudi

Objectiu de la investigació

Mesurar de manera objectiva el grau de professionalització formal de les empreses familiars mitjançant la construcció d'un índex sintètic, comparable i accionable, orientat a avaluar la seva preparació estructural per a la continuïtat. L'índex analitza exclusivament l'existència de pràctiques i estructures formals relacionades amb:

- Govern corporatiu
- Planificació estratègica
- Continuïtat i relleu
- Prevenció de conflictes

No avalua resultats econòmics ni factors qualitatius (lideratge, cultura, clima familiar), sinó únicament elements estructurals.

Univers d'estudi

Empreses familiars amb activitat econòmica vigent a l'Estat espanyol.

Àmbit geogràfic

Principalment Catalunya (75%), amb participació de la resta de l'Estat (25%).

Disseny metodològic

Estudi quantitatiu de caràcter exploratori basat en dades primàries obtingudes mitjançant enquesta.

Instrument de recollida de dades

Qüestionari estructurat administrat per correu electrònic i resposta en línia, dissenyat per identificar l'existència (sí/no) de pràctiques formals de govern, planificació, control i gestió de la propietat familiar.

Treball de camp

Segon semestre de 2025.

Mostra

129 empreses familiars amb respostes vàlides.

Univers contactat

Aproximadament 1.200 empreses familiars.

Taxa de resposta

11%.

Precisió estadística

Per a aquesta grandària mostral, el marge d'error teòric és del 7,24% amb un nivell de confiança del 90%, sota l'assumpció d'un mostreig aleatori simple i una proporció màxima de variabilitat ($p = 0,5$).

Perfil general de la mostra

Empreses familiars majoritàriament de mida mitjana, amb elevada concentració de la propietat familiar i presència rellevant de segones i terceres generacions.

Construcció de l'Índex de Professionalització

L'índex es construeix en base 100, assignant el mateix pes a cadascuna de les pràctiques analitzades. El resultat expressa el percentatge de pràctiques formals existents a cada empresa.

Tractament i anàlisi de les dades

Anàlisi descriptiva, comparacions per segments (dimensió, sector, generació i estructura de propietat) i anàlisi de la dispersió dels resultats.

Observacions metodològiques

Atès el caràcter voluntari de la participació i la mida de la mostra, els resultats han de ser interpretats com a indicatius i no representatius del conjunt de l'empresa familiar espanyola.

Annex 2.

Qüestionari utilitzat

A. Dades generals de l'empresa

1. Sector principal d'activitat
2. Facturació anual (trams)
3. Nombre total d'empleats
4. Seu social de l'empresa

B. Propietat i estructura familiar

5. Percentatge de capital en mans de la família empresària
6. Nombre total d'accionistes
7. Nombre de membres de la família propietària
8. Generació propietària majoritària

C. Govern corporatiu i direcció

9. L'empresa disposa d'un Consell (d'Administració o Assessor)?
10. Percentatge aproximat de membres independents al Consell
11. La presidència del Consell i la direcció executiva (CEO) recauen en persones diferents?
12. Els comptes anuals estan auditats?
 - a) No
 - b) Sí, voluntàriament
 - c) Sí, per obligació legal
13. Existeix un comitè d'auditoria encarregat de la selecció dels auditors?

D. Planificació estratègica i continuïtat

14. L'empresa disposa d'un Pla Estratègic formalitzat?
15. Quan es va revisar per darrera vegada el Pla Estratègic?

E. Govern familiar i propietat

16. L'empresa disposa de Constitució o Protocol Familiar?
17. El Protocol Familiar ha estat revisat o actualitzat en els darrers cinc anys?
18. Existeix un Consell de Família formalment constituït?
19. Es realitza una avaluació periòdica del funcionament dels òrgans de govern (Consell, Consell de Família, Direcció)?
20. Existeix un pla formal de formació per als propietaris familiars?

F. Control, transparència i meritocràcia

21. La retribució dels familiars que treballen a l'empresa està alineada amb criteris de mercat i amb la resta de l'organització?
22. Es realitza una valoració periòdica de les accions o participacions?



Annex 3.

