



Comercio familiar

Cómo identificar casos de riesgo en la sucesión

❖ **Cristina Aragón-Amonarriz**
Deusto Business School –
Universidad de Deusto

❖ **Mayr Alcaine-Zapata**
Deusto Business School –
Universidad de Deusto

❖ **Cristina Iturrioz-Landart**
Deusto Business School –
Universidad de Deusto

Resumen: El pequeño comercio familiar se enfrenta a numerosos retos de forma simultánea. En primer lugar, el negocio en sí mismo se encuentra a menudo en una encrucijada. La creciente presencia de los nuevos incumbentes digitales y la migración de los consumidores al mundo digital, la ocupación del espacio comercial por las grandes enseñas nacionales e internacionales y el alto coste de los locales comerciales en las zonas céntricas de las ciudades, ponen en riesgo la competitividad y supervivencia del comercio familiar. En segundo lugar, la familia que regenta el negocio se enfrenta a procesos de sucesión en este contexto de dificultad. Por todo ello, preservar la riqueza socioemocional que vincula a la familia comerciante con el comercio que regenta es fundamental, máxime durante los procesos de sucesión, dado que en no pocas ocasiones los comercios no podrían continuar sin el apoyo sostenido de una familia.

La observación y conversaciones mantenidas con distintas generaciones de comercios familiares y con agentes relacionados con el comercio minorista, nos ha permitido identificar tres dimensiones clave para perfilar los casos de riesgo de sucesión familiar en el caso del pequeño comercio. La contribución de este estudio es doble. En el ámbito académico, el estudio ahonda en el poco explorado sector del comercio profundizando en el proceso de sucesión de estas empresas. Y, desde la perspectiva empresarial, ya que las conclusiones del estudio advierten a este tipo de organizaciones de tres dimensiones críticas a la sucesión y propone a las asociaciones mercantiles las dimensiones clave para identificar los potenciales casos de riesgo en el proceso de sucesión familiar.

Palabras clave: Comercio familiar, sucesión familiar, comercio, pequeña empresa.

El comercio familiar es un caso particular de empresa familiar cuya relevancia económica y social es innegable en la mayoría de las regiones (Randerson et al., 2016), en particular en el autoempleo femenino (Schmidt y Parker, 2003). Este grupo se caracteriza por dos especificidades particularmente destacables. Por un lado, su reducida dimensión lleva a magnificar el peso de la persona, el empresario comerciante, que está al frente del negocio. Será esta persona, y la marca personal construida a lo largo del tiempo, la que construya el éxito o fracaso del negocio (Casprini et al., 2020). Por otro lado, el comercio tiene un fuerte arraigo local o regional y, por ello, las relaciones que desarrolla el comerciante con su entorno y con sus stakeholders son relaciones de largo plazo que habitualmente se inscriben dentro de un marco de comportamiento ético (Campo, 2020; Lähdesmäki et al., 2019).

La naturaleza familiar presenta, en sectores como el comercio, la capacidad de dotar a los consumidores de una identificación comunitaria con la marca (Andreini et al., 2020), asociándose la reputación del comercio con el nombre de la familia que lo regenta. Esta vinculación se concreta en iniciativas como, por ejemplo, el comercio con alma o con sentido (*retailing with purpose*), cuyo éxito radica precisamente en sostener el crecimiento a base de ofertas diferenciadoras, innovadoras y aportadoras de valor que incrementen la base y lealtad de sus clientes, teniendo como prioridad la sostenibilidad sobre el beneficio a corto plazo (Morrison y Humlen, 2013).

Pese a ello, muchos son los frentes que amenazan la supervivencia de los comercios familiares. Desde una perspectiva externa, a la competencia implacable de las grandes empresas y la irrupción de nuevos incumbentes digitales, el coste de mantener los locales comerciales en las áreas céntricas de las ciudades, impactan de forma relevante la sostenibilidad de los mismos. Adicionalmente, y desde una perspectiva interna, el comercio familiar, por su propia naturaleza, afronta momentos vulnerables cuando acomete el proceso de sucesión intergeneracional. La confluencia de estos factores puede amenazar la continuidad del comercio familiar, o, al menos, el menoscabo de su esencia. A pesar de su relevancia, resulta llamativa la escasez de estudios sobre el traspaso o sucesión en el comercio (Casprini et al., 2020) y la inexistencia de metodologías o guías prácticas que orienten y faciliten el relevo intergeneracional del comercio familiar.

