

LIDERAZGO DE GRANDES EMPRESAS FRENTE A LA COVID-19: ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD GLOBAL (Leadership of large companies in COVID-19: global competitiveness strategy)

Alinne Cabrera Monroy

alecam102@hotmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5589-5188>

Universidad Autónoma de Querétaro,

México

Elia Díaz Nieto

elia.socorro.diaz@uaq.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0001-5514-2039>

Universidad Autónoma de Querétaro,

México



RESUMEN. El propósito de este artículo señaló la influencia del liderazgo en grandes empresas que lograron incrementar sus ingresos durante el primer semestre de 2020, en que avanzó el COVID 19 en todo el mundo. Sobre los autores citados que sustentan las bases teóricas de esta investigación se encuentran: Robbins & Coulter (2000), Lussier & Achua (2008) y Porter (1991). La metodología fue de tipo documental y bibliográfico, donde se hizo esta aseveración, si el líder no es omnipotente, entonces qué sucedió con las empresas de los 12 empresarios que incrementaron su riqueza a nivel mundial durante la pandemia, partiendo de un universo finito de 12 empresarios, compendiando en una tabla interanual comparativa las ventas de dichas empresas y las principales estrategias y/o logros que los empresarios desarrollaron en plena pandemia para así poder comprobar dicha aseveración. Dentro de los hallazgos encontrados se identificó el liderazgo transformacional en las acciones que realizaron dichos líderes logrando transformar sin precedentes el desarrollo de su empresa, implementando estrategias como la intensidad tecnológica clave de la resiliencia y prospectiva tecnológica aplicada en el desarrollo de su capacidad digital, así como potenciar el e-commerce a través de las tiendas virtuales, entre otras estrategias que acertadamente emplearon para lograr la competitividad global necesaria.

Palabras clave: acciones, competitividad, contingencia, incremento, líder.

ABSTRACT. The purpose of this article pointed out the influence of leadership in large companies that managed to increase their revenues during the first half of 2020, in which COVID 19 advanced worldwide. About the cited authors that support the theoretical basis of this research are: Robbins & Coulter (2000), Lussier & Achua (2008) and Porter (1991). The methodology was documentary and bibliographic, where this assertion was made, if the leader is not omnipotent, then what happened with the companies of the 12 entrepreneurs who increased their wealth worldwide during the pandemic, starting from a finite universe of 12 entrepreneurs, summarizing in a comparative interannual table the sales of these companies and the main strategies and/or achievements that the entrepreneurs developed in full pandemic in order to be able to verify this assertion. Among the findings found, transformational leadership was identified in the actions taken by these leaders, achieving an unprecedented transformation in the development of their companies, implementing strategies such as the key technological intensity of resilience and technological foresight applied in the development of their digital capacity, as well as enhancing e-commerce through virtual stores, among other strategies that were rightly employed to achieve the necessary global competitiveness.

Keywords: actions, competitiveness, contingency, increase, leader.

Recibido: 01/07/2021

Aceptado: 12/09/2021

Cabrera Monroy, E. y Díaz Nieto, E. (2021). Liderazgo de grandes empresas frente a la COVID-19: estrategia de competitividad global. *SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales*, 3(2), 1-33. DOI: [www.doi.org/10.47666/summa.3.2.34](https://doi.org/10.47666/summa.3.2.34)

1. Introducción.

Uno de los problemas más recientes a los que se ha enfrentado el mundo es el COVID-19, definido como: una enfermedad contagiosa que comenzó en diciembre de 2019 en la ciudad de Whuhan, provincia de Hubei, China, ocasionada por el coronavirus, enfermedad manifestada como neumonía viral (The lancet, 2020), el 30 de enero del 2020, con más de 9,700 casos en China y 106 casos confirmados en otros 19 países, la WHO la declaró como una emergencia de salud pública internacional y el 11 de marzo de 2020 fue declarada como una pandemia (World Health Organization, 2020). Registrando para el mes de diciembre 1'691,772 fallecimientos en todo el mundo (Covidvisualizer, 2020).

Esta pandemia ocasionó un cambio radical para el mundo en todos los aspectos, buscando frenar los contagios en la primera etapa, las personas debían estar dentro de casa, evitar estar en sitios concurridos, respetar una distancia de por lo menos un metro y medio entre persona y persona, usar cubrebocas y desinfectar las manos al entrar a cualquier lugar público. Por consiguiente la economía en el mundo se vio afectada, por la falta y disminución de actividad en las organizaciones lucrativas principalmente. Sin embargo, la actividad económica se deriva de una población que tiene un crecimiento constante que requiere oportunidades para emplearse y mayor disponibilidad de bienes y servicios que solo se pueden adquirir a través de su trabajo, por todo esto el crecimiento es un tema central de la economía. (Kato, 2020).

El reto que han enfrentado las empresas por esta pandemia, es el impacto de forma negativa en la economía mundial, afectando directamente la producción, crisis en la cadena de suministros debido al impacto financiero de las empresas y los mercados, así lo señaló Pantaleón (2020). Se ha vivido un entorno global paralizado con actividades muy condicionadas por los ordenamientos de distanciamiento social y el confinamiento obligatorio, esta crisis ha sido para algunos giros un declive

financiero, y para algunos otros sectores una oportunidad de crecimiento y proyección (Roca, 2020). Por lo que en las estrategias elegidas por los líderes de cada empresa y la toma de decisiones de estos, se pueden encontrar las soluciones a los nuevos retos frente a la pandemia del COVID-19 y demostrar su capacidad competitiva.

De acuerdo con Robbins & Coulter (2000) existen dos puntos de vista para un gerente, el punto de vista omnipotente donde el gerente lo puede todo y el punto de vista simbólico donde el gerente no lo puede todo ya que existe un entorno que puede ocasionar cambios macroeconómicos, sociales o de la naturaleza que tienen que ver con el destino de una organización, sin que el gerente pueda ser el único responsable del destino de la organización, podemos concluir que es el punto de vista más enfocado a la realidad. La pandemia del COVID 19, un cambio ocasionado por la naturaleza humana con repercusiones económicas en todas las organizaciones del mundo, para algunas como el incremento en las ganancias y para otras, terribles consecuencias como el cierre total de las mismas, aquí se ubica el problema que enmarca esta investigación de análisis documental y bibliográfica, donde se hizo esta aseveración, si el líder no es omnipotente ¿Qué sucedió con las empresas de los 12 empresarios que incrementaron sus riquezas a nivel mundial? La respuesta se ha buscado en las acciones de estos líderes.

1.1 El liderazgo.

Es necesario delimitar el liderazgo y observar qué características abanderan actualmente a las empresas con mayor éxito a nivel global.

El liderazgo definido por Kotter (1999), es entendido como la acción o proceso de motivar a un grupo de personas con intereses afines a que se esfuercen a lograr los objetivos en común de dicha organización de forma voluntaria, así mismo el liderazgo en organizaciones inteligentes debe estar integrado por tres áreas, donde apliquen el diseño, sean maestros y mayordomos, así lo señaló Senge (2010).

Así mismo Maxwell (1998) lo definió sencillamente como influencia y acentuó finalmente que el liderazgo determinará el buen éxito de una organización. Lussier & Achua (2008) puntualizaron el liderazgo transformacional, como aquel que se centra en las capacidades transformadoras de los líderes, para mover y cambiar las cosas a lo grande. Aprovechan los más altos ideales y motivos de las personas a su cargo, para guiar y transformar sin precedentes, así mismo inspiran una visión especial del futuro, la verdadera visión para transformar a un ser humano.