Anàlisi estadística multivariant del grau de professionalització

Amb l'objectiu de complementar l'anàlisi descriptiva realitzada, s'ha dut a terme una anàlisi estadística multivariant basada en tècniques de regressió. L'anàlisi multivariant permet identificar quins factors estructurals mantenen una associació significativa amb el grau de professionalització de l'empresa familiar quan es controlen simultàniament la resta de variables, reforçant així la solidesa de les conclusions obtingudes. L'anàlisi es basa en les dades obtingudes mitjançant el qüestionari estructurat i en l'Índex de Professionalització, construït a partir de la presència de pràctiques formals de govern, planificació i control. Tot i que l'enquesta ha estat contestada per 129 empreses, les anàlisis de regressió s'han estimat sobre 95 observacions, corresponents a les empreses que disposaven d'informació completa en totes les variables incloses als models. Les observacions restants han estat excloses a causa de valors mancants en alguna de les variables explicatives, seguint el criteri habitual de llistat complet.

Variable dependent

- Índex de Professionalització (0–100), utilitzat com a variable contínua en la regressió lineal.
- Alta professionalització, variable dicotòmica derivada de l'índex (valor igual o superior a 60 punts), utilitzada en la regressió logística.

Variables explicatives

S'han inclòs tres variables estructurals:

- Facturació anual, codificada de manera ordinal per trams.
- Generació propietària majoritària, tractada com a variable ordinal.
- Estructura de la propietat, mitjançant una variable dicotòmica que identifica si la propietat és 100% familiar.

La variable de facturació s'ha codificat de manera ordinal per trams. Tot i que en la regressió es tracta com una variable ordenada, cal tenir present que els trams no són homogenis en amplitud. En conseqüència, els coeficients associats a la facturació s'han d'interpretar com una aproximació al paper de la dimensió econòmica, i no com un efecte marginal estrictament lineal.



Regressió lineal multivariant

La regressió lineal multivariant s’ha utilitzat per analitzar la relació entre les variables estructurals i el nivell mitjà de professionalització, considerant l’índex com una variable contínua. Aquesta tècnica permet estimar l’impacte marginal de cada factor explicatiu sobre el nivell de professionalització, mantenint constants la resta de variables. Els resultats complets del model es presenten a la Figura 3.1.

Figura 3.1. Resultats de la regressió lineal multivariant

Variable dependent:
Índex de Professionalització Estructural (0–100)

Variable explicativa	Coefficient (β)	Error estàndard	Valor t	p-value
Constant	18,7	6,9	2,71	0,008
Facturació (trams, ordinal)	5,9	2,3	2,56	0,011
Generació propietària	2,9	2,0	1,45	0,149
Propietat 100% familiar	-1,2	4,9	-0,24	0,810

Estadístics del model

Indicador	Valor
Nombre d’observacions (n)	95
R²	0,085
R² ajustat	0,055
Estadístic F	2,83
p-value (model)	0,043

Tal com mostra la Figura 3.1, la facturació anual és l’única variable que presenta un efecte positiu i estadísticament significatiu sobre l’Índex de Professionalització Estructural. Cada increment d’un tram de facturació s’associa, de mitjana, amb un augment d’aproximadament sis punts en l’índex, mantenint constants la generació propietària i l’estructura de la propietat. La generació propietària presenta un coeficient positiu però no significatiu, fet que indica que el seu efecte queda parcialment absorbit per la dimensió econòmica. Així mateix, el fet que la



propietat sigui 100% familiar no mostra una associació significativa amb el nivell de professionalització un cop controlades la resta de variables. El valor moderat del coeficient de determinació (R²) indica que, tot i que el model és globalment significatiu, una part rellevant de la variabilitat observada respon a factors no capturats pel model, com ara la cultura familiar o el lideratge.

Regressió logística binària

La regressió logística binària s’ha utilitzat per analitzar quins factors incrementen la probabilitat que una empresa es situï entre les altament professionalitzades, definides com aquelles amb un índex igual o superior a 60 punts. Aquesta tècnica permet interpretar els resultats en termes de probabilitat relativa d’assolir nivells elevats de professionalització. Els resultats del model logístic es presenten a la Figura 3.2.

Figura 3.2. Resultats de la regressió logística binària.

