courage
Future. Family. Firms.



CONTRIBUCIÓN DE COURAGE:

Guía y lista de verificación para la gestión de crisis en las empresas familiares durante COVID-19

PARTE 1

Fases de „Reacción inmediata“ y „Resiliencia rápida“.

La primera buena noticia : Numerosos estudios han demostrado que las empresas familiares son más resistentes en tiempos de crisis y tienden a superar a otras empresas en situaciones tan especiales, si saben cómo administrar sus empresas en tiempos críticos. Por ejemplo, el rendimiento promedio sobre el patrimonio de las empresas familiares claramente superó a las empresas no familiares en la crisis financiera de 2008-2009:

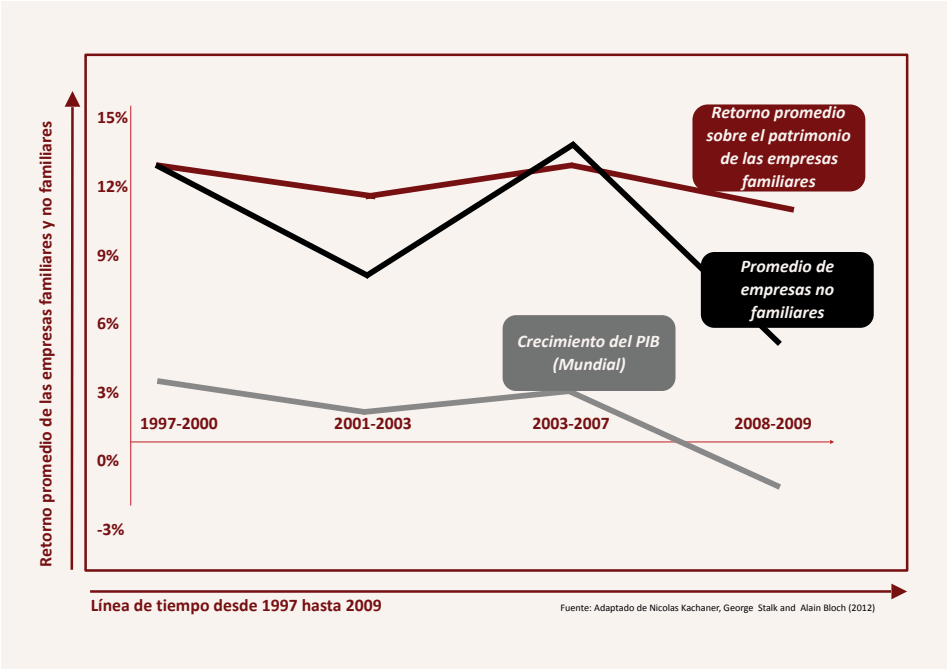


Figura 1: Las empresas familiares se superan en tiempos de crisis.

La crisis COVID-19, sin embargo, es un reto incluso para las empresas Familiares más estables.

Para ayudar en esta situación extrema, The Courage Center of Global Family Business de Múnich Business School ha combinado la mejor investigación en los campos de gestión de crisis y resiliencia de empresas familiares, y entrevistó a empresas familiares en Europa, Asia y América Latina, para desarrollar una guía y lista de verificación para la supervivencia de las empresas familiares en la crisis COVID-19, hasta que las situaciones evolucionen hacia la „nueva normalidad“.

© Courage International Pte Ltd 2020, all rights reserved. **helpline@courage.sg / www.courage.sg**

Cuatro fases de liderazgo de la empresa familiar a través de la crisis:

El desarrollo de casos confirmados de COVID-19 en un país puede actuar como indicador de las cuatro fases de la gestión de crisis que la empresa familiar debe tomar.

En la fase 1, se necesita la **“Reacción inmediata”** mientras los números de casos siguen aumentando rápidamente.

En la fase 2, se necesita construir una **“Resiliencia rápida”**, mientras que el aumento marginal de los casos de COVID-19 se está desacelerando, pero aún no se ha alcanzado el pico y aún no está claro cuánto durará la crisis.

