

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

**LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES
(INDUSTRIÓLOGO)**

**PRÁCTICAS DE COMPENSACIÓN DEL MERCADO
GENERAL VENEZOLANO Y DE OTROS PAÍSES
DURANTE PERIODOS HIPERINFLACIONARIOS**

Realizado por:

García Fantín, Daniel Alfredo

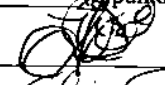
López Santoya, Armando Alejandro

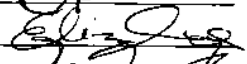
Profesor guía: Pinto Gomes, José Adelino

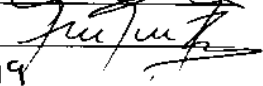
RESULTADO DEL EXAMEN:

Este Trabajo de grado ha sido evaluado por el Jurado Examinador y ha obtenido la

Calificación de: veinte puntos 20 puntos.

Nombre: José Adelino Pinto Firma: 

Nombre: Elizabeth Fornica Firma: 

Nombre: Danil Briceño Firma: 

Caracas 22 de Octubre de 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

Presentado para optar al título de:

LICENCIADO EN RELACIONES INDUSTRIALES (INDUSTRIÓLOGO)

**PRÁCTICAS DE COMPENSACIÓN DEL MERCADO GENERAL VENEZOLANO Y
DE OTROS PAÍSES DURANTE PERÍODOS HIPERINFLACIONARIOS**

Tesistas:

García Fantin, Daniel Alfredo

López Santoya, Armando Alejandro

Tutor: Pinto Gomes, José Adelino

Caracas, 11 de septiembre del 2019

FICHA RESUMEN DEL TRABAJO DE GRADO

TÍTULO (máximo 120 caracteres)	PRÁCTICAS DE COMPENSACIÓN DEL MERCADO GENERAL VENEZOLANO Y DE OTROS PAÍSES DURANTE PERIODOS HIPERINFLACIONARIOS
TUTOR	Pinto Gomes, José Adelino
AUTOR(ES)	García Fantin, Daniel Alfredo López Santoya, Armando Alejandro
ÁREA	Socio económico
NÚMERO DE PÁGINAS	239
TEORÍA (S) EXPLICATIVA(S)	Modelo de la World at Work, economías en hiperinflación, modelos de compensación total
TIPO DE INVESTIGACION	Descriptivo
TIPO DE DISEÑO	No experimental de tipo transversal
POBLACIÓN	Conjunto finito de empresas que conforman el Mercado General venezolano
TIPO DE MUESTREO	No probabilístico, con sujetos de tipo de participación voluntaria. Adicionalmente de entrevistas realizadas a sujetos expertos
MUESTRA	51 empresas del mercado general venezolano y 6 sujetos expertos
UNIDAD DE ANÁLISIS	Empresas activas que conforman el mercado general durante el proceso hiperinflacionario en Venezuela (inicio en noviembre del 2017) y los sujetos expertos que vivieron en países latinoamericanos durante los periodos que sufrieron este fenómeno económico
VARIABLES	Compensación total
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	Cuestionario semi estructurado Entrevista semi estructurada
RESUMEN	El objetivo del presente proyecto fue describir las prácticas de compensación del mercado general venezolano y de otros países durante períodos hiperinflacionarios. En este sentido, fue realizado un estudio de tipo descriptivo, con un diseño no experimental de tipo transversal. El instrumento para la recolección de la información fue la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a actores que vivieron o estuvieron en los fenómenos hiperinflacionarios en los distintos casos seleccionados para el presente estudio, obteniendo una descripción sobre cómo las empresas del sector privado ajustaban sus esquemas de compensación o recompensa para proteger el poder adquisitivo de los trabajadores. Al mismo tiempo se incluyó como herramienta de recolección fuentes primarias que permitieron caracterizar el contexto económico de los casos seleccionados. En el caso venezolano, se recurrió a fuentes tomadas de medios de comunicación digitales, empresas consultoras de temas económicos y el Banco

	Central de Venezuela. Asimismo, se aplicó un cuestionario a los encargados del departamento de Recursos Humanos, bien sea a Directores, Vicepresidentes, Gerentes de Recursos o en su defecto al Gerente de Compensación y Beneficios. A su vez fueron entrevistados sujetos expertos en distintas áreas del conocimiento que hayan vivido en países latinoamericanos durante sus períodos de hiperinflación. Todo esto con la finalidad de conocer y documentar las prácticas aplicadas desde enero del 2018 hasta julio del 2019 en la compensación total. La población objeto para el caso venezolano estuvo conformado por el denominado <i>Mercado General</i>, el cuál es considerado uno de los mercados más representativos del sector privado, seleccionando personajes que representen a los empresarios. El tipo de muestreo es no probabilístico de sujetos voluntarios y de expertos. Las entrevistas tuvieron una estructura basada en el esquema de remuneración total expuesto por la <i>World at Work</i> (2018), en que se identifican seis componentes, los cuales son: compensación, beneficios, balance vida-trabajo, reconocimiento, gestión del desempeño y desarrollo de talento. El primero de los componentes es considerado salario directo, el resto salario indirecto.
--	--

DEDICATORIAS

A **Dios**, ante todas las cosas.

A **mis padres**, que con tanto apoyo fueron partícipes en el logro de esta meta tan importante en mi vida.

A **mi hermano**, por siempre hacerme ver el lado positivo de las cosas y por motivarme al logro de mis metas.

A **Daniela**, por estar allí siempre que la necesite sin importar las circunstancias.

A mi tutor, **el Profesor Adelino**, por su acompañamiento constante y esos consejos que siempre fueron oportunos.

A mi compañero de tesis, **Daniel García**, por aceptar este reto conmigo y ser importante para el logro de esta meta.

A cada uno de **mis amigos**, que estuvieron en este proceso a mi lado.

Muchas gracias.

Por Armando Alejandro López Santoya

DEDICATORIAS

A ***mis padres***, por ser el pilar fundamental en mi vida, acompañándome y apoyándome en cada una de las decisiones y caminos que he tomado. Además de darme la oportunidad de estudiar en la mejor casa de estudio, la Universidad Católica Andrés Bello.

A mi ***abuela***, por siempre preocuparse por mí y desearme lo mejor, por ser la persona que siempre estuvo conmigo cuando era niño y seguirá estando conmigo en cada momento.

A ***Adriana Cruz***, por ser una de las personas que más me ha apoyado desde que la conocí, preocupándose por mí como si fuese una madre.

A ***Cada uno de mis amigos***, los cuales siempre han sido un apoyo incondicional, aunque por circunstancias ajenas a nuestra voluntad, han tenido que abandonar el país.

A mi tutor ***José Adelino Pinto***, el cual nos ha acompañado en este proceso, siendo más que un tutor, un gran amigo y compañero, no habría sido lo mismo sin tu ayuda.

A mi compañero, ***Armando López***, el cual me dio la oportunidad y la confianza, de emprender este proyecto de grado junto a él.

Por Daniel Alfredo García Fantin

AGRADECIMIENTOS

A nuestra querida UCAB, nuestra Alma Mater, por ser una de las mejores casas de estudio y brindarnos las herramientas y oportunidades para formarnos no solo como profesionales sino como personas integrales. Muchas gracias.

A nuestro querido tutor, José Adelino Pinto, por aceptar el desafío y constante compromiso que implica su labor, por guiarnos en todo lo que necesitábamos, además de estar presente en cada momento, acompañándonos en esta importante etapa de nuestras vidas. Muchas gracias.

A todas las personas que nos acompañaron en este duro proceso, siendo pilares fundamentales en la meta que hemos conseguido. Nunca les estaremos suficientemente agradecidos.

A todas las empresas que participaron en el estudio, depositando su confianza en nosotros, siendo elemento decisivo para el desarrollo del presente proyecto. Muchas gracias.

A los sujetos expertos, los cuales nos brindaron sus experiencias en cada uno de los procesos hiperinflacionarios que vivieron, convirtiéndose en información clave para la investigación. Muchas gracias.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE TABLAS	vii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	ix
INDICE DE FIGURAS	xii
RESUMEN	xiii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	9
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos	9
CAPÍTULO II	10
MARCO TEÓRICO.....	10
2.1. Compensación total y características	10
2.1.1. Estrategias de compensación total.....	10
2.2. Teorías de compensación total.....	14
2.2.1. Modelo para el Proceso de Desarrollo de un Sistema de Sueldos y Salarios	14
2.2.2. Modelo para el desarrollo de un sistema de clasificación y remuneración	15
2.2.3. Modelo de compensación total de la World at Work	16
2.2.4. Modelo o esquemas de Compensaciones	18
2.3. Hiperinflación y conceptos básicos.....	19
2.3.1. Política económica.....	19
2.3.2. Política monetaria	19
2.3.3. Tipo de cambio real (TCR) y nominal (TCN).....	19
2.3.4. Déficit fiscal	20
2.3.5. Producto Interno Bruto (PIB)	20
2.3.6. Inflación.....	20

2.3.7. Hiperinflación y características	21
2.3.8. Antecedentes de Hiperinflación.....	23
CAPÍTULO III	46
MARCO REFERENCIAL	46
3.1. Mercado General	46
3.2. Sujetos expertos.....	47
CAPÍTULO IV.....	49
MARCO METODOLÓGICO	49
4.1. Tipo y Diseño de Investigación	49
4.2. Unidad de Análisis	50
4.3. Población.....	50
4.4. Muestras	51
4.5. Variable del estudio	51
4.6. Instrumento de recolección de datos	54
4.7. Procedimiento para la recolección de datos	54
4.8. Análisis de los datos	55
4.9. Validez y confiabilidad del instrumento	55
4.9.1. Proceso de recolección de los datos.....	58
CAPÍTULO V	60
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	60
5.1. Análisis de los resultados de las encuestas realizadas al mercado general venezolano.....	61
5.1.1. Caracterización de la muestra	61
5.1.2. Apartados de la dimensión de salario directo.....	63
5.1.3. Impacto de la situación económica del país en las empresas	93
5.1.4. Apartados de la dimensión de salario indirecto	100
5.1.5. Proyecciones y retos para las organizaciones	124
5.2. Análisis de las entrevistas realizadas a los sujetos expertos.....	128
5.2.1. Chile (1973)	128

5.2.2.	Bolivia (1984 - 1985).....	129
5.2.3.	Perú (1988 y 1990).....	132
5.2.4.	Argentina (1989 - 1990).....	135
5.2.5.	Brasil (1989 - 1990).....	139
CAPÍTULO VI.....		143
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS		143
CAPÍTULO VII		159
CONCLUSIONES		159
RECOMENDACIONES		164
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		165
ANEXOS		169

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Inflación en Venezuela según reporte de la Asamblea Nacional desde enero del 2017 hasta julio del 2019	41
Tabla 2: Inflación en Venezuela según reporte del Banco Central de Venezuela desde enero del 2017 hasta julio del 2019	42
Tabla 3: Aumento del SMN decretado por el Poder Ejecutivo desde enero del 2017 hasta julio del 2019	43
Tabla 4: Datos de identificación de los sujetos experto.....	48
Tabla 5: Alpha de Cronbach	57
Tabla 6: Alpha de Cronbach Prueba Piloto.....	57
Tabla 7: Alpha de Cronbach Cuestionario Completo.....	58
Tabla 8: Caracterización cualitativa de la muestra por sector y número de trabajadores	62
Tabla 9: Estadísticos de incrementos de salario en el 2018	64
Tabla 10: Recuperación de la inflación acumulada (AN y BCV) según indicadores acumulados de incrementos de salario para el 2018	66
Tabla 11: Estadísticos de incrementos de salario en el 2019	68
Tabla 12: Recuperación de la inflación acumulada (AN) según indicadores acumulados de incrementos de salario para el 2019.....	69
Tabla 13: Comparación de incrementos de salario en el período de enero a diciembre del 2018 y de enero a julio del 2019.....	71
Tabla 14: Recuperación de la inflación acumulada (AN) según indicadores acumulados de incrementos de salario desde enero del 2018 hasta julio del 2019.....	72
Tabla 15: Forma de pago del Ticket de alimentación	72
Tabla 16: Estadísticos de incrementos del ticket de alimentación en el 2018	73
Tabla 17: Estadísticos de incrementos del ticket de alimentación en el 2019	74
Tabla 18: Moneda de pago de las utilidades	77
Tabla 19: Moneda de pago del bono por desempeño (Otorgantes)	79
Tabla 20: Moneda de pago de las comisiones (Otorgantes).....	80