Por lo que un buen líder es quien permite que el personal desarrolle ampliamente sus habilidades y actitudes en beneficio de la empresa. El líder puede motivar al personal de acuerdo con la cultura que ambos manejen. Cuanto menos autocrático sea el líder, facilitara la adaptación del grupo al cambio para mejorar la organización. Robbins & Coulter (2000) expusieron que se esperaba que todos los gerentes fueran líderes o que todos los líderes fueran gerentes, los conocedores de un verdadero liderazgo desearían que ocurriera lo primero, lo cual incrementa la competitividad empresarial.

Es importante contextualizar el liderazgo como fuente de competitividad, entendiendo ésta última por Enright, Frances, & Scoott (1994) como la capacidad para abastecer los bienes y servicios de forma similar o mejor que sus competidores eficiente y eficazmente. También menciona que la competitividad es indispensable para que las empresas de un país se protejan ante las amenazas de la economía internacional, toda vez que deben caminar de la mano de un líder.

Rosales (1990) la definió como la capacidad que tiene un país para lograr el equilibrio en su comercio y poder obtener un incremento porcentual en el desarrollo del nivel de vida de sus habitantes y Porter (1991) como la capacidad que una empresa tiene para producir y ofrecer en el mercado sus productos a mejor precio, mejor calidad y con mejores condiciones de oportunidad que sus demás competidores.

1.2 Liderazgo transformacional y competitividad.

El concepto de liderazgo transformacional nombrado por primera vez por Burns, (1978), citado en Donoso, (2018), lo definió como alguien que busca tanto el potencial en sus colaboraciones, como satisfacer mayores necesidades comprometiéndolos totalmente con la organización. Así mismo, sugirió que el líder transformacional genera una relación cuyo resultado, es una mutua estimulación que transforma a los colaboradores en líderes y podría convertir a los líderes en agentes morales. Salas, (2013), citado en Donoso, (2018), señaló dos características del liderazgo transformacional: 1. Hace conscientes a los colaboradores de la importancia y el valor de los objetivos asignados y enseña la forma de alcanzarlos. 2. Trasmite la importancia del interés común en la organización por encima del interés individual.

Alvear, Luna, Navarro y Salas (2019) señalaron el liderazgo transformacional como el estilo más empleado, la dimensión influencia idealizada, como la suma de elementos puestos en práctica en el momento que se ejerce el liderazgo y características del mismo. Considera siempre los aportes de los seguidores; promueve el desarrollo y el de su empresa; promueve el mejoramiento permanente y posibilita la exploración de nuevas rutas. En este sentido, Richard Branson CEO de Virgin y quien en su libro, *El estilo Virgin*, propuso cuatro aspectos fundamentales para posicionar a la empresa a través de: Escuchar, Aprender, Reir y Liderar con colaboradores para que se empoderen y no respondan al estilo burocrático de las organizaciones, más bien que se enfoquen en el líder (Donoso, 2018).

Brandsom bien conocido como fundador y carismático líder de Virgin Group of Companies, utiliza métodos poco ortodoxos, cuando se trata de hacer negocios, pero que funcionan, confía en su toque mágico de delegar autoridad en los empleados para que pongan en práctica las ideas y el éxito, él dice, *todo se reduce a la gente*. Se sabe que cada mes escribe a los 5000 empleados de Virgin una carta amena con notas de su cuaderno o los invita a que lo llamen para contarles sus problemas ideas y sueños.

En el caso de las empresas de los multimillonarios que incrementaron su riqueza en época de la pandemia se puede ejemplificar el concepto de competitividad ya que como lo mencionó Porter, ofrecieron mejores condiciones de oportunidad y reaccionaron ante la contingencia ofreciendo con calidad lo que el mercado actual estaba requiriendo. Siendo para este caso los más destacados: servicios de comercio electrónico, plataformas digitales y vía streaming, internet, software, otras tecnologías y los relacionados a todos los insumos de higiene y protección del cuidado personal de la salud.

Tomando como ejemplo la empresa Amazon en la que la competitividad marcó la diferencia. Reaccionando al incremento de la demanda por compras en línea, ofreciendo los siguientes productos y/o servicios: programas de suscripción de pago (de los más grandes del mundo) por los que cobra una cuota anual, mercados online, servicio de infraestructura en la nube del mundo, servicios web, servicio de publicidad digital, a través de su unidad de hardware para producir una línea en expansión de altavoces inteligentes y gadgets de vídeo en streaming, producción de programas y producción de películas de televisión originales (Anwar, 2020). Con mejores condiciones de oportunidad que sus demás competidores, satisfaciendo así a la demanda de los clientes con opciones de precio y calidad en el servicio.

En México el uso de aplicaciones de compras se incrementó en sólo 3 meses en un 90%. Presentando un panorama favorable para las plataformas del e-commerce en general. Estas cifras de acuerdo con el reporte sobre el impacto del COVID-19 en venta online, elaborado por la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) muestran el impacto que generó la pandemia en el consumo de los mexicanos en las empresas a través de los canales digitales. Dicho documento reportó que el 50% de cada 10 empresas en México duplicaron el crecimiento en ventas de internet y el 20% de cada 10 registraron un crecimiento mayor al 300% en el volumen de negocios de ventas online. Favoreciendo

la pandemia en este sentido al comercio electrónico de manera indudable.

Siendo las estrategias más utilizadas las relacionadas a las tecnologías digitales en las que las empresas reportaron un fortalecimiento en los buscadores, en redes sociales y anuncios en páginas web, así como las ventas a través de Internet, considerando este medio primordial como estrategia a largo plazo (Armenta, 2020). El objetivo de esta investigación se centró en señalar la influencia del liderazgo en las grandes empresas que lograron incrementar sus ingresos en el primer semestre de 2020 en que avanzó el COVID 19 en el mundo.

2. Metodología.

La metodología fue de tipo documental y bibliográfico. Como primera etapa: se llevó a cabo una revisión sistemática de documentos referentes a las empresas de los 12 multimillonarios que incrementaron su riqueza a nivel mundial durante la pandemia del COVID-19, así como documentos que nos aportaran las estrategias empleadas por éstos en dicho fenómeno; partiendo de un documento principal que detono el impacto de este estudio, llevando por título: *Ellos son los 12 multimillonarios de Wall Street que aumentaron su riqueza un 40% durante la pandemia* (Entrepreneur, 2020). Y con la intención de lograr un contraste y a la vez descubrir si existían puntos convergentes entre los líderes ante dicha problemática, también se revisó la información de 6 empresas que vieron disminuidas sus ventas considerablemente. Sumando a su vez una revisión de libros y artículos que auxiliaron a justificar la parte teórica.

2.1. Procedimiento.

El procedimiento para la localización de los documentos, se llevó a cabo de la siguiente manera:

- Primero se obtuvo la lista de los 12 Multimillonarios de Wall Street que aumentaron su riqueza un 40% durante la pandemia, cotejada en varias publicaciones.