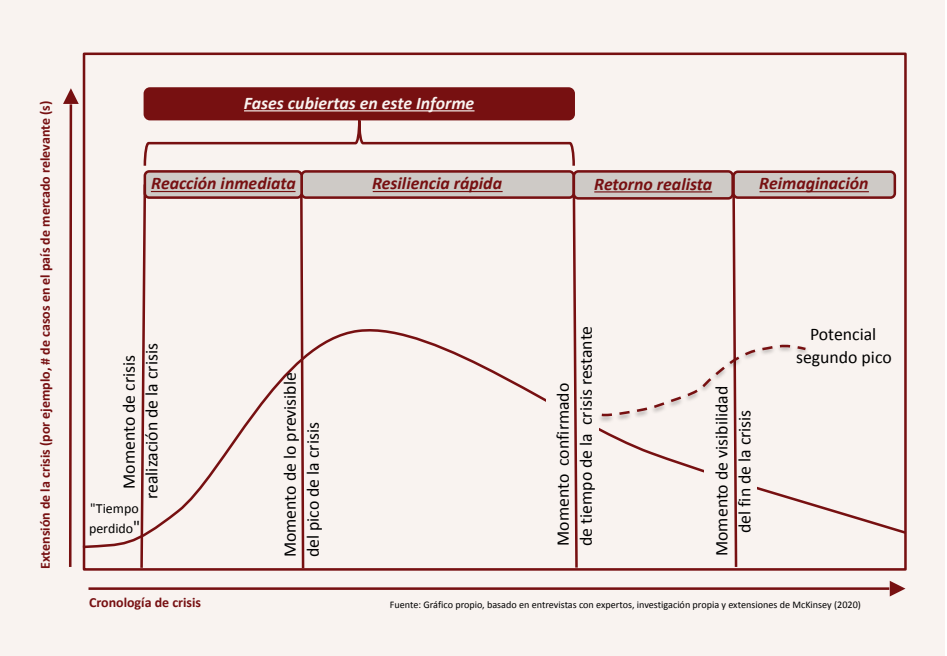


Figura 2: Fases de gestión de crisis en la empresa familiar durante el COVID-19

En la fase 3, comienza un **“Retorno realista”**, a las operaciones mientras que los casos de COVID-19 continúan disminuyendo, pero siguen siendo significativos. Para no caer en la trampa de desencadenar una segunda cadena de infecciones, será necesario centrarse en un retorno „realista“. Por lo tanto, las operaciones se incrementarán gradualmente, bajo un estricto control y aún sin un retorno a su capacidad total.

En la fase 4, deberá realizarse una **“Re-imaginación”** , del modelo de negocios y el contexto competitivo de la Empresa Familiar, mientras que los casos de COVID-19 continúan disminuyendo y alcanzando niveles bajos. Se habrán establecido nuevos mecanismos para contrarrestar una propagación renovada, o se habrán encontrado vacunas y gran parte de la sociedad habrá desarrollado inmunidad contra el virus. Muchas realidades comerciales habrán cambiado durante la crisis y los comportamientos de los consumidores también podrían haber cambiado. Por lo tanto, el modelo de negocio necesitará una revisión profunda y un enfoque potencialmente nuevo.

Dado que diferentes países se encuentran en diferentes momentos del brote pandémico, las empresas familiares en „mercados de brotes rezagados“ (por ejemplo, EE. UU., América Latina, África, India y partes del sudeste asiático) pueden aprender y adaptar medidas de países que han pasado por etapas más avanzadas del ciclo de vida de la pandemia anterior (por ejemplo, China, Corea del Sur, Singapur), y pueden adaptar sus estrategias enfocándolas a las realidades del „país rezagado“ específico.

© Courage International Pte Ltd 2020, all rights reserved. **helpline@courage.sg / www.courage.sg**

Fases de „Reacción inmediata" y „Resiliencia rápida".

Para avanzar **con éxito en las 2 primeras fases de la crisis,** las empresas familiares pueden seguir los siguientes pasos pragmáticos:

La fase 1, **"Reacción inmediata"** , significará comenzar a reconocer completamente la situación y gestionar los efectos inmediatos de las consecuencias emergentes y potenciales en la empresa familiar.

El enfoque # 1 estará en **tomar decisiones rápidas bajo alta incertidumbre**, aceptando que pudieran tener que revisarse más tarde, pero decidiendo de todos modos. **La velocidad es de suma importancia**, como el Director Ejecutivo del Programa de Emergencia de Salud de la OMS, Dr. Michael J. Ryan, declaró en una reciente conferencia de prensa: „Sé rápido, no te arrepientas. Debes ser el primer motor. Si tienes que estar cierto antes de moverte, nunca ganarás. La perfección es el enemigo del bien cuando se trata de manejo de emergencias. La velocidad triunfa sobre la perfección"

El enfoque # 2 es **asegurar la liquidez** como „El efectivo será el rey" en las siguientes semanas y meses.

El enfoque # 3 radica en **proteger y volver a asegurar al equipo** de modo que los empleados a cambio protejan el negocio junto con los propietarios de una manera leal.

El enfoque # 4 es **definir diariamente la estrategia de crisis en cuanto a la escala, velocidad y profundidad de las acciones** en diferentes partes de la empresa familiar para **„llegar a una imagen más clara"** de los posibles impactos a mediano plazo en el negocio específico. Los posibles impactos serán diferentes para cada empresa familiar.

El enfoque # 5 radica en **la construcción de una comunicación rápida, eficiente y constante** con los "stakeholders" más relevantes.