Tabla 21: Moneda de pago de las bonificaciones fijas (Otorgantes).....	82
Tabla 22: Moneda de pago del bono de retención (Otorgantes)	83
Tabla 23: Otorgamiento de bonos recurrentes	86
Tabla 24: Otorgamiento de bonos extraordinarios	89
Tabla 25: Rangos del pago en moneda dura mensual para el 2018.....	92
Tabla 26: Análisis entrevistas.....	128
Tabla 27: Análisis entrevistas.....	130
Tabla 28: Análisis entrevistas.....	132
Tabla 29: Análisis entrevistas.....	135
Tabla 30: Análisis entrevistas.....	138
Tabla 31: Análisis entrevistas.....	140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Caracterización cualitativa de la muestra por tipo de capital	63
Gráfico 2: Comparación de la mediana de incrementos de salario de la muestra con respecto a la inflación publicada por la AN en 2018	65
Gráfico 3: Cantidad de incrementos de salario durante el año 2018.....	67
Gráfico 4: Comparación de la mediana de incrementos de salario de la muestra con respecto a la inflación publicada por la AN en 2019	69
Gráfico 5: Cantidad de incrementos de salario durante el año 2019.....	70
Gráfico 6: Cantidad de incrementos del ticket de alimentación durante el año 2018.....	74
Gráfico 7: Cantidad de incrementos del ticket de alimentación durante el año 2019.....	75
Gráfico 8: Frecuencia de pago de las utilidades	76
Gráfico 9: Frecuencia de pago del bono por desempeño (Otorgantes)	78
Gráfico 10: Frecuencia de pago de las comisiones (Otorgantes).....	80
Gráfico 11: Frecuencia de pago de las bonificaciones fijas (Otorgantes).....	81
Gráfico 12: Frecuencia de pago del bono de retención (Otorgantes)	83
Gráfico 13: Cantidad de contingencias que aplican en bonos recurrentes	85
Gráfico 14: Distribución por contingencia en bonos recurrentes	85
Gráfico 15: Variación del bono recurrente en moneda dura para el 2019	86
Gráfico 16: Variación de los bonos recurrentes en Bolívares para el 2019.....	87
Gráfico 17: Cantidad de contingencias que aplican en bonos extraordinarios	88
Gráfico 18: Distribución por contingencia en bonos extraordinarios	88
Gráfico 19: Variación del bono extraordinario en moneda dura para el 2019	89
Gráfico 20: Variación del bono extraordinario en Bolívares para el 2019	90
Gráfico 21: Penetración del pago en moneda dura en los años 2018 y 2019.....	91
Gráfico 22: Variación del pago en moneda dura por nivel en el año 2019 (Otorgantes)..	93
Gráfico 23: Situación de principales indicadores de las empresas para el 2019	94
Gráfico 24: Impacto de servicios en indicadores de las empresas para el 2019	96
Gráfico 25: Opciones de trabajo flexible.....	97
Gráfico 26: Opciones de prácticas del salario indirecto	97

Gráfico 27: Importancia de prácticas de compensación total en período de hiperinflación	99
Gráfico 28: Nivel de éxito de las opciones de salud en 2018	101
Gráfico 29: Variación del nivel de éxito de las opciones de salud en 2019	101
Gráfico 30: Nivel de éxito de los permisos remunerados en 2018	102
Gráfico 31: Variación del nivel de éxito de los permisos remunerados en 2019	103
Gráfico 32: Nivel de éxito de los permisos no remunerados en 2018	103
Gráfico 33: Variación del nivel de éxito de los permisos no remunerados en 2019	104
Gráfico 34: Nivel de éxito de la flexibilidad en el horario en 2018	105
Gráfico 35: Variación del nivel de éxito de la flexibilidad en el horario en 2019	105
Gráfico 36: Nivel de éxito de la disminución de la jornada laboral en 2018	106
Gráfico 37: Variación del nivel de éxito de la disminución de la jornada laboral en 2019	106
Gráfico 38: Nivel de éxito del teletrabajo en 2018	107
Gráfico 39: Variación del nivel de éxito del teletrabajo en 2019	108
Gráfico 40: Nivel de éxito del pago de estudios universitarios en 2018	109
Gráfico 41: Variación del nivel de éxito del pago de estudios universitarios en 2019	109
Gráfico 42: Nivel de éxito del otorgamiento de útiles escolares para hijos de trabajadores en 2018	110
Gráfico 43: Variación del nivel de éxito del otorgamiento de útiles escolares para hijos de trabajadores en 2019	111
Gráfico 44: Nivel de éxito de las actividades recreativas en la empresa en 2018	111
Gráfico 45: Variación del nivel de éxito de las actividades recreativas en la empresa en 2019	112
Gráfico 46: Nivel de éxito de las actividades recreativas al aire libre en 2018	113
Gráfico 47: Variación del nivel de éxito de las actividades recreativas al aire libre en 2019	113
Gráfico 48: Nivel de éxito de la flexibilización del código de vestimenta en 2018	114
Gráfico 49: Variación del nivel de la flexibilización del código de vestimenta en 2019	114
Gráfico 50: Nivel de éxito de la asignación de celulares, laptops y/o vehículos en 2018	115

Gráfico 51: Variación del nivel de éxito de la asignación de celulares, laptops y/o vehículos en 2019	116
Gráfico 52: Nivel de éxito del comedor en 2018.....	116
Gráfico 53: Variación del nivel de éxito del comedor en 2019	117
Gráfico 54: Nivel de éxito del otorgamiento de cajas de comida en 2018.....	118
Gráfico 55: Variación del nivel de éxito de otorgamiento de las cajas de comida en 2019	118
Gráfico 56: Nivel de éxito del otorgamiento de merienda o refrigerios en 2018	119
Gráfico 57: Variación del nivel de éxito del otorgamiento de merienda o refrigerios en 2019	119
Gráfico 58: Nivel de éxito de las ferias de comida en 2018	120
Gráfico 59: Variación del nivel de éxito de las ferias de comida en 2019.....	121
Gráfico 60: Nivel de éxito del pago del gimnasio en 2018.....	121
Gráfico 61: Variación del nivel de éxito del pago del gimnasio en 2019	122
Gráfico 62: Nivel de éxito de las opciones de seguridad para el hogar en 2018	123
Gráfico 63: Variación del nivel de éxito de las opciones de seguridad para el hogar en 2019	123
Gráfico 64: Proyección de meses restantes para el cierre de la hiperinflación.....	124
Gráfico 65: Proyección de tasa de cierre de la hiperinflación en el 2019	125
Gráfico 66: Proyección del incremento de salario entre agosto y diciembre de 2019	126
Gráfico 67: Retos de las organizaciones para el 2019	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema o Modelo General para el Proceso de Desarrollo de un Sistema de Sueldos y Salarios	14
Figura 2: Modelo para el Desarrollo de un Sistema de Clasificación y Remuneración....	15
Figura 3: The World at Work Total Rewards Model	16
Figura 4: Modelo o Esquema de Compensaciones	18
Figura 5: Distribución por continente de los episodios de Hiperinflación 1795	23
Figura 6: Países con Hiperinflación en el mundo	24

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto fue describir las prácticas de compensación del mercado general venezolano y de otros países durante períodos hiperinflacionarios. En este sentido, fue realizado un estudio de tipo descriptivo, con un diseño no experimental de tipo transversal. El instrumento para la recolección de la información fue la aplicación de entrevistas semi-estructuradas a actores que vivieron o estuvieron en los fenómenos hiperinflacionarios en los distintos casos seleccionados para el presente estudio, obteniendo una descripción sobre cómo las empresas del sector privado ajustaban sus esquemas de compensación o recompensa para proteger el poder adquisitivo de los trabajadores. Al mismo tiempo se incluyó como herramienta de recolección fuentes primarias que permitieron caracterizar el contexto económico de los casos seleccionados. En el caso venezolano, se recurrió a fuentes tomadas de medios de comunicación digitales, empresas consultoras de temas económicos y el Banco Central de Venezuela. Asimismo, se aplicó un cuestionario a los encargados del departamento de Recursos Humanos, bien sea a Directores, Vicepresidentes, Gerentes de Recursos o en su defecto al Gerente de Compensación y Beneficios. A su vez fueron entrevistados sujetos expertos en distintas áreas del conocimiento que hayan vivido en países latinoamericanos durante sus períodos de hiperinflación. Todo esto con la finalidad de conocer y documentar las prácticas aplicadas desde enero del 2018 hasta julio del 2019 en la compensación total. La población objeto para el caso venezolano estuvo conformado por el denominado *Mercado General*, el cuál es considerado uno de los mercados más representativos del sector privado, seleccionando personajes que representen a los empresarios. El tipo de muestreo es no probabilístico de sujetos voluntarios y de expertos. Las entrevistas tuvieron una estructura basada en el esquema de remuneración total expuesto por la *World at Work* (2018), en que se identifican seis componentes, los cuales son: compensación, beneficios, balance vida-trabajo, reconocimiento, gestión del desempeño y desarrollo de talento. El primero de los componentes es considerado salario directo, el resto salario indirecto.

Palabras clave: compensación total, hiperinflación, mercado general.

INTRODUCCIÓN

La remuneración es considerada por muchos autores como la variable focal en todo sistema de relaciones industriales. Urquijo (2010) en su explicación del modelo cibernético de Profesor Alton Craig afirma que la parte remunerativa es la clave para mantener “el balance entre las expectativas u objetivos, socioeconómicos y psicológicos, de las partes y el resultado real obtenido” (p. 223).

Estas recompensas se extienden hacia todos los actores involucrados en el sistema, sin embargo, puede, o no, llenar las expectativas de cada uno. Urquijo y Bonilla (2010) se aproximan a algunos de los motivos por los cuales los actores otorgan mayor importancia a la remuneración. En el caso de los trabajadores, es necesario mencionar el valor de las presiones sindicales mediante distintos mecanismos para lograr mejoras laborales; para el Estado, el establecimiento de políticas dirigidas a proteger el ingreso mínimo vital está atado a la búsqueda del cumplimiento de las exigencias de la población; y por último, los empresarios en su respeto hacia el libre mercado creen en la tendencia al equilibrio de la oferta y la demanda.

Es importante señalar que los esquemas de compensación se ven afectados por distintas variables ligadas al contexto en el que se den las distintas interacciones del sistema de relaciones industriales. Urquijo (2010) señala en su explicación de la teoría de William Holley y Kenneth Jennings sobre el proceso de las relaciones laborales que el estado de la economía es crucial para el desarrollo de la función remunerativa, por ende, cualquier fenómeno que rompa con la estabilidad del contexto económico provocará un efecto similar dentro de todo el sistema.

En este orden de ideas, uno de los fenómenos dinámicos más mencionados dentro del contexto económico es la inflación, la cual, según Tansini (2003) puede ser definida como “el aumento sostenido y continuo del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía en un período de tiempo determinado” (p. 195). Dicho proceso económico afecta el sistema de precios mediante la pérdida de valor de la moneda, lo que incrementa los costos para la producción de bienes y servicios y termina por afectar el poder adquisitivo de la ciudadanía.