Y es que la idiosincrasia del pequeño comercio exige un proceso específico de sucesión tanto por el carácter altamente personal de este tipo de nego-

cios, donde la marca construida está a menudo muy vinculada al propio fundador (Casprini et al., 2020), como porque exige el equilibrio de los objetivos económicos/empresariales y no económicos/familiares (Morrison y Humlen, 2013). El proceso de sucesión puede poner en conflicto ambos grupos de objetivos en el seno de la familia, pudiendo menoscabar el comportamiento responsable de la familia propietaria (Aragón-Amonarriz y Iturrioz-Landart, 2020). El equilibrio de los objetivos familiares y de negocio, tienen su base en la riqueza socioemocional (Berrone et al., 2012), cuya salud va a ser un termómetro fundamental para medir la fragilidad del sentido de pertenencia e identidad de la familia en relación al negocio (Murphy et al., 2019) y, por lo tanto, de su fortaleza para abordar el proceso de sucesión.

Considerando este contexto tan particular, el objetivo de este estudio consiste en, adoptando las lentes de la riqueza socioemocional (Berrone et al., 2012), proponer cómo pueden diagnosticarse e identificarse los potenciales casos de riesgo ante un traspaso intergeneracional del comercio familiar. Esta identificación se basa en la recogida de información y entrevistas mantenidas en el seno de un proyecto de investigación y transferencia liderado por la Federación Mercantil de Gipuzkoa en que se mantuvieron entrevistas en profundidad por un lado con los protagonistas del proceso sucesorio, esto es, con distintas generaciones de comerciantes y, por otro lado, con expertos en el sector, miembros de la Federación Mercantil. La contribución de este estudio es doble. En el ámbito académico, el estudio ahonda en el poco explorado sector del comercio para profundizar en las claves de riesgo en el proceso de sucesión de estas empresas. Desde la perspectiva empresarial, las conclusiones del estudio dotan a las instituciones de tres dimensiones críticas para prevenir los casos de sucesión a riesgo y poder actuar de forma preventiva para acompañar en un proceso de sucesión responsable.

LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL Y LA CONTINUIDAD DEL COMERCIO FAMILIAR

No han sido pocos los autores que han intentado capturar la especificidad de los negocios familiares (Habbershon y Williams, 1999). La riqueza socioemocional (Berrone et al., 2012) se refiere a los aspectos no financieros o a las dotaciones afectivas que la empresa familiar aporta a los propietarios familiares. Según Gomez Mejia et al. (2007), la toma de decisiones en las empresas familiares se realiza bajo la premisa de preservar su riqueza socioemocional. Esta riqueza socioemocional recoge el deseo de la familia de ejercer autoridad e influir en

la empresa (Gomez-Mejia et al., 2007) y mantener una identidad y sentido de pertenencia familiar con relación a la empresa (Murphy et al., 2019). Se trata de un concepto definido por cinco dimensiones: la influencia y el control de la familia, la identificación de los miembros de la familia con la empresa, las relaciones sociales de la empresa familiar, la vinculación emocional, y la renovación de los lazos familiares con la empresa a través de la sucesión dinástica. Estas dimensiones han sido etiquetadas bajo el acrónimo FIBER que hace referencia a las palabras clave de cada una de las dimensiones anteriores en inglés (Family, Identification, Binding, Emotional, Renewal).