	Ejecución, claridad y Velocidad	***Equipo & seguridad y salud***	***Protección financiera & resiliencia***	***Fuerza empresarial & adaptación***
Reacción	¡La velocidad supera a la perfección! No entrar en pánico: tomar decisiones informadas reconociendo la incertidumbre restante Adaptar constantemente y volver a planificar continuamente Llegar y comprometer a todos los interesados clave Empoderar al equipo, descentralizar la toma de decisiones para la velocidad Liderar con propósito e integridad, basado en los valores centrales de la familia.	Construir un pequeño "equipo de crisis" multifuncional y empoderado Reducir el riesgo de infección para todos los equipos: ¡separarse! Organizar el cuidado de los infectados y ayudar con los suministros. Reducir / procesar activamente el estrés y aumentar la moral en el equipo Garantizar el cumplimiento de los requisitos reglamentarios. Tomar pausas cortas pero profundos para reenfocar	„Paranoia prudente": sin inversiones significativas si no es una situación especial o realmente esencial. Usar todos los datos entrantes para reevaluar su exposición Gestionar capital de trabajo: posponer pagos, anticipos de recibos Reducir todos los costos innecesarios. No hay límite en ideas sobre cómo reducir gastos Revisar el plan financiero y realizar pruebas de estrés basadas en escenarios.	Preservar la línea superior y profundizar la confianza de los clientes. Reforzar la capacidad para suministrar a los clientes. Ofrecer asistencia a nuevos clientes. Responder a la dinámica del mercado Explorar opciones para prosperar bajo incertidumbre creando nuevos enfoques Documentar los pasos y las lecciones aprendidas en su respuesta a la crisis para futura revisión
Resiliencia				
Retorno				
Reimaginación				

Comunicación constante y retroalimentación rápida

Configurar rápidamente canales de comunicación eficientes para la familia, los accionistas, los miembros del directorio y el equipo de alta dirección (por ejemplo, "Crisis WhatsApp Group" / llamadas de Zoom). Asegurar una comunicación constante con todos los interesados. La autenticidad es la prioridad ("nosotros tampoco sabemos" es una respuesta correcta también). Actualizar todas las noticias rápidamente.
Mantener reuniones rápidas / cortas diarias y semanales (virtuales) de familia, directorio y accionistas para lograr coherencia grupal

Fuente: Gráfico propio, basado en entrevistas con expertos, investigación propia y extensiones de McKinsey (2020) y Lansberg&Gersick (2020)

Figura 3: Acciones de „Reacción inmediata" para la respuesta temprana a la crisis en empresas familiares

© Courage International Pte Ltd 2020, all rights reserved. **helpline@courage.sg / www.courage.sg**

El enfoque # 1- # 5 se puede agrupar en **5 áreas de acción**: ejecución, claridad y velocidad; Equipo de Seguridad y Salud; Protección financiera y resiliencia; Fuerza empresarial y adaptación; Comunicación constante y retroalimentación rápida.

La figura 3 muestra pasos pragmáticos, en estas 5 áreas de acción durante la fase de „resolución resuelta". **Todas las medidas durante la "Reacción inmediata" son pasos para actuar de manera rápida y decisiva**, con un fuerte enfoque en proteger al equipo y las reservas de efectivo, asegurar una comunicación constante y proporcionar liderazgo basado en los valores centrales **de una familia como orientación en la "niebla de la crisis"**.

Área # 1: Ejecución, claridad y velocidad: nadie sabe cómo se desarrollará la situación y eso está bien. Se necesita una adaptación continua y una nueva planificación diaria. Liderar con un propósito y basarse en los valores familiares puede ayudar como la "Estrella del Norte" para la orientación. Llegar a las partes interesadas es clave y lo más importante para los empleados personalmente si es posible ayudará a empoderar al equipo y crear estabilidad y coherencia (emocional) durante este tiempo incierto.

Área # 2: Equipo, Seguridad y Salud: Se requiere establecer un equipo de respuesta a la crisis que sea pequeño, efectivo y con autoridad para tomar decisiones rápidas. La creación de una „Sala de Situación" (virtual) donde los actores clave de la organización se encuentran (virtualmente) y la información está centralizada para una toma de decisiones efectiva puede ayudar. Centrarse en la salud y la seguridad para el equipo operativo es primordial: educar a todos sobre cómo evitar infecciones, distribuir equipo de protección, aislar equipos, instalar oficinas en el hogar para los miembros del equipo y apoyar a los miembros del equipo infectados y sus familias mientras se asegura de cumplir con todas las regulaciones (nuevas) para gestionar el brote. Además, no debe olvidarse un manejo activo del estrés y el impacto en la salud mental de esta situación en los familiares y empleados.

Área # 3: Protección financiera y resiliencia: "La Paranoia prudente" y "El efectivo es el rey" son las máximas para seguir. Realizar "pruebas de resistencia" aproximadas sobre cuánto tiempo la empresa familiar puede hacer frente a operaciones severamente restringidas y el flujo de efectivo que dará un juicio claro. Se recomiendan tres escenarios: un caso base conservador, un mal caso y el peor de los casos. Entonces, todas las medidas posibles para limitar la salida de efectivo deben tomarse de inmediato. Parar o reducir pagos a bancos, proveedores, arrendatarios, etc., y parar por completo nuevas inversiones que no sean las más críticas (como inversiones en equipos de protección para que el equipo humano o la tecnología para trabajo remoto). Comunicar estas medidas de manera sensible a los destinatarios de los pagos ayudará a proteger las relaciones importantes. Brindar explicaciones detalladas y una perspectiva sobre el pago futuro, puede ayudar mucho a mantener la confianza. El enfoque financiero debe ser proporcionar a los empleados primero, incluso con una oferta de pago reducido en lugar de despidos, siempre dentro de las posibilidades del marco legal local. Cualquier línea de crédito disponible o esquema de apoyo del gobierno debe evaluarse y usarse para aumentar el efectivo disponible ya que la duración de la crisis aún no está clara.