Ahora, la inflación también es estudiada según su magnitud. Cuando esta alcanza una aceleración igual o superior al 50% mensual se le denomina *hiperinflación*, la cual, es una situación caracterizada por la destrucción del sistema de precios (Cagan, 1956). Esto conlleva a que las empresas deban revisar sus esquemas de compensación con más frecuencia, con el objetivo de proteger el poder adquisitivo de los trabajadores, quienes se ven afectados en períodos muy cortos de tiempo.

La presente investigación tiene la siguiente estructura:

- **Capítulo I:** En este apartado, se menciona el planteamiento del problema donde se indican los diversos componentes fundamentales del estudio, los objetivos a alcanzar tanto de carácter general como los específicos.
- **Capítulo II:** Está conformado por el marco teórico, se presenta un arqueo bibliográfico sobre el tema, además de incluir el pensamiento original de los autores involucrados.
- **Capítulo III:** Se desarrolla el marco referencial del mercado general, especificando las características en común que poseen las empresas que lo componen y una breve descripción de los sujetos experto que fueron entrevistados.
- **Capítulo IV:** Se expone el marco metodológico de la investigación, en el cual se colocó detalladamente el tipo y diseño de la investigación, así como la unidad de análisis, la administración de instrumentos, aspectos éticos, cronograma de ejecución y costos relativos.
- **Capítulo V y VI:** Se presentan los resultados que fueron obtenidos mediante la aplicación del cuestionario semiestructurado y la entrevista a sujetos expertos, adicional a una serie de gráficas y tablas que facilitaran la interpretación y la discusión de resultados.
- **Capítulo VII:** Se conforma por las conclusiones correspondientes a los resultados que fueron obtenidos.

Por último, se exponen las recomendaciones que fueron consideradas para futuras investigaciones sobre el tema.

Se acompaña con una lista de referencias utilizadas en la investigación y los anexos que documentan la guía de la entrevista semiestructurada utilizada para los sujetos expertos y el cuestionario aplicado a las empresas participantes.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La remuneración en los sistemas de relaciones laborales se ve claramente afectada por el contexto legal, social, político y económico, por ende, de acuerdo con el entorno en el cual se desarrollan las interacciones por parte de los actores en el mundo laboral, se verán condicionadas para ejecutar acciones que busquen distintos resultados.

El contexto económico tiene una función primaria ya que enmarca todo el sistema de compensación en el que las compañías del mercado laboral fluctuarán, por tanto, los fenómenos macroeconómicos que afecten la economía de una nación, un sector o industria afectará el pago que reciben los trabajadores como contraprestación de sus servicios.

La inflación es uno de los fenómenos económicos que se interpone en el correcto desenvolvimiento de las relaciones laborales, ya que, incorpora como variable el deterioro progresivo del poder adquisitivo de los trabajadores bajo relación de dependencia. Si se acelera la espiral inflacionaria a un ritmo superior al 50% mensual, se estaría ante la denominada hiperinflación, que devenga en la destrucción de todo el sistema de precios y de la capacidad de compra de bienes y servicios por parte de toda la población del país que se vea afectado.

Frente a ello, es necesario documentar cómo los empresarios afrontan este fenómeno con el objetivo de minimizar el impacto negativo que el mismo provoca en el consumo de bienes y servicios y en consecuencia en la calidad de vida de los trabajadores. Esto con el objetivo de conocer las prácticas que han sido implementadas en otras naciones y de esta manera poder aplicarlas en otros contextos que se vean afectadas por la inflación de forma paralela o en el futuro.

En ese contexto, es necesario describir las prácticas de compensación total aplicadas por el mercado general venezolano durante el período comprendido entre enero del 2018 y julio del 2019, tomando en cuenta que el proceso hiperinflacionario según cifras oficiales publicadas por el Banco Central de Venezuela (BCV) comenzó en el mes de diciembre del 2017 hasta la

actualidad, mientras que la Asamblea Nacional (AN) señala que el proceso hiperinflacionario comenzó en noviembre del mismo año. De acuerdo con esto, se deben establecer ciertos aspectos preliminares, como lo es señalar que la posición de los investigadores es como integrantes a la problemática, en vista de que la ubicación geográfica se centra en Venezuela.

La investigación que se está abordando presenta condiciones complejas, debido a que el BCV publica las cifras oficiales en períodos distintos a los regulares, que dificulta organizar la información referente al contexto macroeconómico correctamente, por lo cual se vuelve necesario utilizar como fuentes adicionales de información a organizaciones internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial y a organizaciones públicas y privadas nacionales como la Asamblea Nacional y Ecoanalítica que actualmente se encargan de la publicación de datos de esta índole. Adicionalmente una de las complejidades de la investigación es la recolección de información sobre las prácticas laborales, centradas en el marco remunerativo durante períodos hiperinflacionarios que otros países han atravesado en su historia.

Dejando estos aspectos en claro, se definió cual fue la postura epistemológica, considerando que la mejor postura es holística cuantitativa, de tipo descriptiva. Esto se debe a que a pesar de que se tomaron en cuenta una serie de variables contextuales, tales como, económicas, sociales y políticas, el análisis se hizo sobre el comportamiento de la suma de todas estas variables, tomando como premisa el comportamiento del total (Holo), la cual se puede ver afectada por la interacción de las partes. Adicionalmente fue cuantitativa, debido a que se considera que es la que mejor se adapta a la orientación y enfoque de la investigación.

Una vez definidos los aspectos anteriormente mencionados, se va a pasar a la definición del planteamiento del problema. Como punto de partida, se muestran las fuentes consultadas para la realización de la investigación, las mismas son:

- Conferencia denominada, “Compensación en una Economía Hiperinflacionaria”, realizada en el marco de la semana de la Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello, conducida por la profesora Clemencia Abad. La misma tuvo como ponente al Licenciado José Adelino Pinto Gomes, experto en temas de compensación. La conferencia abordó prácticas que han asumido empresas venezolanas

similares a las utilizadas en otros países latinoamericanos en sus períodos hiperinflacionarios, con el fin de recuperar el poder adquisitivo de los trabajadores.

- Entrevista con sujetos expertos en compensación total. Principalmente con profesores que imparten las cátedras de Compensación I (profesor Josué Bonilla), II (profesor Raúl Briceño) y III (profesor Iván Acosta).
- Entrevista con sujetos expertos que hayan vivido períodos hiperinflacionarios en países distintos a Venezuela.
- Recolección de información sobre las prácticas de compensación total del mercado general venezolano mediante la aplicación de un cuestionario.

Adicionalmente, se definen ciertos aspectos clave de la investigación, estos son:

- **Compensación:** Pago proporcionado por un empleador a sus trabajadores por los servicios prestados (es decir, tiempo, esfuerzo, habilidad). Esto incluye pago fijo y variable vinculado a los niveles de rendimiento.
- **Beneficios:** Programas que utiliza un empleador para complementar la compensación en efectivo que reciben los trabajadores. Estos programas entre los que se destacan salud, protección de ingresos, ahorros y jubilación brindan seguridad a los trabajadores y sus familias.
- **Balance Vida / Trabajo:** Un conjunto específico de prácticas, políticas y programas organizacionales, más una filosofía que apoya activamente los esfuerzos para ayudar a los trabajadores a lograr el éxito tanto en el trabajo como a nivel personal.
- **Reconocimiento:** Programas formales o informales que reconocen o prestan especial atención a las acciones, esfuerzos, comportamiento o desempeño de los trabajadores y respaldan la estrategia empresarial al reforzar comportamientos (por ejemplo, logros extraordinarios) que contribuyen al éxito de la organización.
- **Gestión del desempeño:** La alineación de los esfuerzos organizativos, de equipo e individuales hacia el logro de los objetivos comerciales y el éxito organizacional. La gestión del desempeño incluye el establecimiento de expectativas, demostración de habilidades, evaluación, retroalimentación y mejora continua

- **Desarrollo de talento:** Brinda la oportunidad y las herramientas para que los trabajadores desarrollen sus habilidades y competencias en sus carreras a corto y largo plazo.
- **Salario directo:** Es considerado el costo financiero que involucra el pago a los colaboradores por la jornada laboral y el cumplimiento de objetivos (Urquijo y Bonilla, 2010).
- **Salario indirecto:** “es aquel costo financiero asociado al otorgamiento de beneficios para los colaboradores” (Urquijo y Bonilla, 2010).
- **Hiperinflación:** Para Tansini (2003), el concepto de hiperinflación se refiere a “una situación caracterizada por la destrucción del sistema de precios. En este caso, los precios ya no significan nada, pues aumentan a un ritmo vertiginoso.” (p. 196).

El problema de investigación busca documentar las crisis hiperinflacionarias de Venezuela y de otros países de Latinoamérica, con el fin de poder conocer de forma amplia la problemática actual venezolana y cuáles son las prácticas que toman las empresas para así afrontar la crisis actual.

Por otro lado, los antecedentes considerados, en cuanto a los países donde las empresas han tomado medidas para afrontar la hiperinflación, son:

- Chile (1973)
- Bolivia (1982-1985)
- Nicaragua (1986-1991)
- Perú (1988)
- Argentina (1989-1990)
- Brasil (1989-1990)
- Perú (1990)
- Venezuela (2017-Actualidad)

El lugar en el cual se desarrolló la investigación fue Venezuela, dándole foco a la situación hiperinflacionaria y a las contingencias o prácticas que las empresas están realizando para afrontar la crisis actual, para esto se utilizó información de empresas del sector privado identificadas dentro del Mercado General. Para conocer el contexto laboral de aquellos países

que atravesaron por este fenómeno económico, fueron entrevistados sujetos expertos en distintas áreas del conocimiento con el objetivo de identificar las prácticas asociadas a la compensación total de estos países en los períodos que se vieron afectados.

Una vez explicados todos estos apartados, es posible dar paso a las preguntas que han dado forma a la investigación. La primera de ellas es de carácter general y es la siguiente:

¿Cuáles son las prácticas de compensación total del mercado general venezolano y de otros países durante períodos hiperinflacionarios?

De la siguiente pregunta se desprenden una serie de preguntas específicas. Estas son:

- ***¿Cómo el mercado general en Venezuela está afrontando la crisis hiperinflacionaria actual del país?***
- ***¿Cómo los países de Latinoamérica que vivieron períodos de hiperinflación afrontaron la crisis?***
- ***¿En qué medida las empresas pueden recuperar el impacto de la hiperinflación?***

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Describir las prácticas de compensación total del mercado general venezolano y de otros países durante períodos hiperinflacionarios.

Objetivos Específicos

- Identificar las prácticas de compensación total del mercado general venezolano y de otros países durante períodos hiperinflacionarios.
- Analizar las prácticas de compensación total del mercado general venezolano durante el período hiperinflacionario.
- Comparar las prácticas de compensación total del mercado general venezolano durante el período hiperinflacionario con las prácticas asociadas al modelo de la World at Work y con los países de Latinoamérica que vivieron períodos hiperinflacionarios.
- Cuantificar porcentaje de recuperación del ingreso de los trabajadores del mercado general venezolano durante el período hiperinflacionario (2017-actualidad).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

A continuación, este apartado hace referencia a todas aquellas investigaciones formales que aportan al enriquecimiento teórico de la presente investigación dándole así, la valoración que amerita.

2.1.Compensación total y características

Antes de explicar el concepto de compensación total es necesario clarificar que el mismo puede ser encontrados en diferentes bibliografías bajo otras denominaciones tales como: Remuneración del trabajo, Compensación total, Recompensa total o como es conocido en las fuentes encontradas en el idioma inglés, *Total Rewards*.

La compensación total puede definirse como la recompensa que recibe el trabajador (entendido como la unión entre la posición o cargo y la persona que ocupa dicha posición) con base a la prestación de un servicio que contribuye a la productividad de una organización. Dicha recompensa produce una satisfacción que la actividad genera, psicológicamente, a través de la autorrealización y económicamente, a través de los beneficios monetarios directos e indirectos. (Urquijo y Bonilla, 2010).