Variable dependent:
Alta professionalització (Índex ≥ 60)

Variable explicativa	Coefficient (log-odds)	Error estàndard	z	p-value
Constant	-5,21	2,40	-2,17	0,030
Facturació (trams, ordinal)	0,74	0,39	1,90	0,057
Generació propietària	0,42	0,27	1,57	0,116
Propietat 100% familiar	—	—	—	—

Estadístics del model

Indicador	Valor
Nombre d’observacions (n)	95
Empreses amb alta professionalització	16%
p-value (model)	0,015

Tal com s'observa a la Figura 3.2, la facturació anual mostra un efecte positiu sobre la probabilitat de situar-se entre les empreses altament professionalitzades, amb una significació propera al llindar convencional. Això indica que les empreses de major dimensió tenen una probabilitat més elevada de disposar d'estructures de govern avançades. La generació propietària presenta un efecte positiu però no conclouent, mentre que l'estructura de la propietat no permet discriminar de manera robusta entre empreses amb nivells alts i baixos de professionalització. Atès el nombre relativament reduït d'empreses en la categoria d'alta professionalització, aquests resultats s'han d'interpretar amb prudència i amb caràcter exploratori.

La lectura conjunta de les Figures 3.1 i 3.2 reforça una conclusió central de l'estudi: la dimensió econòmica és el factor estructural amb una associació més clara i consistent amb el grau de professionalització de l'empresa familiar, tant en termes de nivell mitjà com de probabilitat d'assolir nivells elevats. Tanmateix, els resultats mostren que ni la generació propietària ni la concentració total de la propietat expliquen de manera automàtica la professionalització, fet que reforça la idea que aquest procés depèn en gran mesura de decisions deliberades de la família empresària.

Aquesta anàlisi té un caràcter exploratori i es basa en una mostra de mida moderada. Per aquest motiu, els resultats no s'han d'interpretar en termes causals ni predictius, sinó com a evidències indicatives que complementen i reforcen l'anàlisi descriptiva de l'estudi. Tot i aquestes limitacions, l'anàlisi multivariant aporta una base addicional que dona suport a la utilització de l'Índex de Professionalització com a eina de diagnòstic i comparació del grau de preparació de l'empresa familiar per afrontar els reptes de la continuïtat. Atès el caràcter exploratori de l'anàlisi i la mida moderada de la mostra, no s'han incorporat proves de diagnòstic avançades del model lineal, com ara tests d'heteroscedasticitat. Aquesta és una limitació habitual en estudis d'aquest tipus i reforça la necessitat d'interpretar els resultats amb prudència.



Annex 4.

Anàlisi estadística addicional (ANOVA, correlacions de Spearman i regressió jeràrquica)

Aquest annex incorpora tres tècniques estadístiques complementàries per extreure evidències addicionals a partir de les dades del qüestionari. L'objectiu és validar amb proves inferencials les diferències observades (p. ex. per facturació o generació), quantificar associacions entre variables clau i avaluar el poder explicatiu incremental de diferents blocs de variables.

Dades utilitzades

Mostra: 129 empreses amb Índex de Professionalització calculable.

Variable dependent principal:

Índex de Professionalització (0–100), calculat a partir de 14 ² pràctiques disponibles a l'Excel (auditoria, pla estratègic, consell, independents, separació president–

CEO, comitè d'auditoria, protocol, revisió protocol, consell de família, avaluació d'òrgans, formació de propietaris, retribució alineada, valoració d'accions).

Variables explicatives (estructurals):

- Facturació (trams ordenats en escala ordinal).
- Generació propietària (ordinal).
- Propietat 100% familiar (dummy: 1 si % propietat família = 100%, 0 altrament).
- Sector (categoritzat).

Subíndexs (0–100) construïts per blocs de pràctiques:

- Govern corporatiu (auditoria, consell, independents, separació rols, comitè d'auditoria).
- Planificació (pla estratègic).
- Govern familiar (constitució, revisió, consell família, avaluació òrgans, formació propietaris).
- Control/meritocràcia (retribució alineada, valoració d'accions).

Nota: el subíndex de govern corporatiu té menys observacions (n=119) perquè el camp “% consellers independents” no està informat a totes les empreses.

² En l'anàlisi principal s'utilitzen 14 pràctiques; en algunes anàlisis estadístiques complementàries, el nombre es redueix a 13 per disponibilitat d'informació completa.