Por esta razón, cuando los propietarios familiares se enfrentan a disyuntivas, suelen considerar en qué medida las distintas opciones afectarán a su riqueza socioemocional, y en caso de verse ésta amenazada, pueden llegar a actuar incluso en contra de la lógica económica con el fin de no descapitalizarse de su activo socioemocional. De esta forma, las principales decisiones en las empresas familiares pivotarán en torno a las eventuales pérdidas o ganancias de la riqueza socioemocional (Berrone et al., 2012)

En el contexto de las empresas de propiedad y dirección familiar, como son los comercios familiares, este constructo pentadimensional se concentra en tres dimensiones principales (Hauck et al., 2016). En concreto, se trata de las dimensiones asociadas a las siglas I.E.R., es decir, la identificación de los miembros de la familia con la empresa, la vinculación emocional de los miembros de la familia, y la renovación de los lazos familiares con la empresa a través de la sucesión dinástica. Estas tres dimensiones, como las dimensiones de FIBER, pueden afectar no sólo positiva, sino también negativamente la riqueza socioemocional (Kellermanns et al., 2012) ya que un exceso en alguna de las dimensiones puede tener efectos perniciosos en el compromiso proactivo de los propietarios familiares.

Primero, la identificación de una persona concreta o de una generación familiar con el negocio pueden dificultar la actualización del negocio y, por ende, de la incorporación de las nuevas generaciones al negocio (Aragón-Amonarriz et al., 2019). En efecto, esto ocurre si el deseo del predecesor de prolongar su relación con la empresa, causado por una sobre-identificación con el negocio (Danes y Olson, 2003), empaña su visión de las necesidades competitivas del negocio, amenazando su continuidad. El desalineamiento en el binomio familia-negocio generará conflictos (Cantor y Mischel, 1979), complicando la toma de decisiones en



la empresa (Sundaramurthy y Kreiner, 2008). Esta situación puede exacerbarse por la relevancia que la actividad profesional adquiere en la vida del comerciante, cuya actividad pierde sentido fuera del proyecto de la empresa familiar. Este “rechazo al vacío” conlleva una resistencia visceral al traspaso generacional.

Segundo, las fuertes relaciones entre los miembros de la familia activos en el negocio pueden dificultar la toma de posesión del sucesor. Por un lado, pueden propiciar inercias y resistencias al cambio ante una nueva visión del negocio lo que dificulta la toma de decisiones del potencial sucesor, desincentivando su entrada en el negocio (Martínez-Sanchis et al., 2020). Por otro lado, el hecho de estar ya las posiciones del negocio “tomadas”, impide que el sucesor pueda incorporar su propio equipo, un equipo adecuado y con perfiles complementarios al suyo para el proyecto empresarial que pretende desarrollar, y en el que poder ejercer una ascendencia real. Ambos obstáculos son particularmente relevantes, por un lado, cuando los miembros de la familia presentan de hecho o potencialmente desavenencias familiares que lastran la relación profesional y por otro lado, cuando el negocio ha estado en manos de la familia durante varias generaciones, ya que los vínculos de ciertas ramas familiares pueden ser cada vez más lejanos, mientras que otras pueden tener un vínculo profesional más intenso, dificultando los acuerdos del negocio cuando se desalinean los objetivos de las diferentes ramas familiares.

Finalmente, los casos anteriores, pueden derivar en resistencias al cambio y dificultades para renovar el negocio (Adler y Kwon, 2002; Aragón-Amonarriz y Iturrioz-Landart, 2016) que acabarán afectando a la riqueza socioemocional de la comunidad (Kurland y McCaffrey, 2020). En estos casos, cuando la riqueza socioemocional se fractura, el fracaso de la sucesión familiar suele ir asociado al fracaso de la sucesión como negocio. Para poder prevenir estas situaciones y plantear intervenciones apoyando la continuidad del comercio, ¿cuáles son las dimensiones clave que permiten identificar a tiempo estas situaciones de riesgo de continuidad del comercio antes de que no tengan remedio?

METODOLOGÍA

Dada la escasez de investigaciones sobre el comercio familiar y a la falta de un marco teórico que lo sustente, se aborda un estudio de carácter exploratorio, a través de las entrevistas realizadas a distintas generaciones de comerciantes y a expertos en comercio. Esta aproximación al problema permite analizar en profundidad el proceso sucesorio en su contexto real, utilizando simultáneamente diferentes fuentes de evidencia sin perder la complejidad y especificidad de cada caso (McCutcheon y Meredith, 1993, Johnston et al., 2001 y Zikmund, 2003) permitiendo acceder a información de primera mano (Rialp, 1998).