2.1.1. Estrategias de compensación total

La estrategia de compensación total abarca seis componentes: compensación, beneficios, balance vida trabajo, reconocimiento, gestión del desempeño y desarrollo de talento o personal. Todos estos componentes definen la estrategia de una organización con el fin de atraer, motivar, retener y comprometer a los trabajadores con la organización. (World at Work, 2018). A continuación, son definidos cada uno:

Compensación: Pago otorgado por el empleador para los trabajadores como recompensa por el servicio prestado, lo cual puede involucrar tiempo, habilidades, esfuerzo, entre otros. Se incluye tanto el pago fijo como el pago variable vinculado a los niveles de desempeño. (Web page, World at Work, 2018).

Beneficios: Son programas que funcionan como complemento de la compensación monetaria del trabajador. Está dirigido a asegurar las contingencias necesarias para todo ser humano. Dichas contingencias están asociadas a la salud, protección de ingresos, ahorros, planes de jubilación y seguridad para el trabajador y sus familiares. (Web page, World at Work, 2018).

Balance Vida-Trabajo: Está representado por un conjunto de prácticas, políticas y programas organizacionales que tienen por objetivo apoyar al trabajador para que logre en éxito laboral y personal. (Web page, World at Work, 2018).

Reconocimiento: Es el conjunto de programas formales e informales que enfocan su atención en las acciones, esfuerzos, comportamientos o desempeño de los trabajadores mediante el reforzamiento de conductas que contribuyan al éxito de la organización y que se encuentren alineados a la estrategia de negocios. (Web page, World at Work, 2018).

Gestión del desempeño: Representa la alineación de los objetivos organizacionales, los equipos y los esfuerzos individuales hacia el logro de los objetivos planteados en la estrategia de la empresa. (Web page, World at Work, 2018).

Desarrollo de talento / personal: Proporciona a los trabajadores las oportunidades y herramientas para desarrollar sus competencias en el corto y largo plazo. (Web page, World at Work, 2018).

De los componentes mencionados, el primero de ellos (compensación) es considerado salario directo, de la cual se desglosan los siguientes componentes:

1. **Salario:** De acuerdo con el convenio número 95 de la OIT (1949) en su artículo 1, referido a la protección del salario, citado en Arismendi (1997) es:

La remuneración o ganancia, sea cual fuere su denominación o método de cálculo, siempre que pueda evaluarse en efectivo, fijada por acuerdo o por la legislación nacional, y debida por un empleador a un trabajador en virtud de un contrato de trabajo, escrito o verbal, por el trabajo que este último haya efectuado o deba efectuar o por servicios que haya prestado o deba prestar.

2. **Utilidades:** De acuerdo con la Ley Orgánica del Trabajo, los Trabajadores y las Trabajadoras (LOTTT, 2012), se entiende por utilidades, en su artículo 131, como:

Distribuir entre todos sus trabajadores y trabajadoras, por lo menos, el quince por ciento de los beneficios líquidos que hubieren obtenido al fin de su ejercicio anual. A este fin, se entenderá por beneficios líquidos, la suma de los enriquecimientos netos gravables y de los exonerados conforme a la Ley de Impuesto Sobre la Renta.

La World at Work contempla un concepto equivalente a las utilidades denominado *Profit Sharing Plan*, que es definido un incentivo a corto plazo que asigna a los trabajadores que participen en el plan un monto por su participación en los beneficios de la compañía, el cual es calculado en base a una fórmula acordada previamente (World at Work, 2007).

3. Pagos variables: Este concepto es uno de los elementos principales de la compensación, el cual depende del desempeño o resultados obtenidos por las personas que aplican. Su modalidad de otorgamiento es en forma de un pago único por un período de tiempo definido que debe ser reestablecido al momento de su culminación para iniciar un nuevo período de evaluación del desempeño. Dentro de este elemento se encuentran los incentivos a corto plazo y a largo plazo (World at Work, 2007).
4. Comisiones: Se refiere al pago de un porcentaje de las ventas medido en base a la moneda en curso del país respectivo o usando de referencia el valor de otra moneda. Es posible establecer un presupuesto para definir las comisiones, pero pueden utilizarse otros métodos. Un método comúnmente practicado es definir un valor esperado de ventas o meta, a partir del cual se evalúa el desempeño del trabajador y se colocan reglas de condicionaran el otorgamiento del pago (World at Work, 2007).
5. Bonos fijos: Compensación fija, recurrente y remunerativa que no varía de acuerdo con el desempeño o resultados (World at Work, 2007).
6. Bonos extraordinarios: Pagos extraordinarios, sin ningún criterio de frecuencia.

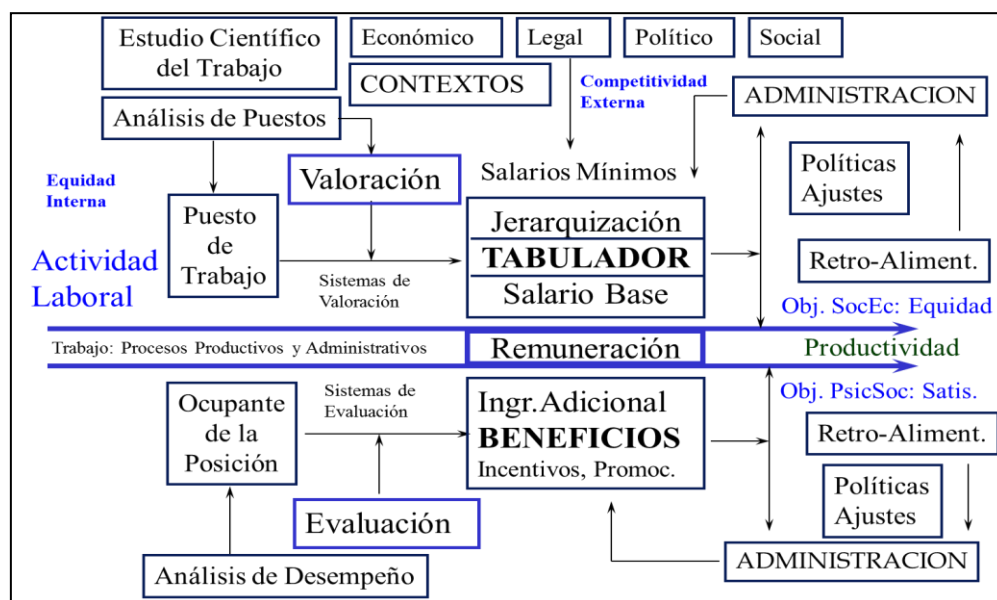
Los cinco componentes siguientes, contemplados por la World at Work corresponden a la compensación indirecta y están dirigidos a:

1. Seguro de salud: Los programas de seguro de salud permiten a los asegurados la utilización de un instrumento mediante el cual son cubiertos, de forma parcial o total, los gastos en salud del beneficiario a cambio del pago de una prima que según la política de la empresa puede cubrirse por pagos periódicos de la compañía y del trabajador (World at Work, 2007).
2. Pago por tiempo no trabajado: Estos programas son diseñados con el objetivo de proteger los ingresos del trabajador cuando no se encuentra realizando alguna actividad laboral. Cuando el mismo se encuentra en el lugar de trabajo se reconoce como tiempo no trabajado, las horas libres por almuerzo, por limpieza o cambio de uniforme en caso de aplicar. Cuando el trabajador no se encuentra en el lugar de trabajo se asocia a las vacaciones, días feriados y permisos solicitados.
3. Trabajo flexible: Dentro de este concepto están comprendidos los horarios de trabajo flexible que permite al trabajador definir su horario de entrada y salida de las instalaciones (también es conocido como *Flextime*) y los arreglos sobre la modalidad de trabajo que considera el teletrabajo, disminución de la jornada semanal, trabajo por medio tiempo, entre otros (World at Work, 2007).
4. Tiempo extra de descanso: Es un incentivo que ofrece días u horas de descanso, no remunerados, al año para el trabajador, el cual no es contabilizado dentro del período de su período de vacaciones (World at Work, 2007).
5. Planes de asistencia para la educación: Estos planes contribuyen con el pago total o parcial de la matrícula y/o de los libros o referencias necesarias en el proceso educativo para los trabajadores que apliquen (World at Work, 2007).
6. Ventajas (*Perquisites* o *Perks*): Según el concepto desarrollado por la World at Work (2007) son beneficios o ventajas atadas a cargos clave o niveles de las organizaciones, como por ejemplo, asignación de vehículo o teléfono para uso personal, otorgamiento de acción de club, asesoramiento financiero, comedores y meriendas libres, entre otros.

2.2. Teorías de compensación total

2.2.1. Modelo para el Proceso de Desarrollo de un Sistema de Sueldos y Salarios

Figura 1: Esquema o Modelo General para el Proceso de Desarrollo de un Sistema de Sueldos y Salarios



Fuente: Urquijo y Bonilla, 2010, p. 17

El modelo de la figura 1 parte desde el principio que la remuneración está compuesta por la distinción entre el puesto de trabajo y el propio ocupante, el cual es el que recibe una remuneración o contraprestación por la labor realizada (Urquijo y Bonilla, 2010).

En la parte superior del esquema se desarrolla todo el proceso asociado a la valoración del puesto de trabajo. La determinación de este se ve afectado por el contexto económico, social, político y legal externo. El mismo trabaja con una metodología que tiene como inicio el estudio científico del trabajo, mediante el análisis de los cargos o roles. Este análisis devenga en la creación de una valoración de las posiciones en base a sus responsabilidades y características de este. La definición de los sueldos debe estar fundamentada en dos principios fundamentales que son la equidad interna y la competitividad externa que se sustentará en un estudio de mercado, para la creación de una escala o tabulador salarial.

En la parte inferior se observa el desarrollo del proceso de la valoración del ocupante, se lleva a cabo “analizando y evaluando el desempeño real del ocupante en la realización de dichas tareas, funciones o roles, de acuerdo con las competencias exigidas, pautadas y otros condicionamientos requeridos en la actividad de los puestos o de la empresa”. (Urquijo y Bonilla, 2010, p.16).

En el eje central resaltan los conceptos de Trabajo, Remuneración y Productividad, los cuales son la base de los procesos de valoración del puesto y del ocupante, así como su evaluación, permitiendo la creación de un sistema justo de compensación que puede ser aplicado en cualquier organización.

2.2.2. Modelo para el desarrollo de un sistema de clasificación y remuneración

Figura 2: Modelo para el desarrollo de un sistema de clasificación y remuneración



Fuente: Urquijo y Bonilla, 2010, p. 18

El presente modelo (ver figura 2) está estructurado en una serie de fases. La primera es el análisis de cargos, lo cual debe estar directamente asociada al modelo de negocios de la organización, ya que de esto dependerán las responsabilidades y características de cada posición. En la fase dos se clasifican los roles, teniendo así el universo de cargos que integran a la empresa, de la cual se puede obtener una muestra para iniciar la fase tres, que es la valoración de cargos, con la que se puede consolidar la equidad interna. Una vez cumplidas estas fases, inicia la fase cuatro, que consisten en “construir las estructuras salariales que servirán como instrumento base para la gestión de sueldos y salarios y como referencia para el diseño de un sistema de desarrollo de carrera” (Urquijo y Bonilla, 2010).

2.2.3. Modelo de compensación total de la World at Work

Figura 3: The World at Work Total Rewards Model



Fuente: World at Work, 2018

El modelo presentado por la World at Work (ver figura 3) fue publicado inicialmente en el año 2000 y muestra como los pilares que lo componen afectan directamente los principios de atracción, motivación y retención.