- Después se buscó la principal empresa de dónde provenían sus ingresos más importantes, para de alguna manera comprobar dicha información.
- Y posteriormente se elaboró la tabla 1; que si bien los datos se lograron encontrar publicados en internet, implicó una búsqueda exhaustiva para localizarlos y homogenizarlos, debido a que no todas las empresas arrojan los datos en un mismo lenguaje, ni bajo el mismo enfoque, así como también son expresados en diferentes monedas, sin omitir el caso en el que los datos se calcularon por fórmula porque sólo se encontraron otros valores, pero con los que afortunadamente se pudieron calcular las ventas del periodo establecido. Este trabajo se realizó en un periodo de tiempo determinado para poder obtener los datos bajo el mismo rango de tiempo y hacer una comparación real interanual, investigando los datos de las ventas del segundo trimestre del año 2019 contra las del año 2020, para con ello poder calcular el incremento o disminución porcentual de cada empresa.
- Como siguiente punto se revisaron documentos que arrojarán los principales giros comerciales afectados en sus ventas durante la pandemia; se eligieron 6 empresas que de forma exponencial disminuyeron sus ventas, para comprobar la información anterior y de esta forma poder visualizar un contraste en cuanto a las cifras de ventas. Buscando al mismo tiempo, las acciones implementadas por sus líderes ante dicha catástrofe y de esta forma analizar los datos obtenidos en relación a las estrategias de los líderes de estas empresas, con las que incrementaron su riqueza. Repitiendo el punto anterior para la realización de la tabla 2.
- En el último punto se localizaron documentos tipo artículos, oficiales e institucionales de las empresas a estudiar y de

los líderes de éstas, en los que quedarán expuestas las estrategias y/o logros de los líderes durante la pandemia, así como las características de liderazgo aplicadas que detonaron en sus empresas para hacer frente al COVID-19, tanto de las empresas ganadoras como de las perdedoras. Para finalmente elaborar las tablas 3 y 4 y con ello poder llegar al propósito de este artículo que fue señalar la influencia del liderazgo en las grandes empresas durante el primer semestre de 2020, en que avanzó el COVID 19 a nivel mundial.

2.2. Análisis de la información.

La información obtenida se recolecto en un periodo de cinco meses a partir del 19 de agosto del 2020 y se estructuraron 4 apartados:

- La recopilación de datos para la tabla 1. En la que se investigaron los datos de las ventas del segundo trimestre del año 2019 y las del segundo trimestre del año 2020 de las empresas en relación a los 12 multimillonarios mencionados, para poder calcular el incremento o disminución porcentual interanual de cada empresa.
- La selección de datos para la tabla 2. Se indagaron los datos de las ventas del segundo trimestre del año 2019 y del mismo periodo las del 2020 de las 6 empresas elegidas como perdedoras, para llegar al cálculo de las disminuciones porcentuales interanuales respectivamente.
- Para la extracción de información de las tablas 3 y 4 de los documentos oficiales e institucionales de los líderes examinados, tanto de las empresas ganadoras como de las perdedoras, se seleccionaron aquellos que arrojaron la información en cuanto a las estrategias y/o logros que emplearon durante la pandemia.

- Posteriormente en relación a las estrategias a las que cada empresa recurrió, se identificaron las características del liderazgo.
- Para finalmente señalar la influencia del liderazgo en las grandes empresas durante el primer semestre de 2020, en que avanzó el COVID 19 en todo el mundo.

3. Resultados.

Como primer punto se presenta la Tabla 1, en la que se enlistan los 12 Multimillonarios de Wall Street que incrementaron su riqueza un 40% durante la pandemia (Entrepreneur, 2020), ordenados de mayor a menor en relación a su fortuna al 19 de agosto del 2020, así también se puede observar el volumen de sus ventas al cierre del segundo trimestre de los años 2019 y 2020 respectivamente y el incremento o disminución porcentual interanual entre ambos años.

Tabla 1. 12 Multimillonarios de Wall Street que aumentaron su riqueza un 40% durante la pandemia. Y comparativo interanual de ventas del segundo trimestre (2019-2020) de las principales empresas que integran su riqueza, respectivamente.

No.	Empresario (Entrepreneur, 2020)	Fortuna Actual en Millones de Dólares	Princip al EMPR ESA	Venta s 2019 Segun do Trime stre en Millon es de Dólar es	Ventas 2020 Segund o Trimes tre en Millon es de Dólare s	Increme nto o disminu ción porcent ual % Interan ual 2019- 2020
1	Jeff Bezos	189,400	Amazo n	63,400	88,900	40.22
https://www.dinero.com/inversionistas/articulo/cuanto-gano-amazon-en-el-segundo-trimestre-de-2020/294164			(Dinero, 2020)			
2	Bill Gates	114,000	Microso ft	33,650	38,030	13.0
https://elceo.com/tecnologia/microsoft-reporte-financiero-2t20/			(El CEO, 2020)			

3	Mark Zuckerberg	95,500	Face Book	16,650	18,321	10.0
https://www.economista.com.mx/mercados/Facebook-supera-estimaciones-de-ingresos-en-segundo-trimestre-de-2020-20200730-0077.html			(El Economista, 2020)			
4	Warren Buffet	80,000	Berkshire Hathaway	63,600	56,760	-10.8
https://es.investing.com/equities/berkshire-hathaway-inc-earnings			(Investing.com, 2020)			
5	Elon Musk	73,000	Tesla Motors	5,376	5,179	-3.7
https://www.worldenergytrade.com/finanzas-energia/reportes/tesla-presenta-resultados-financieros-positivos-y-4-trimestres-consecutivos-de-ganancias			(World Energy Trade, 2020)			
6	Steve Ballmer	71,000	Microsoft	33,650	38,030	13.0
https://elceo.com/tecnologia/microsoft-reporte-financiero-2t20/			(El CEO, 2020)			
7	Larry Ellison	67,400	Oracle	6,732	6,800	1.0
https://www.oracle.com/mx/corporate/pressrelease/q4fy20-results-2020-06-16.html			(Oracle, 2020)			
8	Larry Page	67,400	Google	39,063	38,297	-2.0
9	Sergey Brin	65,600	Google	39,063	38,297	-2.0
https://digitalpolicylaw.com/ganancias-de-google-cayeron-un-30-en-segundo-trimestre-de-2020/			(Bertolini, 2020)			
10	Alice Walton	62,000	Wal-Mart	7,194	7,886	9.6
11	Jim Walton	62,000	Wal-Mart	7,194	7,886	9.6
12	Rob Walton	62,000	Wal-Mart	7,194	7,886	9.6
https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/07/23/pese-a-pandemia-ventas-de-walmart-crecen-9-en-el-segundo-trimestre-4270.html			(Carbajal, 2020)			

Fuente: elaboración propia (2021) con base en Entrepreneur (2020).

3.1. Industrias ganadoras y perdedoras en la pandemia.

Industrias ganadoras: Dentro de las que se encuentran principalmente: el comercio electrónico; cómo Amazon, las plataformas de entretenimiento vía streaming, como Netflix, los servicios de videoconferencia, entre los que se encuentra la

plataforma Zoom y todas las relacionadas con la tecnología y la digitalización. Por otro lado se encuentran los laboratorios que trabajan sobre la creación de la vacuna, cómo Astra Zeneca por mencionar alguno, así como todas las empresas relacionadas con la higiene y protección del cuidado personal de la salud, cómo: gel antibacterial, desinfectantes, jabones, mascarillas, guantes, alcohol etílico y empresas farmacéuticas (Infobae, 2020 y Roca, 2020).