Área # 4: Fortaleza y adaptación del negocio: el enfoque debe estar en preservar los ingresos siempre que sea posible y profundizar la confianza de los clientes simplemente „estando allí para ellos" durante la crisis (por ejemplo, incluso "pro-bono"). Lo más importante es reforzar la capacidad de suministro de la empresa familiar. Si las operaciones normales se están cerrando ya sea por restricciones o por falta de demanda u oferta, la mejor estrategia es la adaptación creativa. Encontrar algo, cualquier cosa, que pueda proporcionarse a los clientes y que tenga un valor para ellos

© Courage International Pte Ltd 2020, all rights reserved. **helpline@courage.sg / www.courage.sg**

es esencial: ¿qué puedo hacer con mis recursos no utilizados que pueden ser útiles y valiosos para los clientes, e incluso podrían generar algo de efectivo? Hay muchos ejemplos creativos para que las empresas cambien la producción a otros productos o llevar sus servicios en línea. Para aprovechar las lecciones aprendidas durante esta fase de adaptación rápida cuando termina la crisis, un „diario de crisis“ puede ser útil.

Área # 5: Comunicación constante y retroalimentación rápida: ¡En tiempos de incertidumbre, la comunicación es la única ancla de certeza! Por lo tanto, establecer rápidamente canales de comunicación eficientes en el equipo y con todas las partes interesadas debería ser el primer paso (por ejemplo, diferentes „Grupos de Crisis de WhatsApp“ para miembros de la familia / accionistas, miembros del directorio, equipo gerencial y los empleados, mensajes de video o plataformas de teleconferencia como Zoom). Además, las reuniones diarias (virtuales) de „registro“ de los grupos críticos aseguran la coherencia de las acciones. Una reunión breve (virtual) del directorio una vez por semana en lugar de los ritmos habituales puede garantizar una toma de decisiones rápida incluso en temas más importantes. Toda comunicación debe centrarse en la autenticidad y la apertura siempre que sea posible, incluso un „Todavía no lo sabemos“ es un mensaje valioso y genera más confianza que no comunicarse.

En la fase 2, **“Resiliencia rápida”** significará construir rápidamente una reserva de liquidez aún más profunda, asegurar la estabilidad del equipo y administrar operaciones reducidas en la empresa familiar siguiendo las 5 áreas presentadas anteriormente para poder „soportar la tormenta“ aún sin saber una fecha de finalización exacta todavía.

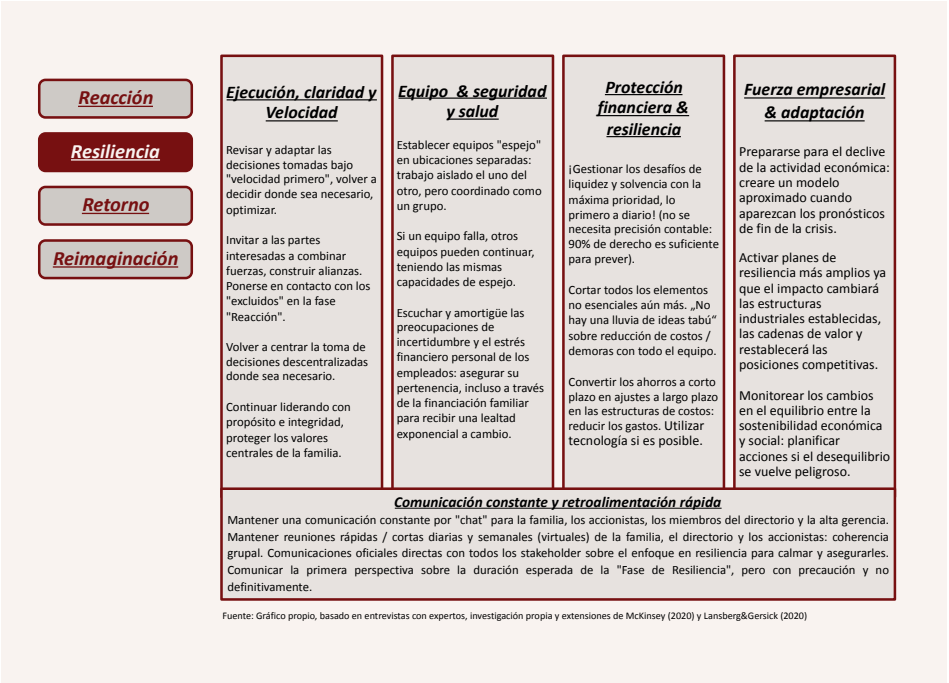


Figura 4: Acciones de „Resiliencia rápida“ en la fase 2 de respuesta a la crisis en las empresas familiares.