Está compuesto por cuatro estructuras. La primera está directamente relacionada con la influencia del entorno externo o del contexto, el cual se compone por variables económicas, legales, culturales y el mercado laboral. “Organizaciones exitosas entienden que la compensación total debe ser administrada en un contexto que no solo involucre el entorno interno sino también las influencias externas” (World at Work, 2018, p. 2).

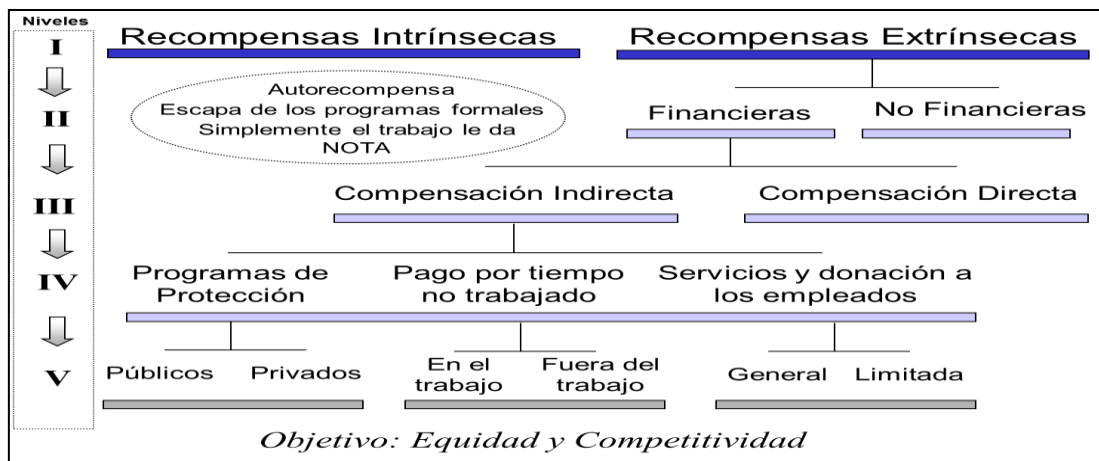
La segunda engloba la estrategia del negocio, la cultura organizacional y la estrategia de recursos humanos. Los profesionales en RRHH coinciden en que los colaboradores y la estrategia de compensación total deben estar estrechamente vinculados con la estrategia de la organización. (World at Work, 2018).

Dentro de la tercera etapa el foco es en la estrategia de compensación total, en la que resaltan los seis componentes que incluye este modelo, los cuales son: Compensación, la cual es considerada salario directo y beneficios, balance vida-trabajo, reconocimiento, gestión del desempeño y desarrollo de talento, que son considerados salario indirecto. (World at Work, 2018). Es considerado salario directo al costo financiero que involucra el pago a los colaboradores por la jornada laboral y el cumplimiento de objetivos, mientras que el salario indirecto es aquel costo financiero asociado al otorgamiento de beneficios para los colaboradores (Urquijo y Bonilla, 2010).

Dentro de la última fase, se sintetiza como una organización que tome en cuenta el contexto y alinee la estrategia de la organización y su cultura con la estrategia de RRHH, logra obtener trabajadores motivados y comprometidos para hacer lo correcto, estando en la posición correcta y siendo leales a la empresa.

2.2.4. Modelo o esquemas de Compensaciones

Figura 4: Modelo o esquema de compensaciones



Fuente: Urquijo y Bonilla, 2010, p. 27

El modelo de la figura 4 está diseñado por *The American Compensation Association* (ACA). En el mismo observa que los trabajadores pueden ser compensados de varias maneras. La tipología expresada en el modelo se divide en dos tipos: La compensación intrínseca que se escapa de los programas formales y se dirige hacia la sensación de retribución que tienen los trabajadores por el solo hecho de ejercer algún trabajo que contribuya con su desarrollo profesional y personal (Urquijo y Bonilla, 2010). Por otro lado, está la compensación extrínseca, que si “tienen relación directa con el contenido del trabajo y el ambiente en el cual es realizado. Estas recompensas pueden ser divididas en financiera y no financieras” (Urquijo y Bonilla, 2010, p.28).

Dentro de las recompensas financieras, hay una división entre las directas y las indirectas. Las directas se refieren a los “costos financieros que resultan de los pagos a los empleados por el tiempo trabajado o por los resultados obtenidos” (Urquijo y Bonilla, 2010, p.28). La compensación indirecta en cambio se basa en la generación de fondos de contingencia para el trabajador que generalmente están vinculados a programas de protección (privados y públicos), pago por tiempo no trabajado (en el trabajo y fuera del trabajo) y servicios o donaciones a los empleados (que pueden estar dirigidos a todos o a un grupo de ellos).

2.3.Hiperinflación y conceptos básicos

Hanke y Krus (2012), responsables de la construcción de una tabla que engloba todos los casos de hiperinflación reportados en la historia aseguran que una de las principales barreras durante su estudio fue la falta de información oficial ofrecida por los organismos competentes de estos países, sin embargo, la utilidad de ciertas variables económicas como conocer el tipo de cambio, el déficit fiscal o el PIB (Producto Interno Bruto) sirvieron de apoyo al momento de conocer el valor real de este fenómeno. Este argumento, aunado a la importancia de conocer el comportamiento de las variables antes mencionadas hace necesario conocer su definición.

A continuación, se presentan un conjunto de conceptos macroeconómicos de alta relevancia para explicar en qué consiste el fenómeno de la hiperinflación y como afecta a las distintas variables de la economía.

2.3.1. Política económica

Según Navarrete (2012), el concepto de política económica tiene su variable focal en “el manejo eficiente de los recursos públicos, mantener finanzas sanas y colocar el nivel de crecimiento económico en variables que el Estado pueda manejar” (p. 9). Es importante mencionar que la política económica se vale de un conjunto de instrumentos y medidas que tienen por objetivo controlar el crecimiento económico.

2.3.2. Política monetaria

Este concepto es uno de los tipos de política económica y tiene como finalidad el control de la moneda frente a otras, es decir, busca que la moneda del país que aplica la política tenga estabilidad y no pierda su valor. El alcance de estas políticas influye en variables como el encaje legal, anticipos, redescuentos, entre otras (Navarrete, 2012).

2.3.3. Tipo de cambio real (TCR) y nominal (TCN)

“Es el precio de los bienes en un país extranjero, en relación con el precio de los bienes en el mercado local, ambos llevados a una misma moneda” (Cohen, 2004, p. 1). Al definir el TCR es necesario que sea mediante la comparación con un determinado año o de su comportamiento en un período de tiempo. La política cambiaria es aquella que equilibra este tipo de cambio real con el nominal. Por otro lado, el TCN “es el precio de una unidad de moneda extranjera expresado en términos de la moneda local” (Cohen, 2004, p. 1). En base a esto, la

política cambiaria pretende lograr el equilibrio exterior de la economía de una nación mediante el balance del TCR con el TCN.

2.3.4. Déficit fiscal

Este concepto señala la poca eficiencia de un Estado es su política de recaudación de impuestos, por ende, no existirán suficientes recursos para cubrir los gastos. Esto genera en consecuencia la disminución de programas sociales y de políticas públicas provocando insatisfacción en la sociedad civil.

2.3.5. Producto Interno Bruto (PIB)

Previo a la explicación del significado del Producto Interno Bruto (PIB) es importante conocer su origen etimológico. Producto se refiere a los bienes y servicios finales, los cuales son adquiridos por la población mediante su compra. Interno hace referencia a que la producción es ejecutada por personas jurídicas y naturales dentro del país. Por último, la palabra bruto está asociada a que no existen deducciones por la depreciación de maquinaria, construcciones u otras unidades utilizadas en el proceso productivo OECD (2009).

En base a lo anterior es posible definir el PIB como la medida estándar de valor de los bienes y servicios finales producidos por una nación durante un lapso de tiempo finito OECD (2009).

2.3.6. Inflación

Antes de definir el fenómeno de la Hiperinflación es importante conceptualizar el significado de la propia inflación como punto de partida. Tansini (2003) define inflación como “la permanente pérdida del valor de la moneda nacional. Como esta pierde valor y los precios están expresados en unidades monetarias, estos aumentan en términos de la moneda” (p. 195). Tansini (2003) agrega que la inflación puede clasificarse en base a su magnitud entre, inflación reptante, la cual se ubica en menos de 10% anual, inflación moderada, nominándose en dos dígitos bajos, alta inflación, oscilando en más de 50% anual y con un tope de 700% anual aproximadamente, y, por último, la hiperinflación.

2.3.7. Hiperinflación y características

Para Tansini (2003), el concepto de hiperinflación se refiere a:

Una situación caracterizada por la destrucción del sistema de precios. En este caso, los precios ya no significan nada, pues aumentan a un ritmo vertiginoso; si se insiste en llevar estadísticas sobre la variación de precios, la tasa de inflación relevante pasa a ser la mensual. (p. 196).

Cagan (1956) estableció que para entrar en el umbral de la hiperinflación se debía llegar a una inflación mensual de al menos 50%. Hanke y Kruz (2012) agrega que cuando la tasa de inflación mensual cae por debajo del 50% por un período igual o superior al año, se determina que el fenómeno llegó a su fin. Otra definición de este fenómeno puede ser que es “un fenómeno económico en el que se presenta un continuo aumento de la cantidad de dinero, sin un correspondiente crecimiento en la producción de bienes, reflejando este desequilibrio en una tasa intermensual del 50% en el índice de precios.” (Pinto 2018, p.2).

Se han registrado un total de 57 casos según Hanke y Kruz (2019), cuatro de cinco continentes han sufrido casos de hiperinflación en alguno de sus países, el único continente que no ha presentado ningún caso es Oceanía. Más adelante se presenta una tabla que fue formulada por Hanke y Kruz, en la cual se detalla la información de los 57 casos de hiperinflación en el mundo.

De acuerdo con la Norma Internacional de Contabilidad 29 (NIC, 1990), el fenómeno de la hiperinflación enmarca una serie de características en el entorno económico, las cuales son:

1. La población en general prefiere conservar su riqueza en forma de activos no monetarios, o bien en una moneda extranjera relativamente estable. Las cantidades de moneda local obtenidas son invertidas inmediatamente para mantener la capacidad adquisitiva de la misma.
2. La población en general no toma en consideración las cantidades monetarias en términos de moneda local, sino que las ve en términos de otra moneda extranjera relativamente estable. Los precios pueden establecerse en esta otra moneda.