Dentro de las industrias perdedoras se pueden enlistar: La industria aerocomercial: encontrándose en este rubro todas las aerolíneas como Grupo IAG, la industria del petróleo y del gas, cómo por ejemplo PEMEX, el sector turístico, entre los que encontramos cadenas de hoteles y todo lo relacionado al turismo y el sector automotriz, por mencionar algunos (Infobae, 2020 y Roca, 2020).

Desprendiéndose de esta información la tabla 2, eligiendo a 6 grandes empresas que pudieran representar de alguna forma a las que perdieron en esta pandemia y para las cuales también se investigaron sus volúmenes de ventas durante el mismo periodo que las ganadoras, para de igual forma poder calcular la diferencia porcentual interanual, que en todos los casos resulto ser una disminución.

Tabla 2. Grandes empresas perdedoras frente a la crisis de la pandemia y comparativo interanual de ventas del segundo trimestre (2019-2020) por empresa.

Q	Empresario	Cargo	Principal EM PRE SA	Ventas 2019 Segundo Trimestre en Millones de Dólares	Ventas 2020 Segundo Trimestre en Millones de Dólares	Disminución porcentual % Inter anual 2019-2020
1	Antonio Vázquez Romero	Presidente de IAG	International Airlines Group (IAG)	14,001	6,200	-55.72
https://www.iairgroup.com/~media/Files/I/IAG/documents/IMS/informe-de-gestion-intermedio-para-el-periodo-finalizado-el-30-de-junio-de-2020.pdf				(International Consolidated Airlines Group, 2020)		
2	Octavio Romero Oropeza	Director General de Petróleos de México	PEMEX	31,880	20,277	-36.40
https://www.sinembargo.mx/28-07-2020/3831433				(Sin Embargo, 2020)		
3	Graciano Guichard González	Director General	El Puerto de Liverpool Sabde CV	1,679	694	-58.7
https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/ingresos-de-liverpool-se-desploman-58-7-en-el-segundo-trimestre-por-pandemia-de-COVID-19				(Rodríguez, 2020) e (Investing, 2020)		

4	Sundar Pichai	Presidente	Alphabet Google	39,0 63	38,2 97	-2.0
https://digitalpolicylaw.com/ganancias-de-google-cayeron-un-30-en-segundo-trimestre-de-2020/			(Bertolini, 2020)			
5	Simón Galante Zaga	Socio fundador y CEO de Grupo GDI. Presidente. Consejero	Fibra Hotel	53	3	-93.6
https://www.fibrahotel.com/wp-content/uploads/2019/07/2T%202019%20AA.pdf			(Fibra Hotel, 2020)			
6	Roberto Alcántara Rojas	Presidente del Grupo IAMSA	Grupo IAMSA VIVA AEROBUS	2,971	478	-83.9
http://cdn.investorcloud.net/VivaAerobus/InformacionFinanciera/ReportesTrimestrales/2020-2T20.pdf			(Viva Aerobus, 2020)			

Fuente: elaboración propia (2021) con base en Infobae (2020) y Roca (2020).

A través de la tabla 1 se puede observar como el incremento o disminución porcentual en relación a las ventas del 2019 contra las del 2020 año en que se vive la pandemia del COVID-19 es muy variable y diametral, sin embargo sus ventas en cualquiera de los casos se siguen presentando en millones de dólares, por lo que se deduce que la riqueza de estos 12 multimillonarios no se incrementó en su totalidad por las ventas de dichas empresas, sin embargo se puede observar con los valores obtenidos que como líderes supieron reaccionar ante dicha contingencia, logrando reportar cifras de igual forma rentables para cualquier empresa.

En la tabla 2 se pudo visualizar a través de los números los retos a los que estos líderes se enfrentaron y que de igual forma a pesar de haber sido perdedoras, las lograron mantener con vida. Como último aporte se recopiló la información de las Tablas 3 y 4 en la que se exponen las estrategias y/o logros que cada

empresario desarrollo durante la pandemia, así como las características de liderazgo más sobresalientes ante sus estrategias.

Tabla 3. Estrategias y/o logros de cada empresario en la COVID-19 de empresas ganadoras.

Q	Empresa	Giro de la empresa	Líder	Estrategias y/o logros de cada empresario en la COVID-19	Características del liderazgo
1	Amazon	Comercio Electrónico	Jeff Bezos	Estrategia de ventas en línea de forma masiva. Derivado de que el comportamiento actual de las ventas ante el escenario de la pandemia del COVID-19 tendería a ser en línea, al restringirse las compras de forma presencial (Anwar, 2020).	Inspirado en una visión especial del futuro, transformó sin precedentes el desarrollo de su empresa.
2	Microsoft	Desarrollo, fabricación, entrega de licencias y respaldo de productos de software y servicios para diferentes tipos de dispositivos computacionales.	Bill Gates	Fue gracias a Azure (Negocio de cómputo en la nube de Microsoft) que se lograron impulsar las ventas en comparación al mismo periodo del 2019. Dejando asentado Satya Nadella CEO de Microsoft que: <i>“La intensidad tecnológica es la clave para la resiliencia empresarial. Las organizaciones que desarrollan su propia capacidad digital se recuperan más rápido y saldrán de esta crisis con mayor fuerza”</i> (El CEO, 2020) ”	Promovió el mejoramiento permanente desarrollando la exploración de nuevas rutas. Aunado a que la empresa transita con capacidades dinámicas.
3	Face book	Redes sociales y anuncios por internet	Mark Zuckerberg	Debido a que los usuarios debían permanecer en su casa, Facebook incrementó un 10% sus ingresos provenientes de las ventas de anuncios, debido al aumento de tráfico en línea causado por la pandemia del COVID-19 (El Economista, 2020).	Promovió el mejoramiento permanente y posibilitó la exploración de nuevas rutas.

				Una de las estrategias que Zuckerberg ha expuesto para potenciar el e-commerce en época de pandemia son las <i>shops</i> que son tiendas virtuales a través de Facebook. (VAO, 2020).	
4	Berkshire Hathaway	Inversiones en acciones	Warren Buffet	La estrategia de Buffet fue: primero deshacerse de acciones de aerolíneas y banca, después amplió su programa de recompra de sus propias acciones, apostó por la entrada en diferentes empresas, entre ellas Barrick Gold jugándose la con el oro; en resumen su estrategia fue invertir en tiempo de crisis (Fortuño, 2020).	Desafío el proceso, innovando e identificando oportunidades para invertir en época de crisis.
5	Tesla Motors	Fabricación de vehículos eléctricos, productos de batería y productos de energía solar a nivel mundial	Elon Musk	Redujo el precio del vehículo Model Y y posteriormente bajo el precio de más modelos, Elon Musk CEO de Tesla manifestó que la mejor estrategia en una situación de recesión económica como la que se estaba viviendo por la pandemia era mantener ventas estables dejando a un lado el factor económico y con ello poder ser más competitivo en el mercado (Cluster Industrial, 2020).	Logro mover y cambiar las cosas a lo grande. Inspirado en una visión especial del futuro.
6	Microsoft	Desarrollo, fabricación, entrega de licencias y respaldo de un amplio rango de productos de software y servicios para diferentes tipos de dispositivos	Steve Ballmer	El ex director de Microsoft Steve Ballmer en una entrevista siendo CEO de Microsoft ya vislumbraba el futuro y aseveró al respecto de Microsoft que la nube era el eje sus estrategias. Y encausada la empresa por esa premisa, en el 2020 se logra a través de	Inspiro una visión especial del futuro y transformó sin precedentes el crecimiento de la empresa.