© Courage International Pte Ltd 2020, all rights reserved. **helpline@courage.sg / www.courage.sg**

Fases de „Reacción inmediata" y „Resiliencia rápida":

La Figura 4 muestra pasos pragmáticos en las 5 áreas de acción durante la fase de „Resiliencia rápida". **Todas las medidas durante la „Resiliencia rápida" son pasos para extender el tiempo de resistencia financiera y la estabilidad operativa de una empresa familiar durante la demanda implosionada del mercado y la actividad comercial minimizada.** Con un fuerte enfoque en la toma de decisiones basadas en los primeros datos disponibles, pero aún con niveles significativos de incertidumbre **para proteger la existencia de la empresa familiar, incluso si la crisis dura mucho tiempo.**

El enfoque # 1 estará en tomar todas las medidas posibles para construir una **„respiración larga"**. La supervivencia a medio plazo supera las motivaciones a corto plazo a medida que la lógica cambia del „sprint" de la fase de „Reacción inmediata" a la preparación para un „maratón" de crisis mediante la construcción de „Resiliencia rápida".

El enfoque # 2 radica en encontrar **opciones adicionales para asegurar una mayor liquidez.**

El enfoque # 3 radica en **modularizar y reorganizar el equipo** de modo que se puedan aislar los riesgos de infección y la organización más grande sobrevive incluso si el virus golpea a los equipos individuales.

El enfoque # 4 radica en **prepararse para un declive económico y adaptarse a los primeros cambios** visibles en el comportamiento del cliente y la dinámica de la industria.

Área # 1: Ejecución, claridad y velocidad: a medida que la máxima de „velocidad de decisiones y acciones triunfa sobre todo" de la fase de „Reacción inmediata" ahora se transforma en „soportar la tormenta", potencialmente durante mucho tiempo es importante recuperar estabilidad. Por lo tanto, algunas decisiones tomadas en las primeras fases de la respuesta a la crisis pueden reconsiderarse. La toma de decisiones descentralizada puede volver a centrarse para una mejor coordinación, además, una mayor estabilidad dará tiempo para llegar a aquellos "stakeholders" que no fueron prioridad en la primera fase.

Área # 2: Equipo, seguridad y salud: para proteger la operación general, las estructuras de los equipos deben cambiarse en equipos más pequeños y modulares, esto ayudará a aislar el riesgo de infección y limitará una posible avería a entidades más pequeñas. Al crear redundancia en los equipos de la organización, el sistema podrá hacer frente a que más miembros no estén disponibles temporalmente debido a una infección. La coordinación entre todos los equipos que posiblemente trabajen en turnos más cortos, pero más intensos, sigue siendo importante y el equipo de respuesta a crisis establecido en la fase 1 puede garantizarlo, incluso si una persona o equipo clave es disfuncional. Además, la incertidumbre continua y las implicaciones de la crisis en la vida privada de los empleados cobrarán su peaje llamando a un liderazgo que tenga un oído abierto a las preocupaciones (profesionales y privadas) de los empleados y garantizando su continua pertenencia al sistema, potencialmente incluso apoyado por la familia propietaria directamente.

Área # 3: Protección financiera y capacidad de recuperación: como „el efectivo sigue siendo el rey", controlar el estado financiero de la empresa familiar es el primer pedido de cada día. Esto asegura claridad sobre el tiempo de ejecución restante. Aquí, la revisión no tiene que seguir procedimientos contables perfectos, pero basta un "resumen para control". Para desarrollar la capacidad de recuperación financiera, deben buscarse todas las opciones para la reducción de costos, profundizando aún más que

© Courage International Pte Ltd 2020, all rights reserved. helpline@courage.sg / www.courage.sg

en la fase 1 de la crisis. Una lluvia de ideas (virtual) „práctica“ sobre los costos reducibles puede ayudar, especialmente si se le permite al equipo adoptar un enfoque „sin límites“ al sugerir cómo optimizar la situación de liquidez de la empresa familiar rápidamente y con efectos que extiendan el tiempo de resistencia, todo de acuerdo con el marco legal local. Debería aprovecharse cualquier línea de crédito disponible, refinanciación de crédito, cambio de condiciones de pago, renegociación de acuerdos de servicios y con proveedores, y esquema de apoyo gubernamental que puede no haberse aplicado en la fase 1. Todas estas medidas de „retención y protección de liquidez“ pueden revisarse si la crisis termina antes de lo esperado. Por ahora, deben perseguirse, ya que la fecha de finalización de la crisis sigue sin estar clara, y cada día adicional de tiempo de ejecución puede ser invaluable.

Área # 4: Fortaleza y adaptación del negocio: El enfoque debe estar en prepararse para una disminución de la actividad económica, con una duración poco clara. Cada empresa familiar debe construir un escenario aproximado que modele su creencia de cómo puede desarrollarse la situación. A medida que los puntos de datos adicionales de una posible recuperación económica se vuelven evidentes, se pueden realizar modelos más específicos. En cualquier caso, es aconsejable un enfoque conservador para calcular un rebote.