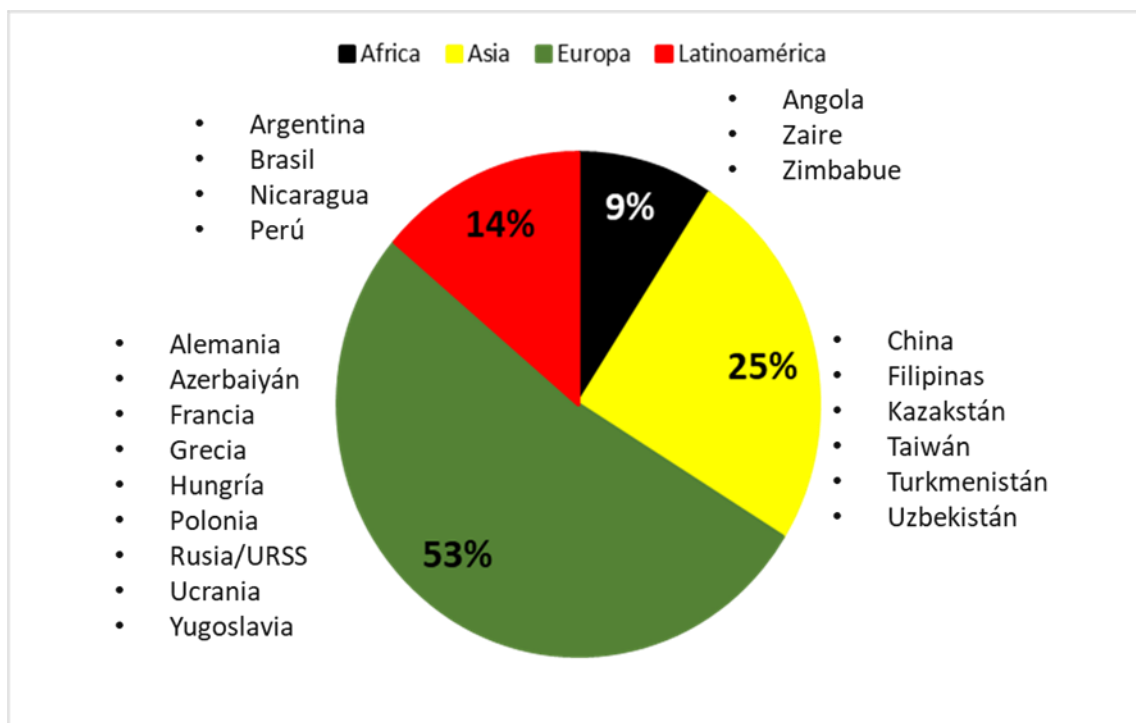
3. Las ventas y compras a crédito tienen lugar a precios que compensan la pérdida de poder adquisitivo esperada durante el aplazamiento, incluso cuando el período es corto.
4. Las tasas de interés, salarios y precios se ligan a la evolución de un índice de precios.

Adicionalmente, Pinto (2019) observando los 57 casos de hiperinflación registrados en el mundo, resalta una serie de características más que describen un contexto que atraviesa por un fenómeno hiperinflacionario, estas son:

- Han vivido períodos de conflictos bélicos o desastres naturales.
- Toma de malas decisiones políticas, que han llevado a desequilibrios, tales como: Alta deuda pública, imposibilidad de honrar servicios públicos, etc.
- Países no petroleros (con las únicas excepciones de Angola y Venezuela).
- Los actores financieros internacionales perdieron la confianza que tenían con el país (p.3).

En la figura 5, se presenta un gráfico donde se muestra por continentes los distintos casos de hiperinflación en el mundo.

Figura 5: Distribución por continente de los episodios de Hiperinflación 1795



Fuente: Pinto (2019, p.4)

2.3.8. Antecedentes de Hiperinflación

Hasta el año 2019 están documentados 57 incidentes de hiperinflación en la historia incluyendo el caso de Venezuela. Steve Hanke y Nicholas Kruz (2012) crearon una tabla donde se reflejan los 56 casos de hiperinflación registrados hasta su fecha de publicación por lo que Venezuela no aparece en este cuadro. Para definir los porcentajes se incluyeron dos métodos de medición que son la tasa de inflación diaria y el lapso que transcurre para que los precios se dupliquen. A continuación, en la figura 6 se presenta la tabla elaborada por Hanke y Kruz y en el anexo A se pueden conocer algunas observaciones y hallazgos que los autores consideraron importante resaltar:

Figura 6: Países con Hiperinflación en el mundo

Número	País	Fecha de inicio	Fecha final	Mes que registro la tasa más alta	Tasa de Inflación mensual más alta	Tasa de inflación diaria equivalente	Tiempo requerido para duplicar los precios	Moneda	Tipo de índice de precios
1	Hungría	Ago. 1945	Jul. 1946	Jul. 1946	4.19 × 1,016%	207%	15.0 horas	Pengő	Consumidor
2	Zimbabue	Mar. 2007	A mediados de Nov. 2008	A mediados de Nov. 2008	7.96 × 1,010%	98,00%	24.7 horas	Dólar	Tasa de cambio implícita*
3	Yugoslavia	Abr. 1992	Ene. 1994	Ene. 1994	313.000.000%	64,60%	1.41 días	Dinar	Consumidor
4	República Sprska †	Abr. 1992	Ene. 1994	Ene. 1994	297.000.000%	64,30%	1.41 días	Dinar	Consumidor
5	Alemania	Ago. 1922	Dic. 1923	Oct. 1923	29.500%	20,90%	3.70 días	Papiermark	Tasa de cambio al por mayor
6	Grecia	May. 1941	Dic. 1945	Oct. 1944	13.800%	17,90%	4.27 días	Dracma	Tasa de intercambio†
7	China §	Oct. 1947	A mediados de May. 1949	Abr. 1949	5,07%	14,10%	5.34 días	Yuan	Tasa de cambio al por mayor
8	Ciudad libre de Danzing	Ago. 1922	A mediados de Oct. 1923	Sep. 1923	2,44%	11,40%	6.52 días	Alemán Papiermark	Tasa de intercambio**
9	Armenia	Oct. 1993	Dic. 1994	Nov. 1993	438%	5,77%	12.5 días	Dram & Ruso Rublo	Consumidor
10	Turkmenistán ††	Ene. 1992	Nov. 1993	Nov. 1993	429%	5,71%	12,7 días	Manat	Consumidor
11	Taiwán	Ago. 1945	Sep. 1945	Ago. 1945	399%	5,50%	13.1 días	Yen	Venta al por mayor Taipei
12	Perú	Jul. 1990	Ago. 1990	Ago. 1990	397%	5,49%	13.1 días	Inti	Consumidor
13	Bosnia y Herzegovina	Apr. 1992	Jun. 1993	Jun. 1992	322%	4,92%	14.6 días	Dinar	Consumidor
14	Francia	May. 1795	Nov. 1796	Mediados de Ago. 1796	304%	4,77%	15.1 días	Mandat	Tasa de intercambio**
15	China	Jul. 1943	Ago. 1945	Jun. 1945	302%	4,75%	15.2 días	Yuan	Tasa de cambio al por mayor
16	Ucrania	Ene. 1992	Nov. 1994	Ene. 1992	285%	4,60%	15.6 días	Ruso Rublo	Consumidor
17	Polonia	Ene. 1923	Ene. 1924	Oct. 1923	275%	4,50%	16.0 días	Marka	Venta al por mayor
18	Nicaragua	Jun. 1986	Mar. 1991	Mar. 1991	261%	4,37%	16.4 días	Córdoba	Consumidor
19	Congo (Zaire)	Nov. 1993	Sep. 1994	Nov. 1993	250%	4,26%	16.8 días	Zaire	Consumidor
20	Rusia ††	Ene. 1992	Ene. 1992	Ene. 1992	245%	4,22%	17.0 días	Rublo	Consumidor
21	Bulgaria	Feb. 1997	Feb. 1997	Feb. 1997	242%	4,19%	17.1 días	Lev	Consumidor
22	Moldavia	Ene. 1992	Dic. 1993	Ene. 1992	240%	4,16%	17.2 días	Ruso Rublo	Consumidor
23	Rusia ††	Ene. 1922	Feb. 1924	Feb. 1924	212%	3,86%	18.5 días	Rublo	Consumidor
24	Georgia	Sep. 1993	Sep. 1994	Sep. 1994	211%	3,86%	18.6 días	Cupón	Consumidor
25	Tayikistán ††	Ene. 1992	Oct. 1993	Ene. 1992	201%	3,74%	19.1 días	Ruso Rublo	Consumidor
26	Georgia	Mar. 1992	Abr. 1992	Mar. 1992	198%	3,70%	19.3 días	Ruso Rublo	Consumidor
27	Argentina	May. 1989	Mar. 1990	Jul. 1989	197%	3,69%	19.4 días	Austral	Consumidor
28	Bolivia	Abr. 1984	Sep. 1985	Feb. 1985	183%	3,53%	20.3 días	Boliviano	Consumidor
29	Bielorrusia ††	Ene. 1992	Feb. 1992	Ene. 1992	159%	3,22%	22.2 días	Ruso Rublo	Consumidor
30	Kirguistán ††	Ene. 1992	Ene. 1992	Ene. 1992	157%	3,20%	22.3 días	Ruso Rublo	Consumidor
31	Kazajstán ††	Ene. 1992	Ene. 1992	Ene. 1992	141%	2,97%	24.0 días	Ruso Rublo	Consumidor
32	Austria	Oct. 1921	Sep. 1922	Ago. 1922	129%	2,80%	25.5 días	corona	Consumidor
33	Bulgaria	Feb. 1991	Mar. 1991	Feb. 1991	123%	2,71%	26.3 días	Lev	Consumidor
34	Uzbekistán ††	Ene. 1992	Feb. 1992	Ene. 1992	118%	2,64%	27.0 días	Ruso Rublo	Consumidor
35	Azerbaiyán	Ene. 1992	Dic. 1994	Ene. 1992	118%	2,63%	27.0 días	Ruso Rublo	Consumidor
36	Congo (Zaire)	Oct. 1991	Sep. 1992	Nov. 1991	114%	2,57%	27.7 días	Zaire	Consumidor
37	Perú	Sep. 1988	Sep. 1988	Sep. 1988	114%	2,57%	27.7 días	Inti	Consumidor
38	Taiwán	Oct. 1948	May. 1949	Oct. 1948	108%	2,46%	28.9 días	Taipei	Venta al por mayor Taipei
39	Hungría	Mar. 1923	Feb. 1924	Jul. 1923	97,9%	2,30%	30.9 días	corona	Consumidor
40	Chile	Oct. 1973	Oct. 1973	Oct. 1973	87,6%	2,12%	33.5 días	Escudo	Consumidor
41	Estonia ††	Ene. 1992	Feb. 1992	Ene. 1992	87,2%	2,11%	33.6 días	Ruso Rublo	Consumidor
42	Angola	Dic. 1994	Ene. 1997	May. 1996	84,1%	2,06%	34.5 días	Kwanza	Consumidor
43	Brasil	Dic. 1989	Mar. 1990	Mar. 1990	82,4%	2,02%	35.1 días	Cruzado y Cruzeiro	Consumidor
44	Rep. Democ. del Congo	Ago. 1998	Ago. 1998	Ago. 1998	78,5%	1,95%	36.4 días	Franco	Consumidor
45	Polonia	Oct. 1989	Ene. 1990	Ene. 1990	77,3%	1,93%	36.8 días	Zloty	Consumidor
46	Armenia ††	Ene. 1992	Feb. 1992	Ene. 1992	73,1%	1,85%	38.4 días	Ruso Rublo	Venta al por mayor
47	Tayikistán	Oct. 1995	Nov. 1995	Nov. 1995	65,2%	1,69%	42.0 días	Tajikistani Rublo	Venta al por mayor
48	Letonia	Ene. 1992	Ene. 1992	Ene. 1992	64,4%	1,67%	42.4 días	Ruso Rublo	Consumidor
49	Turkmenistán ††	Nov. 1995	Ene. 1996	Ene. 1996	62,5%	1,63%	43.4 días	Manat	Consumidor
50	Filipinas	Ene. 1944	Dic. 1944	Ene. 1944	60,0%	1,58%	44.9 días	Japonés Notas de Guerra	Consumidor
51	Yugoslavia	Sep. 1989	Dic. 1989	Dic. 1989	59,7%	1,57%	45.1 días	Dinar	Consumidor
52	Alemania	Ene. 1920	Ene. 1920	Ene. 1920	56,9%	1,51%	46.8 días	Papiermark	Venta al por mayor
53	Kazajstán	Nov. 1993	Nov. 1993	Nov. 1993	55,5%	1,48%	47.8 días	Tenges & Ruso Rublo	Consumidor
54	Lituania	Ene. 1992	Ene. 1992	Ene. 1992	54,0%	1,45%	48.8 días	Ruso Rublo	Consumidor
55	Bielorrusia	Ago. 1994	Ago. 1994	Ago. 1994	53,4%	1,44%	49.3 días	Rublo bielorruso	Consumidor
56	Taiwán	Feb. 1947	Feb. 1947	Feb. 1947	50,8%	1,38%	51.4 días	Taipei	Venta al por mayor

Fuente: Hanke-Kruz (2012)

La BBC (2018) resalta los cinco casos principales de hiperinflación en la historia, (excluyendo a Venezuela debido a que su período inició antes de la fecha de publicación de este artículo), los cuales son considerados aquellos con mayor hiperinflación. El quinto puesto lo ocupa Grecia (1944) durante la ocupación nazi producto de la expansión de Alemania en la segunda guerra mundial, alcanzando una inflación diaria de 18%, lo que deviene en que los precios se duplicaban cada cuatro días y seis horas. El cuarto puesto ocurrido en el año 1923 tuvo como protagonista a la nación germana, debido a las consecuencias de su derrota tras la primera guerra mundial. Su tasa diaria fue de 21% duplicando sus precios cada tres días y 17 horas. La República Federal de Yugoslavia ocupa el tercer puesto (1994), llegando al 65% de inflación diaria, doblando los precios cada 34 horas. Este caso fue producto de la crisis económica que sufrían desde la década anterior que acabó dividiendo al Estado en varias repúblicas (BBC, 2018).