		computacionales.		Azure un 10% de incremento en sus ingresos. El éxito dependió en gran parte de que la empresa contaba con el soporte tecnológico, siendo Microsoft el principal medio de comunicación para las empresas y organizaciones durante la contingencia (CIO, 2010).	
7	Oracle	Servicios en la nube. Software de administración de bases de datos	Larry Ellison	Larry E. Presidente y Director de Tecnología de Oracle. Muestra que su principal estrategia siempre ha sido: saber utilizar los datos. Quien ofreció al presidente de Estados Unidos aprovechar sus sistemas de información para la optimización de las bases de datos de todo lo relacionado al COVID-19 y poder reaccionar al respecto, esto por el lado altruista (Forbes, 2020). Sin embargo Oracle a consecuencia de las nuevas prácticas de trabajo también generó un incremento en sus ganancias por las ventas de licencias en la nube y on premise con una versión mejorada en la que ahora los clientes podrían tener sus bases de datos autónomas (Oracle, 2020).	Promovió el desarrollo de la empresa, el mejoramiento permanente y posibilitó la innovación e identificó oportunidades para lograr mejores resultados.
8	Google	Navegador de Internet (sitio web para buscar información)	Larry Page	Google enfrentó la pandemia con un abanico de soluciones y recursos para apoyar a los empresarios de las Pymes a través de la digitalización. Asumiendo que debido al alza en el uso de tecnología digital, se incrementaría el uso de sus servicios. Por lo que	Adecuó la exploración de nuevas rutas, buscando el potencial de colaboradores, promoviendo el desarrollo de la empresa.

				<p>sí encontraron en la digitalización el acceso a grandes oportunidades para superar la pandemia (Martínez, 2020). Y aunque los resultados del segundo trimestre durante la pandemia reportaron una disminución del 2% en sus ventas en comparación al año anterior, cerraron el periodo con 38,297 millones de dólares, logrando de igual forma incrementar su riqueza, a pesar de esa ligera caída.</p>	
9	Google	Navegador de Internet	Sergey Brin	<p>Es importante mencionar que Google actualmente es dirigido por Sundar Pichai, sin embargo dicho por él se sigue conduciendo por la misma línea que sus cofundadores: Pichai, dijo que: <i>“Page y Brin habían sentido una fuerte base sobre la que él esperaba seguir construyendo”</i> (BBC Mundo, 2019). Aunado a que ambos empresarios Larry Page y Sergey Brin siguen perteneciendo a la mesa directiva (Ruiz, 2019), por lo que su riqueza continúa incrementándose principalmente por esta fuente económica.</p>	<p>Apropió la exploración de nuevas rutas, buscando el potencial de colaboradores, promoviendo el desarrollo de la empresa.</p>
10	Wal-Mart	Tiendas de autoservicio	Alice Walton	<p>Alice, Jim y Rob Walton siendo miembros de la familia duela de Wal-Mart enfrentaron la pandemia con una ventaja competitiva que les permitió salir con grandes utilidades. Esta cadena tenía 7 años preparándose para que sus clientes pudieran consumir sus productos</p>	<p>Inspirado en una visión especial del futuro, a través de nuevas rutas, hacen conscientes a los colaboradores de la importancia y el valor de los objetivos,</p>
11	Wal-Mart	Tiendas de autoservicio	Jim Walton		
12	Wal-Mart	Tiendas de autoservicio	Rob Walton		

				<p>por cualquier canal de venta a través de su modelo omnicanal, por lo que al llegar la pandemia éste modelo fue la solución a los consumidores y la panacea para la compañía, al ya contar con la infraestructura, la plantilla laboral y la logística para proveer de manera más rápida y eficiente los productos que habitualmente se consumían en las tiendas físicas de autoservicio. Incrementando exponencialmente sus ventas online en un 74%, impactando con un incremento del 5% el patrimonio neto de la familia Walton (Sánchez, 2020), (BBC News Mundo, 2020).</p>	<p>enseñándoles a alcanzarlos, transformando sin precedentes el desarrollo de su empresa.</p>
--	--	--	--	--	---

Fuente: elaboración propia (2021).

Cabe mencionar que durante el proceso de la investigación se encontraron los casos como Microsoft y Google en los que el multimillonario ya no es precisamente el que lidera la empresa, sin embargo la estructura de la empresa continúa marcada por la filosofía e ideología de sus líderes fundadores.

Tabla 4. Estrategias y/o logros de cada empresario en la COVID-19 de empresas perdedoras.

Q	Empresa	Giro de la empresa	Líder	Estrategias y/o logros de cada empresario en la COVID-19	Características del liderazgo
1	International Airlines Group (IAG)	Aerolíneas	Antonio Vázquez Romero	El Presidente de IAG Antonio Vázquez Romero, fue uno de los empresarios que tuvo que sortear grandes retos en el ámbito de las aerolíneas, ya que IAG es uno de los más grandes del mundo. Y a pesar de que lograron 1,875 vuelos de carga	Desafío el proceso, identificando oportunidades para lograr mejores resultados, actuando para ayudar al grupo a lograr los

				<p>adicionales en el segundo trimestre para transporte de equipos críticos, no dejó de registrarse una disminución de más del 50% en sus ventas respecto al año anterior (International Consolidated Airlines Group, 2020).</p> <p>Vázquez reacciono ante la pandemia con dos proyectos reestructurados por separado; uno encausado a incrementar el capital y el otro en la compra de Air Europa para ser más eficiente y competitivo ante los rivales europeos, aseverando que: se entró en crisis con una <i>situación potente</i> y saldría de ella con una <i>situación potente</i> (Europapress, 2020).</p>	<p>objetivos a partir de la aplicación máxima de su experiencia y sus capacidades.</p>
2	PEMEX	Petróleos Mexicanos	Octavio Romero Oropeza	<p>Las ventas de PEMEX se vieron afectadas debido a la parálisis de la actividad económica global. Ya que con el aislamiento de las personas, escuelas en línea y los trabajos en casas, la gente no consumió el combustible bajo la misma demanda, así como sus clientes de transportes, cuyo rubro también se vio demasiado afectado por las restricciones gubernamentales ante el COVID-19.. Tomando como medida de recuperación, importar gasolina, justificando dicha acción por los bajos precios del crudo en el extranjero (Solis, 2020).</p>	<p>Desafío el proceso, identificando oportunidades para lograr mejores resultados, con gasolina a más bajo costo.</p>
3	El Puerto de Liverpool Sab de CV	Tiendas departamentales	Graciano Guichard González	<p>Para Graciano Guichard el escenario también fue complicado, ya que el cierre obligado de las tiendas por la pandemia</p>	<p>Inspirado en una visión especial del futuro, a través de nuevas rutas,</p>