Un shock externo como la crisis de Covid-19 desencadenará rápidamente nuevas estructuras industriales, cadenas de valor y paisajes competitivos. Por lo tanto, será importante pensar en planes de resiliencia más amplios en las etapas posteriores de la fase de „Resiliencia rápida“. Es posible que la empresa ya no pueda volver a los „niveles anteriores a la crisis“ o que tenga que adoptar un enfoque significativamente diferente (por ejemplo, universidades que se vuelven digitales, restaurantes que se centran en entregas, espacios de trabajo conjunto que nutren a las comunidades en lugar de proporcionar espacio, hoteles que ofrecen experiencias de santuario en lugar de un lugar para dormir).

Los mercados emergentes, fronterizos y subdesarrollados pueden enfrentar una implicación aún más drástica: con los procesos básicos para los pobres quebrados y sin recuperación económica en el horizonte, el equilibrio de la sostenibilidad social podría romperse. Los propietarios de empresas familiares también deben considerar las implicaciones de tal escenario.

Área # 5: Comunicación constante y retroalimentación rápida: ¡La comunicación constante sigue siendo un ancla importante de certeza para todos los interesados! Por lo tanto, continuar un flujo constante de información a través de los canales de comunicación establecidos en la fase 1 sigue siendo importante, especialmente en las empresas familiares con muchos miembros de la familia propietaria, para asegurar una coherencia continua. En toda comunicación, se debe centrar la atención en comunicar el objetivo continuo de construir "Resiliencia rápida" para la empresa familiar. Más allá del negocio, la comunicación también debe alentar a las personas mismas (es decir, los miembros de la familia y los empleados) a desarrollar una „Resiliencia rápida“ en sus vidas privadas al reducir la salida de efectivo, reconocer la incertidumbre restante, mantenerse a salvo, aunque la urgencia puede parecer menos apremiante que en la fase 1, y construyendo un tiempo de ejecución extendido para sus vidas privadas „suavizándolo“. „Perseveraremos si continuamos manteniendo la disciplina“ puede ser un eslogan valioso e importante mensaje de liderazgo. Además, el cuidado de la familia y los empleados incluirá ayudarlos a sobrellevar el estrés y el impacto mental de la crisis actual, y tal vez incluso la pérdida de seres queridos. Administrar bien esta parte presenta una gran oportunidad para crear una lealtad duradera dentro del equipo y vínculos familiares duraderos: „La crisis es un catalizador para el carácter“.

© Courage International Pte Ltd 2020, all rights reserved. **helpline@courage.sg / www.courage.sg**

PARTE 1

Fases de „Reacción inmediata" y „Resiliencia rápida":

En la fase 3, **"Retorno realista"**, un posible final de la crisis se hará evidente al disminuir significativamente el número de infecciones y evitar un rebote hacia un „segundo pico".

En la fase 4, será necesaria una **„Reimaginación"** del modelo de negocio de la empresa familiar. Si bien la situación pública vuelve a una „nueva normalidad", la perspectiva económica general, el contexto competitivo y la dinámica de la industria pueden haber cambiado durante la crisis. Será el momento de la adaptación y la implementación de las lecciones aprendidas durante la crisis.

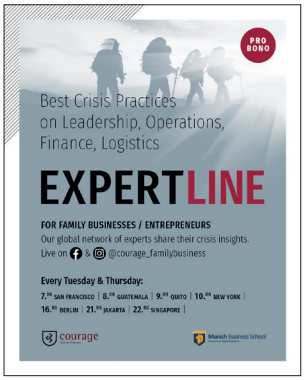
A su debido tiempo, se proporcionará una Parte 2 de esta Guía y Lista de verificación para el manejo de crisis de empresas familiares durante COVID-19, que cubrirá las fases 3 y 4.

Para recibir el próximo informe y nuestras contribuciones continuas de mejores prácticas, regístrese aquí:

www.courage.sg/contributions

Una lista de verificación para la empresa familiar durante la fase 1 y 2 de la crisis Covid-19:

En las próximas páginas encontrará una lista de verificación de crisis práctica para las fases „Reacción inmediata"y" Resiliencia rápida „que puede implementar rápidamente para su familia y empresa.



Información Adicional:

Brindamos acceso a información adicional durante la crisis en nuestro formato en vivo todos los martes y jueves.

Siga
@Courage_FamilyBusiness en Instagram o
@CourageFamilyBusiness en Facebook para entrevistas en vivo.