El segundo caso es el de Zimbabue (2008), el cual antes de Venezuela era el único caso documentado durante este milenio, teniendo una inflación diaria de 98% y cada 25 horas se duplicaban los precios. Ocupando el primer puesto esta Hungría durante 1946, siendo este el caso que se vio más afectado tras la segunda guerra mundial. Sus precios se duplicaban cada 15 horas y tuvo una inflación diaria de 207% (BBC, 2018).

Hiperinflación en América Latina

En el caso de los países de Centroamérica y América del sur existen siete casos además del venezolano. Estos son: Chile (1973), Bolivia (1984-1985), Nicaragua (1986-1991), Perú en 1988 y luego en 1990, Argentina (1989-1990) y Brasil (1989-1990) (Hanke y Kruz, 2012).

2.3.8.1. Chile (1973)

El caso chileno se remonta al año 1973, específicamente en el mes de octubre, alcanzando una inflación para ese mes de 87,6% según Hanke y Kruz (2012), siendo la inflación acumulada de ese año de 605,9%. Durante los años anteriores Chile también tuvo cifras altas de inflación, alcanzando el 34,9% en el año 1970, 34,5% en 1971 y 216,7% en 1972 (Larroulet, 2006).

Salvador Allende, quien fue presidente del país suramericano desde el año 1970 hasta 1973 ejecutó una serie de políticas económicas que tenían por objetivo financiar el gasto público

a través de la impresión de dinero inorgánico, la estatización masiva de empresas mineras, agrícolas, de manufacturas y de otros servicios, el cierre de la economía y el incremento de los salarios de los trabajadores. Este tipo de medidas asociadas a los gobiernos populistas provocó una caída sustancial de la economía chilena, pasando de un PIB que creció en 2,1% en 1970 a disminuir en 5,6% para 1973, un gasto público de 26,4% en 1970 a 44,9% en 1973, un déficit público de 2,7% en 1970 a 24,7% en 1973 y disminuyendo las reservas internacionales de 320 millones de Dólares a 36 millones entre 1970 y 1973 (Larroulet, 2006).

Para el año 1971 la fijación de precios, aunado a un nuevo esquema para aumentar la producción que fue logrado, había provocado la desaceleración de la inflación, sin embargo, esto fue a costa de la disminución de las reservas internacionales de 320 millones de Dólares a tan solo 129 millones solo en ese año. Esta tendencia se mantuvo hasta que en el año 1973 se instaura una dictadura militar liderada por Augusto Pinochet, quien confió su política económica a un grupo de economistas norteamericanos que en su mayoría estudiaron en la Universidad de Chicago, quienes fueron llamados los *Chicago Boys* (Lüders, 2012).

La política económica que adoptó este grupo de profesionales fue denominada el “Ladrillo” y tuvo por objetivo, según Lüders (2012):

Acelerar el crecimiento económico dentro de un régimen verdaderamente democrático, erradicar de Chile la extrema pobreza, garantizar la igualdad de oportunidades, obtener pleno empleo, obtener estabilidad de precios y de políticas económicas, minimizar la dependencia económica, y realizar una efectiva descentralización del sistema económico. (p. 13)

Para lograr estos objetivos se propuso la liberalización de los mercados y la privatización de las empresas. Para controlar la inflación, los *Chicago Boys* sugirieron las siguientes medidas: Permitir el alza de los precios para evitar pérdidas en las empresas del sector privado y público, elevar considerablemente el tipo de cambio, orientar el comercio exterior a un alto nivel de libertad en las importaciones para que los productores nacionales tengan que competir con los precios de los productos importados y lograr un cambio en la estructura de precios y por último, regular la compensación del sector público principalmente para disminuir el gasto público (De Castro, 1992).

2.3.8.2.Bolivia (1984-1985)

Anaya (1987) señala: “Bolivia fue sin lugar a dudas el país latinoamericano que más efectos perniciosos tuvo por la crisis mundial de 1981-1982. Ésta afectó a una economía que tenía una gran fragilidad estructural” (p. 1). Adicionalmente se ve reforzada la teoría de que Bolivia tenía una economía muy débil, debido a que no podían lidiar con conflictos externos como internos, aunado a catástrofes naturales.

La crisis de Bolivia se acercaba cada vez más, por ciertas medidas que se tomaron unos años antes, Anaya (1987) señala:

Se refiere al alto endeudamiento externo en relación con el tamaño de la economía. El endeudamiento se debió en gran parte, pero particularmente después de 1975, a la necesidad de financiar el déficit creciente del sector público. Con frecuencia los presupuestos del gobierno y de las empresas públicas amortiguaban transitoriamente los shocks externos y aislaban al sector privado de los efectos de estos. (p.1)

El presidente de Bolivia para la época de 1982 fue el Sr. Celso Torrelio, en su mandato se tomaron las decisiones anteriormente expuestas y muchas otras, las cuales generaron que el país entrara en hiperinflación. Anaya (1987) señala:

El detonante inmediato de la alta inflación fue la crisis cambiaria de marzo de 1982. En ese mes el efecto combinado del agotamiento de divisas en el Banco Central de Bolivia y la especulación del público contra el peso obligó a las autoridades monetarias a abandonar el régimen de tipo de cambio fijo y único que había prevalecido por veinticinco años y a remplazarlo por un sistema dual, con un tipo de cambio fijo para un número muy limitado de transacciones y otro libremente flotante para el resto. (p.2)

En octubre de 1982 Hernán Siles Zuazo asume la presidencia de Bolivia, para este momento la tasa de inflación promedio, según Anaya (1987) es de 123,5%. Tomando en cuenta este dato, el presidente Siles Zuazo realizó algunos intentos que resultaron fallidos para estabilizar la economía, Anaya (1987) indica que:

Estos paquetes de estabilización contenían por lo general los siguientes elementos:

1. Grandes devaluaciones del peso, abiertas o disfrazadas
2. Incrementos considerables, a veces superiores a 400% de los precios y servicios ofrecidos por el gobierno y de los proporcionados privadamente, pero con precios controlados
3. Compensaciones salariales en menor proporción que los incrementos de precios administrados y de tipo de cambio
4. Medidas para normalizar la situación de crédito externo
5. Incrementos abiertos o disfrazados de las tasas de interés y regulaciones para el funcionamiento del sistema financiero. (p.8)

A pesar de estas acciones la inflación seguía en aumento, para el año 1983 la inflación promedio era de 275,6%. En marzo del año en cuestión, el presidente toma la medida que llevaría a Bolivia a la hiperinflación, esta medida fue, según Anaya (1987): “Esta preveía un incremento de 100% en el salario cada vez que la tasa de inflación superara los 40% desde el último reajuste” (p. 9).

Esta medida aceleró la inflación de una forma drástica, debido a todos los factores que se encontraban para el momento.

En 1984 Bolivia entra en hiperinflación, con una inflación promedio de 1281,3%, para la fecha ya cumplían con la teoría de Cagan (1956) la cual afirma que, si un país tiene una inflación de 50% mensual, ya es considerada como una hiperinflación. El año siguiente Bolivia continuaba en hiperinflación y con una inflación promedio de 11749,6%, la situación era cada vez más preocupante y dura para el país.

A mediados del año 1985, culmina el mandato de Siles Zuazo y toma posesión el presidente Paz Estenssoro, el cual toma acciones al respecto, denominada Nueva Política Económica (NPE), según Anaya (1987): “Los dos objetivos más claros de la NPE eran la reducción de la altísima inflación y reanudar el crecimiento económico” (p.13) y poco a poco se fueron cumpliendo, hasta que para el año 1986 Bolivia había logrado culminar su período

hiperinflacionario, teniendo una inflación promedio de 276%, una cifra muy similar a la que tenían en el año 1983.

2.3.8.3.Nicaragua (1986-1991)

Bello y Gámez (2006) señalan que el período hiperinflacionario en la nación centroamericana se ubicó entre los años 1986 y 1991. Al igual que los demás casos, esta espiral que conlleva a la destrucción de todo el sistema de precios no llegó sorpresivamente, fue consecuencia de un conjunto de medidas económicas y políticas que provocaron el incremento progresivo de la inflación. De los más de 50 casos registrados, este ha sido el más largo, con una duración de 58 meses, entre junio de 1986 y marzo de 1991.

Entre los años 1979 y 1985 se produjeron reformas económicas como la nacionalización de una fracción importante de industrias básicas, el déficit fiscal pasó de representar el 7,2% del PIB al 20%, lo que condujo en la expansión de la liquidez para financiarlo y la expansión del crédito. Bello y Gámez (2006) explican que el flujo de divisas se vio mermado a comienzos del año 1985, provocando la devaluación del Córdoba (moneda nicaragüense) de C\$10 por US\$1 a C\$28 por US\$1. A finales del mismo año la relación pasó a ser de C\$760 por US\$1, mientras que en mercado negro se necesitaban de C\$1050 para comprar US\$1. La inflación acumulada de 1985 fue de 34,7%.

La deuda externa se situaba en 5.000 millones de Dólares americanos a inicios de 1986, por lo que el acceso a préstamos por parte del Estado de Nicaragua era complejo, además de contar con un gobierno marxista liderado por el presidente José Daniel Ortega, quien según Saballos (2013) no aceptaba el apoyo de otros organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional (FMI) y el Banco Mundial (BM). Durante este año inicia la hiperinflación llegando a una tasa anualizada de 681,6%. En el mercado paralelo, para comprar US\$1 eran necesarios C\$20.000.

En 1987 la inflación alcanzó 911,22%, siendo un año en que se dio continuidad a las medidas económicas fracasadas del proceso de estabilización y ajuste estructural impulsado por el gobierno de Daniel Ortega. En el mercado paralelo eran necesarios C\$50.000 para adquirir US\$1, se continuó con la política de control de precios y se fracasó en la medida tomada a principios del año que buscó unificar las tasas de cambio devaluando una vez más la moneda a

C\$1050 por US\$1. Ya para 1988 se crea un nuevo cono monetario compuesto por un nuevo Córdoba con el objetivo de corregir el desequilibrio existente en el sistema de precios. El valor de un Dólar equivalía a diez córdobas según la tasa oficial. Además, fueron aplicadas las siguientes medidas: “Reajustes de precios de los productos; reducción de los montos de crédito financiados; fijación de tasas de interés variables; aumento de los impuestos indirectos; reducción de los subsidios a los servicios públicos y reducción del aparato administrativo del gobierno” (Bello y Gámez, 2006, p. 5). La inflación anualizada del año fue de 14.315,78% y el tipo de cambio oficial fue de C\$920 por US\$1.