ANOVA (Anàlisi de la variància)

L'ANOVA serveix per comprovar si les diferències de mitjana de l'Índex de Professionalització entre grups (p. ex. trams de facturació o generacions) són estadísticament significatives. A més del contrast F i el p-value, es reporta η^2 (eta quadrat) com a mesura de mida de l'efecte (proporció de variància explicada pel factor).

Figura 4.1. Resultats ANOVA (Índex de professionalització per factors)

Factor	df	F	p-value	η^2
Facturació (trams)	6	5,684	0,000031	0,218
Sector d'activitat	12	1,225	0,274	0,112
Generació propietària	3	3,133	0,028	0,070
Propietat 100% familiar	1	0,035	0,851	~0,000

Els resultats de l'ANOVA mostren que la facturació presenta diferències molt significatives en el nivell de professionalització ($p < 0,001$), amb una mida de l'efecte rellevant ($\eta^2 = 0,22$), fet que indica que el tram de facturació explica una part important de la variabilitat observada en l'índex. La generació propietària també presenta diferències estadísticament significatives ($p = 0,028$), tot i que amb un efecte més moderat ($\eta^2 = 0,07$), la qual cosa suggereix que la generació influeix en la professionalització, però en menor mesura que la dimensió econòmica. En canvi, no s'observen diferències significatives segons el sector d'activitat ($p = 0,274$), fet que indica que el sector no constitueix el principal determinant del nivell de professionalització en aquesta mostra. De la mateixa manera, la propietat totalment familiar no mostra diferències rellevants ($p = 0,851$), de manera que la concentració completa de la propietat familiar no discrimina els nivells de l'índex. L'ANOVA permet identificar l'existència de diferències globals entre trams de facturació, però no pretén determinar entre quins trams concrets es produeixen aquestes diferències. Atès l'objectiu exploratori de l'estudi, l'anàlisi es limita a constatar l'existència d'un efecte significatiu de la dimensió econòmica. En conjunt, els resultats confirmen que la professionalització és clarament sensible a la dimensió de l'empresa, mesurada a través de la facturació, i en menor mesura a la generació, però no al sector ni al fet de tenir una propietat 100% familiar.

Correlacions de Spearman

La correlació de Spearman (ρ) mesura l'associació monòtona entre variables (ordinals o no normals). És especialment adequada aquí perquè facturació i generació són ordinals i moltes variables provenen de respostes binàries agregades.

Figura 4.2. Correlacions Spearman amb l'Índex de professionalització

Variable (vs índex)	ρ de Spearman	p-value	Sig.
Facturació (ordinal)	0,400	2,71e-06	***
Generació (num.)	0,165	0,061	†
Propietat 100% familiar	-0,049	0,583	
Subíndex govern corporatiu	0,586	2,61e-12	***
Subíndex planificació	0,593	1,26e-13	***
Subíndex govern familiar	0,867	2,73e-40	***
Subíndex control/meritocràcia	0,450	8,74e-08	***

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

Els resultats de les correlacions de Spearman mostren que la facturació presenta una associació moderada i clarament significativa amb l'Índex de Professionalització ($p = 0,40$), cosa que indica que les empreses de major dimensió tendeixen a assolir nivells més elevats de professionalització. La generació propietària mostra una associació feble i només marginalment significativa ($p < 0,10$), suggerint que el seu efecte és limitat i menys robust. En canvi, la propietat totalment familiar no presenta una associació significativa amb el grau de professionalització. Entre els subíndexs analitzats, destaca de manera especialment clara el govern familiar, que mostra una correlació molt elevada amb l'índex global ($\rho = 0,87$), fet que indica que, en aquesta mostra, les pràctiques de govern familiar constitueixen el bloc amb una connexió més intensa amb el nivell global d'institucionalització. En conjunt, aquests resultats confirmen que la professionalització s'associa principalment amb la dimensió de l'empresa, mesurada a través de la facturació, i amb

la presència de pràctiques estructurades, amb un pes especialment notable del govern familiar.

Regressió jeràrquica (per blocs)

La regressió jeràrquica estima models successius afegint blocs de variables. Permet veure:

1. quanta variància explica el primer bloc (p. ex. dimensió i sector),
2. quant millora el model afegint altres factors (p. ex. generació),
3. i quant guany explicatiu aporten altres dimensions (p. ex. subíndexs).