Si tiene preguntas específicas sobre la aplicación de estos conceptos en su empresa familiar, no dude en ponerse en contacto con nosotros para programar una llamada de Zoom gratuita a través de nuestra iniciativa de „línea de ayuda" para apoyar a las empresas familiares en peligro de la crisis COVID-19. Puede comunicarse con nosotros por correo electrónico a: Helpline@courage.sg

© Courage International Pte Ltd 2020, all rights reserved. **helpline@courage.sg / www.courage.sg**

1 Bruno Amann & Jacques Jaussaud (2012) Family and non-family business resilience in an economic downturn, Asia Pacific Business Review, 18:2, 203-223, DOI: 10.1080/13602381.2010.537057

2 Nicolas Kachaner, George Stalk and Alain Bloch (2012): What you can learn from Family Business, in: Harvard Business Review, November 2012, access via: https://hbr.org/2012/11/what-you-can-learn-from-family-business

3 WHO Headquarters - Daily press briefing on COVID-19 - 13MARCH2020, access via: https://youtu.be/Gi69S1UNAVA

4 Note: Monitoring the cash-runtime of the business every morning is equivalent to a well-known routine of fighter jet pilots in an emergency: The first action of a pilot is to "hit the clock" in order to refocus the mind on a procedure and be informed how much time is left before pulling the emergency exit rope is the last resort before a crash.

Referencias y fuentes de información adicional:

Acemoglu, D, & Robinson, J. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York: Crown, 2012.

Amsden A. H., Di Caprio, A., & Robinson, J. A. "The role of elites in economic development." UNU-Wider Studies in Development Economics. Oxford: Oxford University, 2012.

Ayala, J.-C., & Manzano, G. The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. Journal of Economic Psychology (2014), accessed via: http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2014.02.004

Björnberg, Å., Elstrodt, H., & Pandit, V. „The Family-business Factor in Emerging Markets." McKinsey & Company. Web. 12 Dec. 2016.

Blome, C. and Schoenherr, T. (2011), "Supply chain risk management in financial crises – a multiple case-study approach", International Journal of Production Economics, Vol. 134, pp. 43-57.

Chrisman, J.J., Chua, J.H. , & Steier, L.P. (2011). Resilience in family firms: An introduction. Entrepreneurship Theory and Practice, 35(6), 1107–1119.

Dahles H and Susilowati TP (2015) Business resilience in times of growth and crisis. Annals of Tourism Research 51: 34–50

Danes, S. M., & Stafford, K. (2011), „Family social capital as family business resilience capacity". In Family Business and Social Capital. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited, accessed via: https://doi.org/10.4337/9781849807388.0007

Devin Deciantis, M.P.P. and Ivan Lansberg, Ph.D. (2017): Resilience in Family Enterprises, Lessons on Longevity from Emerging and Frontier Markets, Academy of Management Symposium, August 2017 accessed via: https://www.lgassoc.com/writing/2017/3/30/resilience-in-family-enterprises-lessons-from-emerging-and-frontier-markets

Glassop, L. (2007), "The three R's of resilience: redundancy, requisite variety and resources", Building and Sustaining Resilience in Complex Organizations, ISCE Publishing, Litchfield Park, AZ, pp. 19-34.

Hamel, G. and Valikangas, L. (2003), "The quest for resilience", Harvard Business Review, Vol. 81 No. 9, pp. 52-63.

Harari, Y. Sapiens: A Brief History of Humankind. New York: Harper, 2015.

Herbane B (2010) Small business research: Time for a crisis-based view. International Small Business Journal 28(1): 43–64.

Herbane B (2013) Exploring crisis management in UK small- and medium-sized enterprises. Journal of Contingencies and Crisis Management 21(2): 82–95

Holling, C. "Resilience and Stability of Ecological Systems." Annual Review of Ecology and Systematics, 1973.

Horikoshi, K. & Grant, W. Extremophiles: Microbial Life in Extreme Environments. NY: WileyLiss, 1998.

Jamrog, J.J. , McCann, J.E.I. , Lee, J.M. , Morrison, C.L. , Selsky, J.W. and Vickers, M. (2006), Agility and Resilience in the Face of Continuous Change, American Management Association, New York, NY.

James, E.H. and Wooten, L.P. (2010), Leading Under Pressure, Taylor and Francis, New York, NY.

Makkonen H, Pohjola M, Olkkonen R, et al. (2014) Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. Journal of Business Research 67(1): 2707–2719.

McKinsey & company (2020): Beyond coronavirus: The path to the next normal, March 2020, accessed via: https://www.mckinsey.com/industries/healthcare-systems-and-services/our-insights/beyond-coronavirus-the-path-to-the-next-normal

McKinsey & company (2020): COVID-19: Implications for business, March 2020, accessed via: https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business

Moses Acquaah, Kwasi Amoako-Gyampah & Jayanth Jayaram (2011), Resilience In family and nonfamily firms: an examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance, International Journal of Production Research, 49:18, 5527-5544, DOI: 10.1080/00207543.2011.563834

Reeves, M. „Adaptability: The New Competitive Advantage." Harvard Business Review. July-August, 2011.

Rodin, J. The Resilience Dividend: Being Strong in a World Where Things Go Wrong. NY: PublicAffairs, 2014.

van Essen, M., Engelen, P.-J., & Carney, M. (2013a), Does "good" corporate governance help in a crisis? The impact of country- and firm-level governance mechanisms in the European financial crisis, Corporate Governance: An International Review, 21: 201–224.

van Essen,M., Strike, V.M., Carney,M., & Sapp, S. (2015), The resilient family firm: Stakeholder outcomes and institutional effects, Corporate Governance: An International Review, 23: 167–183.