Para recabar la información en este estudio, se ha recurrido a dos fuentes diferenciadas. Por un lado, expertos del sector y, por otro lado, comercios familiares. En el primer caso, se han realizado varias entrevistas con responsables de la Federación Mercantil de Gipuzkoa que nos han trasladado sus observaciones de las dificultades de sucesión del comercio familiar. A lo largo de tres años se han mantenido una decena de reuniones en torno a esta temática. Asimismo, se ha contado con la colaboración de una experta en el sector de distribución cuyo asesoramiento ha permitido afinar las conclusiones obtenidas.

En el segundo caso, se han empleado tres técnicas: la evidencia documental, la entrevista y la observación directa. El empleo de todas ellas permite garantizar una investigación de mayor calidad metodológica y fiabilidad. Los principales informadores son la dirección o gerencia familiar actualmente a cargo del comercio, y los miembros de la familia sucesores potenciales del negocio. Esta doble perspectiva es necesaria para abordar los objetivos del estudio y, en cada caso, se entrevistaron tres agentes, permitiendo obtener la perspectiva de cada uno de los implicados en el proceso de sucesión, consiguiendo

con ello una visión general de todo el proceso que fue testado con un conjunto piloto de siete casos.

EL RIESGO EN LOS PROCESOS SUCESORIOS DEL PEQUEÑO COMERCIO FAMILIAR: DIMENSIONES CLAVE PARA IDENTIFICAR CASOS DE RIESGO

La sobre-identificación del predecesor con el negocio en marcha

En el caso del pequeño comercio, un sector en clara evolución en las últimas décadas, cada generación deja su impronta y la identificación personal con el negocio familiar. Este hecho hace que el negocio tenga un significado relevante para los miembros de la familia hasta el punto de definir a la familia. Sin embargo, muchas veces la clave de éxito del negocio se focaliza en una persona y trasladar este “fondo de comercio personal” de una generación a la siguiente siendo una cuestión fundamental, no es evidente ya que implica un doble reto.

Por un lado, plantea la necesidad de que el sucesor se posicione en el comercio como la persona que va a liderar el proyecto. La tentación, cuando el predecesor es una persona de gran peso es que el sucesor asuma un papel secundario, de mero trabajador, y no de empresario. Ser comerciante exige, además de capacidades comerciales y don de gentes, visión estratégica y capacidades de gestión (Cabrera-Suarez et al., 2018). Está preparado y formarse es responsabilidad de quien asume las riendas de un negocio en el sector de distribución que lejos de ser un proyecto empresarial menor implica una complejidad competitiva de alto nivel (Cabrera-Suárez et al., 2001).

Por otro lado, supone que el predecesor está dispuesto a confiar el negocio a su sucesor y que delega en él su continuidad. Esta cuestión se complica si hay asimetría tanto en los objetivos vitales del predecesor y de los sucesores como en la identificación de cada uno de ellos con el proyecto comercial. Estas asimetrías pueden llevar a la prevención, y en el peor de los casos, ser la excusa perfecta para permitir al predecesor permanecer en un negocio sin el que su vida carece de sentido. Esta diferencia en la identificación del papel del sucesor en el proyecto comercial puede ser clave en la continuidad del negocio.

En este sentido, sucesores sin interés en el negocio o sin la formación o capacidades necesarias para liderar el proyecto pueden ser indicadores de riesgo para el proceso sucesorio. Asimismo, una visión no compartida del papel de la familia en el negocio permite prever dificultades en la sucesión.



En el caso del pequeño comercio, un sector en clara evolución en las últimas décadas, cada generación deja su impronta y la identificación personal con el negocio familiar. Este hecho hace que el negocio tenga un significado relevante para los miembros de la familia hasta el punto de definir a la familia. Sin embargo, muchas veces la clave de éxito del negocio se focaliza en una persona y trasladar este “fondo de comercio personal” de una generación a la siguiente siendo una cuestión fundamental, no es evidente ya que implica un doble reto

LA DEPENDENCIA Y CLIMA FAMILIAR EN TORNO AL NEGOCIO

En el caso del pequeño comercio, a menudo familiar, el negocio es fuente de ingresos para varios miembros de la familia empresaria. Este hecho hace que el negocio tenga un significado relevante para los miembros de la familia, ya que el bienestar económico de la familia depende del negocio. El sentimiento de propiedad de estos familiares que operan en el comercio puede ser muy elevado y esta vinculación emocional puede llevar a los miembros de la familia a considerar que pueden imponer en cada momento su visión al sucesor.