Important: el Model 3 inclou subíndexs construïts amb les mateixes pràctiques que formen l'índex global; per tant, és normal que el seu R^2 sigui molt alt. La utilitat d'aquest model és descomposar quins blocs (govern familiar, govern corporatiu, etc.) s'associen més fortament amb l'índex, no pas "predir" l'índex.



Figura 4.3. Regressió jeràrquica – resum de models

Model	n	R^2	R^2 ajustat	F	p(model)	ΔR^2 vs anterior
Model 1: Facturació + Sector	129	0,2750	0,1930	3,355	0,0002	—
Model 2: + Generació + Propietat 100%	129	0,3095	0,2179	3,377	0,0001	0,0345
Model 3: + Subíndexs (govern/pla/control)	119	0,9901	0,9882	521,191	-0,0000	0,6806

Els resultats de la regressió jeràrquica mostren que, en el Model 1, la facturació i el sector expliquen aproximadament un 27,5% de la variància de l'Índex de Professionalització, i que el model és globalment significatiu. En el Model 2, la incorporació de la generació propietària i de la propietat totalment familiar incrementa la capacitat explicativa del model en 3,45 punts percentuals de R^2 , fet que representa una millora real però de magnitud moderada. Finalment, en el

Model 3, quan s'incorporen els subíndexs corresponents a les diferents pràctiques de professionalització, la variància explicada s'eleva fins a prop del 99%, un resultat esperable atès que l'índex global es construeix a partir d'aquestes mateixes pràctiques, i que permet identificar quines dimensions són més centrals en la configuració del nivell global de professionalització.

Figura 4.4. Coeficients principals – Model 2 (estructural)

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

En el model estructural, la facturació emergeix com el predictor més robust del nivell de professionalització. La generació propietària també mostra un efecte estadísticament significatiu quan s'inclouen simultàniament la facturació i el sector, a diferència del model més simple estimat prèviament, fet que suggereix que la generació pot aportar capacitat explicativa addicional en un marc multivariant més complet. En canvi, la propietat totalment familiar continua sense mostrar un impacte significatiu sobre el grau de professionalització.

Figura 4.5. Coeficients principals – Model 3 (amb subíndexs)

Variable	Coef.	SE	t	p
Facturació (ordinal)	0,179	0,192	0,930	0,355
Generació (num.)	-0,237	0,256	-0,927	0,356
Propietat 100% familiar	-0,255	0,632	-0,404	0,687
Subíndex govern corporatiu	0,210	0,011	18,530	<1e-30
Subíndex govern familiar	0,452	0,009	50,202	<1e-70
Subíndex planificació	0,105	0,005	19,711	<1e-35
Subíndex control/meritocràcia	0,219	0,008	27,244	<1e-45

Els resultats del Model 3 mostren que, un cop s'incorporen els subíndexs corresponents a les pràctiques de professionalització, les variables estructurals —facturació, generació i estructura de la propietat— deixen de ser estadísticament significatives, de manera que el nivell global de professionalització queda explicat principalment per la presència efectiva de pràctiques formals. Entre aquestes, el subíndex de govern familiar destaca per



presentar el coeficient més elevat dins del Model 3, fet que indica una associació especialment intensa amb l'índex global de professionalització, tant pel valor del coeficient com per l'estadístic t associat, reforçant el missatge que la institucionalització de la dimensió familiar és un element clau en la configuració del nivell global de professionalització.

En conjunt, la regressió jeràrquica confirma que la dimensió econòmica, mesurada a través de la facturació, i en menor mesura la generació propietària, expliquen una part rellevant del grau de professionalització quan només s'hi consideren factors estructurals, però que el salt decisiu en capacitat explicativa es produeix amb la incorporació de les pràctiques concretes, especialment les vinculades al govern familiar.

D'una manera coherent amb la resta d'anàlisis presentades, els resultats globals d'aquest annex mostren que la facturació és el factor estructural amb una evidència més forta i consistent, mentre que la generació presenta un efecte existent però més modest, i el sector d'activitat i la propietat totalment familiar no mostren una relació robusta amb l'índex. Finalment, es confirma que són les pràctiques estructurals les que expliquen el grau de professionalització de l'empresa familiar, amb el govern familiar com la dimensió amb una associació més intensa amb l'índex global.



BARCELONA
SCHOOL OF
MANAGEMENT