				<p>colapso los ingresos y el flujo operativo de la Cía., cayendo las ventas un 58.7 % para el segundo trimestre del 2020, registrando un incremento de ventas en línea, pero perdiendo todas las ventas en tiendas físicas, cerrando ese trimestre con una pérdida neta de 2,879 millones de pesos mexicanos (Rodríguez, 2020). Las estrategias para aumentar las ventas y acelerar el consumo ante la pandemia consistieron en: incrementar su presencia en canales digitales y en ofrecer un modelo omnicanal. Transformándose al cambio con estrategias de logística para entregar el producto al cliente de forma más rápida y eficiente, obteniendo una estabilidad financiera (Rangel, 2021).</p>	<p>hace conscientes a los colaboradores sobre la importancia y el valor de los objetivos, enseñándoles a alcanzarlos, para ser más competitivos.</p>
4	Alphabet Google	<p>Desarrolla productos y servicios relacionados con Internet, software, Electrónica de consumo, dispositivos electrónicos y otras tecnologías</p>	Sundar Pichai	<p>Alphabet Google reportó una ligera caída en ventas, proveniente de su división de publicidad, debido a la baja inversión en anuncios de las compañías de turismo y aerolíneas, sin embargo su recuperación y crecimiento es sostenido por la diversidad de sus negocios, siendo Google Cloud quien rescatara las estimaciones en utilidades, dejando sin efectos catastróficos la baja de algunas ventas. Google Cloud es una plataforma que concentra todas las aplicaciones de desarrollo web, por lo que lejos de afectarlos los benefició, ya que las aplicaciones formaron</p>	<p>Posibilitó la exploración de nuevas rutas, promoviendo el constante desarrollo de la empresa.</p>

				parte importante de la cadenada de consumo durante la pandemia (Reyes, 2020).	
5	Fibra Hotel	Servicio de Hotelería Algunas marcas: Fiesta Americana, Camino Real, Sheraton, Fiesta Inn y One	Simón Galante Zaga	Dentro de los rubros más afectados por la pandemia se encuentran los turísticos como el hotelero. Debido a que el acceso quedó restringido por mandato gubernamental. Una de las estrategias para mantenerse a flote fue disponer de una línea de crédito revolvente de 2 millones de pesos, hacer uso de la reserva en caja, así como el cierre de algunas unidades por cuestiones de logística y administración. Otras de las estrategias fueron contratos a largo plazo para renta de espacios de actividades logísticas. También se han transformado en relación a sus políticas de venta: brindando flexibilidad en las fechas de reserva y mejorando sus políticas de cancelación, así como ofertas a costos bajos con fecha de ocupación abierta (El Financiero, 2020), (García, 2020).	Actuó aplicando su máxima experiencia y sus capacidades para lograr los objetivos de toda la organización, desafiando el proceso, innovando e identificando oportunidades para lograr mejores resultados.
6	Grupo IAMSA VIVA AEROBUS	Servicio de transporte a la mayoría de las regiones de la República Mexicana, que cuenta con una flotilla de autobuses y aviones modernos y equipados	Roberto Alcántara Rojas	Frente a un reto complejo se encontró Grupo IAMSA: ya que el mayor impacto en las autopistas por el distanciamiento social se dio en los autobuses de pasajeros, afectando catastróficamente las ventas, sufriendo un efecto devastador a nivel global. Roberto Alcántara Presidente de la Cía. se apoyó en estrategias financieras que preponderantemente	El líder logró transformar sin precedentes el desarrollo de la empresa y la de los recursos humanos, desafiando el proceso, innovando e identificando oportunidades para lograr mejores resultados.

				<p>auxiliaron el declive de la Cía., ya que buscó acuerdos para financiar las deudas y poder seguir operando. Las flotillas fueron adaptadas con las nuevas Normas de Higiene por el COVID-19, mejoraron sus políticas de ventas, ofreciendo facilidades de pago y/o descuentos, también invirtieron en sus servicios en línea, entre otras similares, para con ello poder reactivar sus medios de transporte (Viva Aerobus, 2020) (Lozano, 2020) (Hernández, 2021).</p>	
--	--	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia (2021).

En las tablas 3 y 4 se exponen las estrategias y acciones llevadas a cabo por los líderes ante la pandemia del COVID-19, en las que se encuentra como común denominador que la dirección se llevó a cabo a través de un liderazgo transformacional: acotando en cada caso las características más relevantes que les permitieron adaptar los recursos a cualquier situación, para beneficio y crecimiento de la empresa, pese a cualquier escenario. Cabe resaltar que las empresas analizadas en su mayoría tienen presencia a nivel mundial, sin embargo se detectó que en América Latina se encuentran instaladas sus principales matrices, teniendo una participación e impacto toda vez que se benefician de los recursos y del mercado latinoamericano, obteniendo así un posicionamiento estratégico.

Las estrategias que se mencionan de las 12 empresas ganadoras demostraron sus capacidades dinámicas, en el diseño de estrategias, toda vez que permitieron que las empresas lograran un ajuste o equilibrio complejo en las actividades de explotación de sus recursos al máximo y aseguran buenos resultados en el corto plazo, así mismo estas capacidades, asignan una buena cantidad de recursos a la tarea de exploración en el objetivo de innovación, así lo explico Vivas (2013): “Las capacidades dinámicas tienen como

función, *integrar, construir y reconfigurar* recursos competencias internas y externas para abordar y dar forma a los entornos de negocios que cambian rápidamente”; así mismo lo definieron Acevedo, Lesel y Albornoz (2019).

Por otra parte estas empresas, demostraron su capacidad de resiliencia que es una capacidad adaptativa de la empresa, una habilidad para tratar, adaptarse y recuperarse ante una perturbación de acuerdo a Gallopin (2006) citado en Sanchis y Poler (2011). Así mismo es definida como la capacidad de las organizaciones para disminuir la vulnerabilidad, y habilidad para cambiar y adaptarse, para recuperarse rápidamente ante imprevistos. Hamel, (2003) citado por Almanza, Calderón & Vargas (2016) la definió como la capacidad de reconstrucción continua. Que requiere de innovación frente a aquellos valores, procesos y conductas organizacionales que sistemáticamente favorecen la perpetuación por sobre la innovación. Los líderes fueron los creadores de estas estrategias que permitieron lidiar con la contingencia que nadie esperaba en las proporciones en que se presentaron los retos para cada empresa.

Dentro de los encuentros del estudio, se observó que el liderazgo aplicado por los líderes fue transformacional, ya que al ser esta pandemia un cambio ocasionado por la naturaleza humana con repercusiones económicas en todas las organizaciones del mundo, para algunas de ellas, buenas y para otras con terribles pérdidas, el líder logró transformar sin precedentes el desarrollo de su empresa y la de los recursos humanos, para la superación y permanencia de éstas.

En este sentido las teorías de Lussier & Achua (2008) coincidieron con los encuentros, ya que describieron el liderazgo transformacional con capacidades transformadoras para mover y cambiar las cosas a lo grande, influir para lograr el cambio de enfoque de los intereses propios hacia los colectivos, generando una confianza colectiva de los seguidores en la visión del líder respecto a la organización y estar dispuestos a realizar un esfuerzo excepcional para alcanzar las metas organizacionales.

El líder transformacional aprovecha los más altos ideales y motivos de sus seguidores para lograr una visión especial del futuro, actúa para ayudar a que un grupo alcance los objetivos a partir de la aplicación máxima de su experiencia y sus capacidades, y en ellas se aprecia el fervor que se traduce en energía, entusiasmo e intensidad en la ejecución del trabajo, sustentaron los encuentros (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012).