Por un lado, sin una pedagogía y sin unos órganos donde canalizar la opinión en consenso y decisión estratégica del futuro del negocio, el clima familiar se descompondrá. La falta de consenso con quien sucede en el negocio, a pesar de ser profesionalmente superior en términos jerárquicos, serán generadores de desavenencias familiares. De hecho, la asimetría de relaciones personales profesionales que esta situación genera puede ser fuente de dificultades para que las generaciones sucesoras accedan al negocio familiar.

Por otro lado, aunque esta discrepancia en la visión no se manifieste, cuando la familia que está en el negocio es la que tiene que operacionalizar esta visión, una situación de boicot a las iniciativas del sucesor puede plantearse desde el propio negocio. Este blo-

queo se construye bajo la amenaza de una ruptura familiar en caso de que el cambio se imponga. El clima familiar (Carrasco et al., 2013) entonces se enrarece y la fuerza del comercio familiar, la unión familiar, se torna en debilidad. Todo esto dificulta el necesario liderazgo de los sucesores para el desarrollo de su visión en el comercio familiar. La falta de unión de la familia en torno a la idea del negocio ya sea por consenso con el sucesor o por delegación en su visión, es un síntoma de riesgo sucesorio.

LA CARENCIA DE UNA VISIÓN FAMILIAR COMPARTIDA, BASE PARA LA RENOVACIÓN DEL NEGOCIO

En el caso del pequeño comercio, un sector en transformación incesante requiere permanentemente de nuevas fórmulas y renovación que permitan responder a las necesidades cambiantes de productos, servicios y acceso de cada generación. Por esta razón, la familia debe definir su legado no como el proyecto comercial concreto, sino en clave de la capacidad emprendedora de cada generación.

El hecho de tener una misma visión de lo que supone ser comerciante y la unión familiar en torno al negocio, no evita la carencia de visión estratégica o la falta de consenso tanto en la generación saliente como en la entrante. Cuando la nueva generación plantea un nuevo estilo o modelo de negocio, un potencial enfrentamiento con la generación predece-

sora se plantea. La nueva visión puede generar escepticismo, desconfianza y rechazo por parte de la familia por el salto que supone abandonar un modelo conocido. Además, un nuevo modelo puede estar acelerando la salida de la generación predecesora que no está preparada, ni tiene las competencias requeridas para la actividad tal y como se plantea por el sucesor.

Estas dificultades pueden motivar que los sucesores desarrollen un proyecto propio fuera del negocio. Esta dispersión de la actividad emprendedora de la familia puede ser origen de desalineamientos en el proceso sucesorio, salvo que haya otros sucesores preparados e identificados con el comercio familiar. Si el conjunto de la familia considera esta posición como una traición al negocio familiar, las emociones que emergen pueden romper la unidad familiar y reducir la riqueza socioemocional de la familia en el mismo y fragilizar el proceso de sucesión. Carecer de una visión de negocio compartida entre la generación predecesora y sucesora es un síntoma de riesgo sucesorio que hay que trabajar para asegurar el éxito del traspaso generacional.

DISCUSIÓN

En el presente estudio se identifican tres dimensiones que permiten identificar potenciales casos de riesgo en el proceso sucesorio del pequeño comercio familiar: la sobreidentificación del predecesor con el negocio en marcha; la dependencia y clima familiar en torno al negocio; y finalmente, la carencia de una visión familiar compartida que sea la base para la renovación del negocio.

Cada una de estas dimensiones atentan contra la riqueza socioemocional de las familias comerciantes mermando su identificación con el negocio, reduciendo su vinculación emocional y debilitando su capacidad de renovación.