Walsh, F. (2006), Strengthening family resilience. New York: Guilford Press

Walker, B. H., Salt D. "Resilience Thinking" Washington: Island Press, 2006.

Zahra, S. A. (2005), Entrepreneurial risk taking in family firms. Family Business Review, 18: 23–40

© Courage International Pte Ltd 2020, all rights reserved. **helpline@courage.sg / www.courage.sg**

Lista de verificación para la fase 1: "Reacción inmediata":

Reacción Inmediata	Actividad	Implementado
Ejecución, claridad y velocidad	• Centrarse y permitir una rápida toma de decisiones • Conectar con todos los grupos clave de interés • Adaptarse constantemente y volver a planificar, en base a nuevos datos • Empoderar a su equipo para una toma de decisiones descentralizada • Liderar basándose en los valores familiares	
Equipo y Seguridad y Salud	• Establecer un equipo de respuesta a crisis y una "sala de situación" (virtual) • Dividirse en "equipos espejo" aislados, educar sobre medidas de seguridad y proporcionar equipo de protección para evitar infecciones • Apoyar a los miembros del equipo (y sus familias) que están infectados • Establecer "Home Office" / trabajo remoto donde sea posible • Asegurar la reducción del estrés mental a través de pequeños pasos proactivos	
Protección financiera y Resiliencia	• Aplicar "Paranoia prudente" y recortar todos los planes de inversión no esenciales hasta tener más claridad • Comunicar las limitaciones de pagos a los destinatarios de manera sensible • Comunique el límite de pago al destinatario de manera sensible • Concentrarse en la seguridad de su equipo, incluso garantizar un pago continuo, pero a niveles reducidos • Analizar 3 escenarios (conservador, malo, muy malo) con "Paranoia prudente"	
Fortaleza y adaptación del negocio	• Analizar 3 escenarios (conservador, malo, muy malo) con "Paranoia prudente" • Reforzar la capacidad de producir y suministrar clientes • Profundizar la confianza del cliente al continuar sirviendo incluso de manera diferente • Utilizar recursos y capacidades desocupados para otras actividades generadoras de valor y / o efectivo • Implementar un "Diario de crisis" para documentar las "lecciones aprendidas"	
Comunicación constante y retroalimentación rápida	• Configurar canales de comunicación eficientes • Grupos de Crisis de WhatsApp / Canales como Zoom o MS Teams por ejemplo • Establecer una rutina más rápida de reuniones cortas (virtuales) con varios grupos interesados (Accionistas, Directorio, Gerencia, equipo completo) • Centrarse en la autenticidad en toda comunicación.	

© Courage International Pte Ltd 2020, all rights reserved. **helpline@courage.sg / www.courage.sg**

Lista de verificación para la fase 2: „Resiliencia rápida“:

Resiliencia rápida	Actividad	Implementado
Ejecución, claridad y velocidad	• Revisar las decisiones tomadas en la fase 1 y adaptarlas donde sea necesario • Invitar a las partes interesadas a combinar fuerzas y construir alianzas • Comunicarse con las partes interesadas “no priorizadas" en la fase 1 de comunicación • Re-centralizar selectivamente la toma de decisiones • Seguir liderando, basándose en los valores familiares e integridad	
Equipo y Seguridad y Salud	• Asegurar que equipos siguen modulares aislados en estructura "espejo” y coordinar en todos los niveles • Escuchar y amortiguar las incertidumbres y preocupaciones de los empleados • Asegurar su pertenencia y protección para recibir lealtad a cambio	
Protección financiera y Resiliencia	• Revisar la liquidez diariamente • Concentrarse en el "control general" en lugar de la perspectiva contable • Reducir aún más todos los gastos no esenciales, permitiendo a los empleados sugerir medidas de reducción de costos "sin límites" • Convertir los ahorros a corto plazo en ventajas de costos estructurales a largo plazo • Optimizar los procesos mediante la aplicación de tecnología para ahorrar más costos.	
Fortaleza y adaptación del negocio	• Nueva estrategia: "Prepárese para el declive económico" y modele las opciones para obtener la primera claridad • Desarrollar una capacidad de recuperación más amplia basada en ideas sobre cómo cambiarán las cadenas de valor, el panorama competitivo y la dinámica de la industria • Monitoree de cerca el "equilibrio económico - social" ya que las tensiones podrían extenderse a los movimientos sociales. • Preparar un plan de emergencia para un posible movimiento / protesta social si corresponde.	
Comunicación constante y retroalimentación rápida	• Mantener una comunicación constante de "chat" con las partes interesadas clave • Mantener reuniones rápidas / cortas diarias y semanales (virtuales) con accionistas y miembros del directorio • Concentrarse en comunicar el enfoque de "construcción de resiliencia" • Comunicar una perspectiva aproximada, pero con precaución.	

© Courage International Pte Ltd 2020, all rights reserved. **helpline@courage.sg / www.courage.sg**