Del modelo de los cinco grandes de liderazgo transformacional Kouzes y Posner citados en Diaz, Espinosa, Peterson, & Alonso (2019) señalaron tres de los cinco, como teorías que también coinciden con los encuentros del estudio 1. Desafiar el proceso, donde los líderes innovan e identifican oportunidades para lograr mejores resultados 2. Habilitan a los demás a que actúen, cuando los líderes desarrollan un ambiente de confianza dentro del grupo y favorecen su colaboración e 3. Inspirar una visión compartida cuando los líderes articulan una visión para el grupo.

Para las empresas con terribles pérdidas, el entorno, supero las acciones de los líderes y las estrategias diseñadas en el momento de la contingencia, lo cual deja ver el punto de vista simbólico descrito por Robbins & Coulter (2000) donde el líder, no lo puede todo, ya que existe un entorno que puede ocasionar cambios macroeconómicos, sociales o de la naturaleza que tienen que ver con el destino de una organización.

4. Conclusiones.

Mediante esta investigación bibliográfica se pudieron observar las características del líder para transformar sin precedentes el desarrollo, crecimiento y mejoramiento permanente de su empresa, a través de lograr resultados visibles, poniendo de relieve el interés común hacia la organización por encima de todo. Obteniendo como resultado para el caso de las empresas ganadoras que la principal causa de su éxito ante la pandemia, fue la ventaja competitiva en el desarrollo del aspecto tecnológico. Sin embargo para las empresas afectadas por la disminución de sus ventas, fue una causa situacional, que el entorno de la pandemia no

les permitió reaccionar de ninguna forma para no salir afectadas, quedando su destino en manos del líder para su resistencia y resiliencia, mismo que en todos los casos buscó las estrategias competitivas para permanecer en el mercado.

Por último se menciona que algunas empresas se encontraron beneficiadas por el simple hecho de pertenecer a los giros de productos y servicios relacionados con el internet, software, dispositivos electrónicos, plataformas digitales y otras tecnologías, así como algunas líneas farmacéuticas y todo lo concerniente a la higiene y protección del cuidado personal de la salud, debido a la necesidad propia de la situación. Aunque de no haber sido guiadas por un buen líder, ni perteneciendo al giro más demandado hubiesen logrado su crecimiento.

Referencias bibliográficas.

- Acevedo G., Liesel K. y Albornoz A. (2019). Revisión teórica de las capacidades dinámicas. *Pensamiento & Gestión*. Fundación Universidad del Norte Barranquilla Colombia, 46, 262-283. <https://doi.org/10.14482/pege.46.5402>
- Almanza, R., Calderón, P. & Vargas, J. (2016). La resiliencia empresarial elemento clave en el cambio organizacional. *Revista Iberoamericana de Gobierno Local*, 19, 2-15.
- Alvear L., Luna O., Navarro S. y Salas, B. (2019). Estilos de alta dirección en industrias exportadoras de Barranquilla. *Revista Venezolana de Gerencia*, 24(86), 575-587.
- Anwar, H. (2020). ¿Cuánto más pueden subir las acciones de amazon? *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/mercados-cuanto-mas-pueden-subir-las-acciones-de-amazon/>
- Armenta, M. (2020). En tres meses aumentó 90% el uso de aplicaciones de compras en México. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/tecnologia-3-meses-aumento-90-uso-apps-de-compras-mexico/>

- BBC Mundo. (2019). Google: quién es Sundar Pichai, el todopoderoso nuevo jefe de Alphabet. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-50672200#:~:text=El%20indio%20Sundar%20Pichai%2C%20desde,la%20direcci%C3%B3n%20de%20la%20empresa.>
- BBC News Mundo. (2020). Coronavirus: cómo la crisis por el covid-19 beneficia a Jeff Bezos y provoca millonarias pérdidas a los 500 más ricos del mundo. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-52304139>
- Bertolini, P. (2020). Ganancias de Google cayeron un 30% en segundo trimestre de 2020. Digital Policy Law. Recuperado de: <https://digitalpolicylaw.com/ganancias-de-google-cayeron-un-30-en-segundo-trimestre-de-2020/>
- Carbajal, B. (2020). Pese a pandemia ventas de Walmart crecen 9% en el segundo trimestre. La Jornada. Recuperado de: <https://www.jornada.com.mx/ultimas/economia/2020/07/23/pese-a-pandemia-ventas-de-walmart-crecen-9-en-el-segundo-trimestre-4270.html>
- CIO. (2010). Steve Ballmer: la nube es el eje de nuestra estrategia. Recuperado de: <https://cio.com.mx/steve-ballmer-la-nube-es-el-eje-de-nuestra-estrategia/>
- Cluster Industrial. (2020). ¿Por qué Tesla redujo el precio de sus vehículos? Cluster Industrial. Recuperado de: <https://www.clusterindustrial.com.mx/noticia/2393/por-que-tesla-redujo-el-precio-de-sus-vehiculos>
- Covidvisualizer. (2020). Covid-19. Recuperado de: <https://covidvisualizer.com/>
- Díaz, E., Espinosa, J., Peterson, H. & Alonso, I. (2019). Una propuesta de evaluación de las competencias de liderazgo transformacional en los estudiantes de licenciatura. Diálogos sobre educación, 10(19), 1-18. <https://www.doi.org/10.32870/dse.vi19.615>
- Dinero. (2020). Cuánto ganó amazon en el segundo trimestre de 2020. Recuperado de:

- <https://www.dinero.com/inversionistas/articulo/cuanto-gano-amazon-en-el-segundo-trimestre-de-2020/294164>
- Donoso, M. (2018). Felicidad y Liderazgo transformacional en la retención de talento humano. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/35238>
- El CEO. (2020). Azure, el negocio de cómputo en la nube de Microsoft, impulsa las ventas en segundo trimestre. Recuperado de: <https://elceo.com/tecnologia/microsoft-reporte-financiero-2t20/>
- El Economista. (2020). Facebook supera estimaciones de ingresos en segundo trimestre de 2020. Recuperado de: <https://www.economista.com.mx/mercados/Facebook-supera-estimaciones-de-ingresos-en-segundo-trimestre-de-2020-20200730-0077.html>
- El Financiero. (2020). Fibra Hotel cierra 30 hoteles y va por crédito de 200 mdp por coronavirus. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/fibra-hotel-cierra-30-hoteles-y-va-por-credito-de-200-mdp-por-coronavirus>
- Enright, M., Frances, A. & Scoott, E. (1994). El reto de la competitividad. Editorial IESA, Venezuela.
- Entrepreneur. (2020). Ellos son los 12 multimillonarios de Wall Street que aumentaron su riqueza un 40% durante la pandemia. Recuperado de: <https://www.entrepreneur.com/article/355037>
- Europapress. (2020). Vázquez afirma que IAG negocia una "reestructuración" del acuerdo de compra de Air Europa. Recuperado de: <https://www.europapress.es/turismo/transportes/aerolineas/noticia-vazquez-afirma-iag-negocia-reestructuracion-acuerdo-compra-air-europa-20200908130535.html>
- Fibra Hotel. (2020). Información Financiera Trimestral. Recuperado de: <https://www.fibrahotel.com/wp-content/uploads/2019/07/2T%202019%20AA.pdf>
- Forbes. (2020). Mundo Larry Ellison Plan big data combatir Covid-19 Casa Blanca. Recuperado de:
-