La autopercepción de la familia comerciante y el clima familiar son consecuencias y causas de la unión de la familia con relación al proyecto empresarial. En este sentido, la existencia de un proceso de sucesión en el que tácita o explícitamente las generaciones saliente y entrante consensuan el papel de cada miembro de la familia en el negocio es clave en la sucesión intrafamiliar (Eddleston y Kidwell, 2012; Martínez-Sanchis et al., 2020). Por un lado, el papel del predecesor y del conjunto de la familia (cónyuge y hermanos) son claves en el proceso de maduración de la vocación de comerciante. Por otro lado, la elección del sucesor no se limita a designar quién liderará el comercio; debe

también considerar la posición del resto de los miembros de la generación sucesora para encauzar los intereses y emociones (Bertschi-Michael et al., 2020) de cada miembro de la familia en o fuera del comercio (Leiß y Zehrer, 2018).

Las actitudes de predecesores y sucesores son fundamentales en este proceso (Basco y Calabrò, 2017; De Massis, Sieger, Chua y Vismara, 2016; Marler, Botero y De Massis, 2017, entre otros). Ello requiere que la generación saliente alimente la confianza en que la generación siguiente será capaz de renovar y recrear en cada momento la actividad comercial. También que la generación sucesora está preparada y entiende las claves competitivas del sector. Sentir el apoyo de la generación saliente es fundamental para desplegar el efecto pygmalion esperable en los procesos sucesorios intrafamiliares (Martínez-Sanchis et al., 2020).

Las relaciones familiares, en particular las asimétricas (padres-hijos, tíos-sobrinos, etc.), pueden impedir que el sucesor despliegue la ascendencia que su posición de sucesor le exige en el ámbito profesional. Esta circunstancia ocurre si los familiares que participan en la empresa no separan los roles familiares de los profesionales. En todo caso, resulta evidente que un sucesor obligado a desarrollar y mantener relaciones no deseadas y confusas con miembros de la familia en el seno del negocio afectará no sólo al deseo de abordar la sucesión, sino a su éxito. Formalizar ciertos órganos y espacios de gobierno del negocio es fundamental para canalizar y hacer pedagogía para aprender a discernir el papel de cada uno en el proyecto.

Igualmente ocurre con el predecesor, cuya salida del negocio ha de ser prevista y aceptada (De Massis et al., 2008). Abordar el proceso con tiempo y organizar esta salida de forma paulatina de quien se considera pilar del negocio, requiere tacto y confianza. Una forma de resolver esta dificultad es creando una nueva vinculación predecesor-negocio, con figuras como la fundación, que permite continuar una labor relevante y dirigir el potencial emprendedor del predecesor a actividades sociales, liberando el espacio profesional a los eventuales sucesores. Fórmulas de esta índole pueden muy bien potenciar el capital social organizativo y familiar, apuntalando la imagen y reputación de la empresa, pero sin por ello bloquear el avance del sucesor en su desarrollo profesional en el comercio.

En este sentido, es conveniente que el sucesor pueda desarrollar su propio proyecto empresarial. En este caso, si el proyecto no contempla la parti-

cipación de los miembros de la familia en la empresa que pertenecen a la generación del predecesor, será conveniente que se considere su salida de la empresa en paralelo a la salida del predecesor. En el caso de miembros de la familia pertenecientes a la generación del sucesor, estos pueden apoyar al sucesor (Cater III y Justis, 2009). En caso contrario, su salida resulta más complicada, pero también es más difícil mantener posiciones de superioridad entre iguales en la familia.

Finalmente, la visión y los objetivos no sólo empresariales sino también personales del predecesor pueden percibirse por el sucesor como una imposición. La visión del trabajo del sucesor puede ser radicalmente distinta a la del predecesor, en particular mientras el predecesor permanece en la empresa y su papel en la misma es primordialmente operativo o secundario.

En este caso, la diferencia generacional y las tendencias del comercio pueden resultar una vía de solución del conflicto. En algunos casos que se han observado, la entrada del sucesor de la empresa se ve facilitada en un primer momento por el encargo de desarrollar la imagen o las ventas del comercio a través de Internet. De esta manera, el sucesor tiene la posibilidad de demostrar su aportación de valor y de mostrar la validez de su visión en el ámbito del comercio. El tiempo y los éxitos y fracasos de unos y otros permiten un proceso de ajuste y de alineación de la visión del negocio.

Tres condiciones que la familia comerciante ha de procurar para un buen proceso de sucesión son, en primer lugar, que el proceso de sucesión se inicie con el tiempo suficiente como para desarrollar el proceso de entrada del sucesor de manera paulatina y compartida (Daspit et al., 2016); en segundo lugar, que el predecesor esté abierto a nuevas propuestas; por último, que se disponga de margen financiero y de mercado para probarlas y que exista una comunicación previa sobre la visión entre predecesor y sucesor.

AGRADECIMIENTOS

Los autores agradecen a Maite Balmaseda y a Eva de Antonio su liderazgo en el proyecto que ha dado pie a este artículo. Asimismo, los autores agradecen a la Fundación Antonio Aranzábal, y en particular a Maite Aranzábal, por sus comentarios en el proyecto en calidad de experta en el sector de distribución. Finalmente, los autores agradecen a los comerciantes participantes en el proyecto por confiar en nosotros a la hora de trasladar sus inquietudes y visiones del proceso de sucesión. ■

Las relaciones familiares, en particular las asimétricas (padres-hijos, tíos-sobrinos, etc.), pueden impedir que el sucesor despliegue la ascendencia que su posición de sucesor le exige en el ámbito profesional. Esta circunstancia ocurre si los familiares que participan en la empresa no separan los roles familiares de los profesionales. En todo caso, resulta evidente que un sucesor obligado a desarrollar y mantener relaciones no deseadas y confusas con miembros de la familia en el seno del negocio afectará no sólo al deseo de abordar la sucesión, sino a su éxito

REFERENCIAS

- Adler, P.S. y Kwon, S. (2002). "Social capital: prospects for a new concept". *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Andreini, D., Bettinelli, C., Pedeliento, G. y Apa, R. (2020). "How do consumers see firms' family nature? A review of the literature". *Family Business Review*, 33(1), 18-37.
- Aragón-Amonarriz, C. y Iturrioz-Landart, C. (2016). "Responsible family ownership in small-and medium-sized family enterprises: an exploratory study". *Business Ethics: A European Review*, 25(1), 75-93.
- Aragón-Amonarriz, C. y Iturrioz-Landart, C. (2020). "How do family responsible ownership practices enhance social responsibility in small and medium family firms?". *European Journal of Family Business*, 10(1), 66-79.
- Aragón-Amonarriz, C., Arredondo, A. M. y Iturrioz-Landart, C. (2019). "How can responsible family ownership be sustained across generations? A family social capital approach". *Journal of Business Ethics*, 159(1), 161-185.
- Basco, R. y Calabrò, A. (2017). "“Whom do I want to be the next CEO?” Desirable successor attributes in family firms". *Journal of Business Economics*, 87(4), 487-509.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gomez-Mejia, L. R. (2012). "Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research". *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N. y Strike, V. M. (2020). "Unearthing and alleviating emotions in family business successions". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 81-108.