- Fortuño, M. (2020). Mercados Financieros. Invertir en tiempos de crisis: así está haciendo Warren Buffet. El Blog Salmon. Recuperado de: <https://www.elblogsalmon.com/mercados-financieros/invertir-tiempos-crisis-asi-esta-haciendo-warren-buffet>
- García, A. (2020). Los Fibras en el reto de la pandemia. Centro Urbano. Recuperado de: <https://centrourbano.com/2020/10/16/los-fibras-en-el-reto-de-la-pandemia/>
- Hernández, E. (2021). Viva Aerobus pactó un plan para pagar 49 mdp de servicios de navegación aérea de 2020. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/viva-aerobus-pacto-un-plan-para-pagar-49-mdp-de-servicios-de-navegacion-aerea-de-2020/>
<https://www.forbes.com.mx/mundo-larry-ellison-plan-big-data-combatir-covid-19-casa-blanca/>
- Infobae. (2020). Cuáles son las grandes empresas ganadoras y perdedoras frente a la crisis del coronavirus. Recuperado de: <https://www.infobae.com/america/mundo/2020/05/13/cuales-son-las-grandes-empresas-ganadoras-y-perdedoras-frente-a-la-crisis-del-coronavirus/>
- International Consolidated Airlines Group. (2020). Informe de gestion intermedio para el periodo finalizado el 30 de junio de 2020. Recuperado de: <https://www.iairgroup.com/~media/Files/I/IAG/documentos/IMS/informe-de-gestion-intermedio-para-el-periodo-finalizado-el-30-de-junio-de-2020.pdf>
- Investing. (2020). Acciones. Recuperado de: <https://mx.investing.com/equities/el-puerto-de-liverpool-c-income-statement>
- Investing.com. (2020). Acciones. Recuperado de: <https://es.investing.com/equities/berkshire-hathaway-inc-earnings>
- Kato, E. (2020). Economía Internacional Crecimiento y Productividad. Revista ciencia UAQ, 1(2), 31-39.
-

- Koontz, H., Weihrich, H. & Cannice, M. (2012). *Administración una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill, México.
- Kotter, J. (1999). *La verdadera labor de un líder*. Grupo Editorial Norma, Colombia.
- Lozano, L. (2020). La pandemia frenó la circulación de autobuses en autopistas del país. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/negocios-pandemia-freno-circulacion-autobuses-autopistas/>
- Lussier, R. & Achua, C. (2008). *Liderazgo teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* Robert N. Lussier. CENGAGE Learning. Australia.
- Martínez, A. (2020). Google refuerza apoyo para digitalización de Pymes en México. *Milenio*. Recuperado de: <https://www.milenio.com/negocios/google-refuerza-apoyo-digitalizacion-pymes-mexico>
- Maxwell, J. (1998). *Las 21 leyes irrefutables del liderazgo*. Thomas Nelson Publishers. Nashville, USA.
- Oracle. (2020). Oracle anuncia los resultados financieros del cuarto trimestre y del año fiscal 2020. Recuperado de: <https://www.oracle.com/mx/corporate/pressrelease/q4fy20-results-2020-06-16.html>
- Pantaleón, I. (2020). Así es el reto de las empresas durante la pandemia del Covid-19. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/negocios-coronavirus-retos-latam-pandemia/>
- Porter, M. (1991). *Ventaja Copetitiva (Creación y sostenimiento de un desempeño superior)*. CECSA, Argentina.
- Rangel, J. (2021). El futuro alcanzó a Liverpool. *Milenio*. Recuperado de: <https://www.milenio.com/opinion/jesus-rangel/estira-afloja/el-futuro-alcanzo-a-liverpool>
- Reyes, E. (2020). Alphabet pierde por baja en turismo pero gana por Cloud. *Expansion*. Recuperado de: <https://expansion.mx/tecnologia/2020/04/28/alphabet-pierde-por-baja-en-turismo-pero-gana-por-cloud>
-

- Robbins, S. & Coulter, M. (2000). *Administración*. Pearson Educación, New Jersey, USA.
- Roca, M. (2020). El sector productivo y la crisis por el COVID-19, ganadores y perdedores de la pandemia. Infobae. Recuperado de: <https://www.infobae.com/def/desarrollo/2020/09/26/el-sector-productivo-y-la-crisis-por-el-covid-19-ganadores-y-perdedores-de-la-pandemia/>
- Rodríguez, A. (2020). Ventas de Liverpool se desploman 58.7% en el segundo trimestre por pandemia de COVID-19. *El Financiero*. Recuperado de: <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/ingresos-de-liverpool-se-desploman-58-7-en-el-segundo-trimestre-por-pandemia-de-covid-19>
- Rosales, O. (1990). Competitividad, productividad e inserción externa de América Latina. *Comercio Exterior, México. Revistas Bancomext.* 40(8), 711-723. <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/165/1/RCE1.pdf>
- Ruiz, A. (2019). Larry Page y Sergey Brin, fundadores de Google, renuncian a la dirección de Alphabet. *France24.com*: Recuperado de: <https://www.france24.com/es/20191204-larry-page-sergei-brin-google-renuncia-alphabet>
- Sánchez, S. (2020). Walmart México se adelanta a la nueva normalidad con su modelo omnicanal. *Forbes*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/walmart-mexico-se-adelanta-a-la-nueva-normalidad-con-su-modelo-omnicanal/>
- Sanchi y Poler (2011). Medición de la Resiliencia Empresarial ante Eventos Disruptivos. Una Revisión del Estado del Arte. 5th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management XV Congreso de Ingeniería de Organización, (104-113). http://adigor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2011/administracion_de_empresas/104-113.pdf
-

- Senge, P. (2010). *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. Ediciones Granica, Argentina.
- Sin Embargo. (2020). Pemex reporta enormes pérdidas: 26 mil 406 millones de dólares al II semestre, 585% más que en 2019. Recuperado de: <https://www.sinembargo.mx/28-07-2020/3831433>
- Solis, A. (2020). Pemex importó 50% más gasolina durante julio. Forbes. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/negocios-pemex-importa-gasolina-julio/>
- The lancet. (2020). Caracterización genómica y epidemiología del nuevo coronavirus de 2019. Recuperado de: [https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736\(20\)30251-8/fulltext](https://www.thelancet.com/journals/lancet/article/PIIS0140-6736(20)30251-8/fulltext)
- VAO. (2020). Shops la estrategia de Mark Zuckerberg para potenciar el e commerce en epoca de pandemia. Recuperado de: <https://www.vao.cl/shops-la-estrategia-de-mark-zuckerberg-para-potenciar-el-e-commerce-en-epoca-de-pandemia/>
- Viva Aerobus. (2020). Reporte 2do. Trimestre 2020 Grupo Viva Aerobus. Recuperado de: <http://cdn.investorcloud.net/VivaAerobus/InformacionFinanciera/ReportesTrimestrales/2020-2T20.pdf>
- Vivas, S. (2013). Implicaciones de las capacidades dinámicas para la competitividad y la innovación en el siglo XXI. Cuadernos de administración, 26(47), 119-140. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao26-47.icdp>
- World Energy Trade. (2020). Tesla presenta resultados financieros positivos y 4 trimestres consecutivos de ganancias. Recuperado de: <https://www.worldenergytrade.com/finanzas-energia/reportes/tesla-presenta-resultados-financieros-positivos-y-4-trimestres-consecutivos-de-ganancias>
- World Health Organization. (2020). A year without precedent. Recuperado de:



<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>