- Cabrera-Suárez, K., De Saa-Perez, P. y García-Almeida, D. (2001). "The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm". *Family Business Review*, 14(1), 37-46.
- Cabrera-Suárez, M. K., García-Almeida, D. J. y De Saá-Pérez, P. (2018). "A dynamic network model of the successor's knowledge construction from the resource-and knowledge-based view of the family firm". *Family Business Review*, 31(2), 178-197.
- Campo, P. (2020) "El pequeño comercio. El más sostenible de los modelos de consumo". *Distribución y Consumo*, Vol. (1), 35-37.
- Cantor, N., y Mischel, W. (1979). "Prototypes in person perception". *Advances in Experimental Social Psychology*, 12, 3-52.
- Carrasco, J.A., Olaz, A. y Ortiz, P. (2013). "El clima familiar como factor determinante en la conformación de la empresa familiar". *Revista de Empresa Familiar*, 3(2), 17-27.
- Cater III, J. J. y Justis, R. T. (2009). "The development of successors from followers to leaders in small family firms: An exploratory study". *Family Business Review*, 22(2), 109-124.
- Casprini, E., Melanthiou, Y., Pucci, T. y Zanni, L. (2020). "Managing founder-based brand identity during succession". *Journal of Brand Management*, 27(1), 1-14.
- Danes, S. M. y Olson, P. D. (2003). "Women's role involvement in family businesses, business tensions, and business success". *Family Business Review*, 16(1), 53-68.
- Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J. y Long, R. G. (2016). "Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review". *Family Business Review*, 29(1), 44-64.
- De Massis, A., Chua, J. H. y Chrisman, J. J. (2008). "Factors preventing intra-family succession". *Family Business Review*, 21(2), 183-199.
- De Massis, A., Sieger, P., Chua, J. H. y Vismara, S. (2016). "Incumbents' attitude toward intrafamily succession: An investigation of its antecedents". *Family Business Review*, 29(3), 278-300.
- Eddleston, K. A. y Kidwell, R. E. (2012). "Parent-child relationships: Planting the seeds of deviant behavior in the family firm". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 369-386.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. y Moyano-Fuentes, J. (2007). "Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills". *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137.
- Habbershon, T. G. y Williams, M. L. (1999). "A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms". *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R. y Frank, H. (2016). "Measuring socioemotional wealth in family-owned and-managed firms: A validation and short form of the FIBER Scale". *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 133-148.
- Johnston, W., Leach, M. y Liu, A. (2001). "Theory testing using case studies in business-to-business research". *Industrial Marketing Management*, 30(8), 651-657.
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A. y Zellweger, T. M. (2012). "Article commentary: Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175-1182.
- Kurland, N. B. y McCaffrey, S. J. (2020). "Community Socioemotional Wealth: Preservation, Succession, and Farming in Lancaster County, Pennsylvania". *Family Business Review*, 0894486520910876.
- Lähdesmäki, M., Siltaoja, M. y Spence, L. J. (2019). "Stakeholder salience for small businesses: A social proximity perspective". *Journal of Business Ethics*, 158(2), 373-385.
- Leiß, G., y Zehrer, A. (2018). "Intergenerational communication in family firm succession". *Journal of Family Business Management*, 8(1), 75-90.
- Marler, L. E., Botero, I. C. y De Massis, A. V. (2017). "Succession-related role transitions in family firms: The impact of proactive personality". *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 57-81.
- Martínez-Sanchis, P., Aragón-Amonarriz, C., y Iturrioz-Landart, C. (2020). "How the Pygmalion Effect operates in intra-family succession: Shared expectations in family SMEs". *European Management Journal*.
- McCutcheon, D. y Meredith, J. R. (1993). "Conducting case study research in operations management". *Journal of Operations Management*, 11(3), 239-256.
- Morrison, G. y Humlen, A. (2013). "Retailing with purpose: How the pursuit of social responsibility can inspire and sustain retail growth and innovation". *Journal of Brand Strategy*, 2(2), 155-169.
- Murphy, L., Huybrechts, J. y Lambrechts, F. (2019). "The origins and development of socioemotional wealth within next-generation family members: An interpretive grounded theory study". *Family Business Review*, 32(4), 396-424.
- Randerson, K., Dossena, G. y Fayolle, A. (2016), "The futures of family business: family entrepreneurship", *Futures*, Vol. C No. 75, pp. 36-43.
- Rialp, A. (1998). "El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva". Ponencia presentada en el IV Taller de Metodología ACED, 23-25 de abril, Arnedillo, La Rioja.
- Schmidt, R. A. y Parker, C. (2003). "Diversity in independent retailing: barriers and benefits-the impact of gender". *International journal of retail & distribution management*, 31(8), 428-439.
- Sirmon, D. G. y Hitt, M. A. (2003). "Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27, 339-358.
- Sundaramurthy, C. y Kreiner, G. E. (2008). "Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 415-436.
- Zikmund, W.G. (2003). Fundamentos de investigación de mercados, 2ª edición, International Thomson Editores Spain Paraninfo, Madrid.