Al año siguiente la inflación acumulada fue de 4.708% y el tipo de cambio oficial fue de C\$38.150 por US\$1. En 1990 Urcuyo (2012) afirma que se crea el Córdoba de oro, que representaba cinco millones de córdobas. El mismo tenía una relación de C\$1 por US\$1 al momento de su lanzamiento. La inflación de este año fue de 7.485%. Durante este mismo año fueron convocadas nuevas elecciones presidenciales que son ganadas por Violeta Barrios De Chamorro, quien era opositora hasta ese momento. De acuerdo con Saballos (2013), Barrios “reinicia los procesos de reformas de primera generación para reducir la inflación y reactivar el crecimiento económico y posteriormente las reformas de segunda generación para mantener el control de la inflación y acelerar el crecimiento económico” (p. 5).

En marzo de 1991 se fija una tasa cambiaria de cinco córdobas de oro por US\$1, se vuelven a privatizar sectores clave de la economía como la banca, se liberan las tasas de interés y es relanzado un Programa de Estabilización Económica y Ajuste Estructural. La inflación de este año fue de 2.945%. Ya para 1992 se había detenido la hiperinflación teniendo como inflación anualizada 23,67%. Durante el mismo año fue aprobada la Ley Orgánica del Banco Central, la cual le dio más autonomía.

2.3.8.4.Perú (1988)

Perú es un país que empezó a tener problemas económicos unos pocos años antes de que cayera en hiperinflación, en el año 1982 el presidente era el Sr. Fernando Belaúnde Terry, cabe destacar que para este año la inflación anual era de 72,9%. En este período ocurrieron ciertas circunstancias las cuales fueron sumergiendo al país en una crisis, según Morante (2010): “el gobierno de Belaúnde dejó al país en una profunda crisis económica. Las inversiones habían caído de 21,2% del PIB, en 1982 y un 12,2% en el año 1985” (p. 1).

En su período como presidente la economía peruana fue en descenso, esto fue provocado por varios motivos, uno de los principales, según Morante (2010), “el desastre económico del gobierno de Belaúnde se debió, principalmente, a una caída de precios de productos que Perú exportaba (cobre, plata, plomo, café)” (p. 1). Adicionalmente el Fondo Monetario Internacional (FMI) propuso un programa de ajuste para Perú, el cual hacía referencia a que el principal problema del país era el déficit fiscal, Morante (2010) señala: “para contrarrestar el déficit fiscal, el FMI obligó al gobierno de Belaúnde a reducir el presupuesto del Estado, a incrementar las tarifas públicas y a devaluar la moneda nacional, el sol, y como ya se conoce, la devaluación frena las importaciones” (p. 1).

Estas medidas anteriormente planteadas por el FMI causaron recesión en Perú, por lo cual la crisis iba aumentando paulatinamente, según Morante (2010), “en 1984, el gobierno de Belaúnde entró en mora con el pago de la deuda externa” (p. 1). Esta deuda externa para Perú en el año 1982 era de 11.484 Millones de \$.

En el año 1985 asume el poder el Sr. Alan García hasta el año 1990, para la fecha en la que asume el nuevo presidente, la inflación anual era de 158,3%. El día que Alan García asume el mandato, realiza un discurso explicando sus nuevas políticas económicas, en las cuales habla de un programa heterodoxo, el cual es totalmente distinto al que se venía impartiendo por el FMI y el antiguo gobierno. Este plan consistía en, según Morante (2010):

(1) Para poder pagar la deuda sería necesario reactivar la economía. En esta línea, la reducción de importaciones sugerida por el FMI sería contraproducente, pues la producción industrial peruana depende, en gran medida, de máquinas y materias primas importadas pero el pago de la deuda externa también sería contraproducente, pues implica la exportación de capitales necesarios para la reactivación económica:

(2) Mientras que el FMI pensaba que la inflación en el Perú se debía a un exceso de demanda estimulado por un Estado que gastaba por encima de sus posibilidades, Alan García y su equipo de economistas consideraban que había suficiente potencial dentro de la economía peruana para aumentar la oferta de forma significativa. En otras palabras: El FMI pensaba que el Estado intentaba cubrir el déficit fiscal emitiendo dinero más allá de la oferta y así generaba inflación. (p. 2)

Adicionalmente, una de estas medidas fue introducir una nueva moneda llama “Inti”, la cual sustituiría al “Sol”. Las medidas anteriormente mencionadas fueron útiles para frenar los problemas económicos que se tenían en el país. Se puede observar que la inflación anual de 1986 fue bastante similar a la que se tenía seis años atrás, el valor fue de 62,9%, sin embargo, en el año 1987 el Dólar paralelo y el oficial comenzaron a tener diferenciales muy altos, lo cual generó que el sector privado comenzara a adquirir Dólares por su propia cuenta, dejando en evidencia que el Banco Central había perdido el control. Para este año la inflación anual se situaba en 114,5%.

En el año 1988 Perú oficialmente ya estaba en hiperinflación, su inflación anual fue de 1.722,3%, las malas decisiones que había tomado el presidente Alan García habían llevado a Perú a un escenario donde la mejor solución era pedir ayuda nuevamente al FMI y al Banco Mundial (BM), este momento es considerado la prueba del fracaso del modelo heterodoxo que se había planteado al inicio del período electoral. A finales del año en cuestión es cuando el actual presidente junto a su ministro de economía y finanzas, se vieron en la obligación de anunciar el “shock económico” según Morante (2010):

El plan, denominado “*Plan Cero*”, contribuyó a generar una inflación aún mucho mayor, sobre todo en relación con los productos importados. Así, por ejemplo, el precio de los productos farmacéuticos subió 600% y el de la gasolina 400%. Además, se eliminó el sistema del control de precios con excepción de 42 productos básicos.

Las esperanzas de los peruanos estaban ahora cifradas en el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Si bien hubo conversaciones, el Perú no llegó a recibir préstamos. Ello se debió, también, a que el Perú aún adeudaba 600 millones de Dólares al FMI y 400 millones al Banco Mundial (p. 2).

2.3.8.5.Argentina (1989-1990)

En el período que va desde 1975 hasta 1991, Argentina se caracterizó por tener una alta inflación anual, rondando en el 80% en promedio, un alto endeudamiento, estancamiento económico, desinversión y una mala gestión de sus políticas fiscales. En nueve de estos 17 años la inflación anual superó el 100%, lo que significaba que el costo de vida de un año a otro, al

menos, se duplicaba para la población, teniendo un mayor impacto en aquellos que dependían de su remuneración como fuente de ingreso principal. (Krikorian, 2010)

Durante el año 1975 se produjo uno de los eventos que más afectó a la economía argentina, el cual consistió en una serie de medidas económicas impulsadas por el ministro de economía de aquella época llamado Celestino Rodríguez. Según Carrera (2012), este episodio se le conoce como el “Rodrigazo” y se tradujo en una fuerte devaluación de la moneda entre un 100% y un 160%, eliminación del control de precios e incremento de las tarifas de los servicios públicos. Krikorian (2010) afirma que la inflación para el mes en que fueron tomadas las medidas fue de 34,7%.

Este episodio fue el inicio de un quiebre económico que continuó durante los años 80. La “Tablita” fue un plan impulsado por el gobierno argentino en el año 1978 que buscó la estabilización de los precios, sin embargo, pronto causó una sobrevaloración de la moneda argentina, lo que devino en un aumento del déficit comercial. La deuda externa aumentó de cuatro mil millones de Dólares en 1978 a nueve mil millones en 1979 (Yonca, 2007).

Para 1985 el panorama económico contemplaba una elevada deuda pública, recesión y una alta inflación. En vista de lo anterior, se crea el Plan Austral bajo el gobierno de Raúl Alfonsín, que logró disminuir la inflación por debajo del 100% para 1986 pero la tendencia cambió en 1987. Dicho plan consiguió contener la inflación sin detener el crecimiento de la economía, sin embargo, al surgir otro período con una inflación alta se creó en el año 1988 el Plan Primavera que racionalizó el gasto público y modificó las políticas cambiarias. Este plan también tuvo como primer mandatario a Raúl Alfonsín (Krikorian, 2010).

En 1989, el FMI que hasta la fecha era un aliado del gobierno argentino, cancela los acuerdos, profundizando por consiguiente la crisis. Las reservas disminuyeron en 900 millones de Dólares, provocando que el BCRA prohibiera la venta de Dólares por el riesgo que ello significaba. Estos hechos dieron cabida a una destrucción sin precedentes del sistema de precios. Krikorian (2010) relata que los argentinos empezaron a acudir masivamente a las casas de cambio a reemplazar sus australes por Dólares, dando inicio así a la primera experiencia que tuvo esta nación con el fenómeno hiperinflacionario.

Los años 1989 y 1990 alcanzaron un 4923% y un 1343% de inflación respectivamente. Ambos casos sucedieron bajo el gobierno de Carlos Saúl Menem, quien recientemente había ocupado el cargo (8 de julio de 1989). A pesar que el porcentaje anual de inflación denota ser inferior al 12.975%, que representaría la mínima hiperinflación sostenida durante 12 meses, se especifica que sí tuvieron meses dentro de ese período con un incremento generalizado de los precios superiores al 50%. En el año 1989 los meses señalados fueron junio y julio con porcentajes del 114% y 196,6% respectivamente. Este año se caracterizó por manifestaciones que acabaron en saqueos. En el año 1990 fue impulsado el Plan “BB” que consistió en crear un tipo de cambio único de 650 australes por US\$1, la privatización de gran parte del sector público, entre otros. Los meses de febrero y marzo de 1990 alcanzaron una inflación de 79,2% y 61,6% respectivamente. (Krikorian, 2010). Luego de estos últimos meses de hiperinflación se produjo un recorte fiscal, prohibición del financiamiento del Tesoro Nacional, disminución de la nómina del Estado, congelamiento de vacantes, entre otras medidas que infundieron credibilidad, logrando así una relativa estabilidad cambiaria y la disminución del índice de precios al consumidor en solo un dígito para el último trimestre de 1990.

2.3.8.6. Brasil (1989-1990)

En el período comprendido entre diciembre de 1989 y marzo de 1990, la nación brasilera atravesó por el fenómeno de la hiperinflación teniendo como tasa mensual más alta la registrada en el mes de marzo con un 82,4% (Hanke y Krus, 2012).

De acuerdo con Salama (1992) la inflación acumulada para el año 1989 fue de 1.764%, sin embargo, es necesario resaltar que durante toda la década de los 80, Brasil cerraba cada año con cifras altas de inflación. Tal es el caso del período entre 1980 y 1982 con cifras que iban desde 110% a 99%, después entre 1983 y 1985 con porcentajes superiores al 200%, para luego iniciar una aceleración desde el año 1986 con una inflación de 62%, pasando por 366% en 1987, 933% en 1988 y por último la cifra ya mencionada anteriormente para 1989.

El poder ejecutivo durante la mitad de esta década fue dirigido por José Sarney (1985-1990) quien fue el responsable de ejecutar un conjunto de planes que terminaron por llevar al país suramericano a una de sus peores crisis económicas.

Tal es el caso del “Plan Cruzado”, el cual adoptó como medidas el congelamiento de precios, el establecimiento de un tipo de cambio oficial y el cambio de la denominación de la moneda de *Cruzeiros* a *Cruzados*, teniendo distinta convertibilidad ya que por cada un cruzado debían darse 1000 cruzeiros. En el caso de los salarios, fue incrementado el mínimo nacional en un 33%, además de un aumento general del 8% (Marongiu, 2007). Una de las razones del fracaso de este plan fue la fijación de los precios de productos de los sectores de farmacia, energía eléctrica y algunos de consumo masivo que, en vista de la alta inflación, no generaban ingresos suficientes para mantener un flujo de caja positivo, lo que provocó una presión fuerte de estos sectores al gobierno, el cual, terminó por flexibilizar su administración de precios. Al mismo tiempo, su moneda se devaluaba en el mercado negro y los salarios seguían indexándose, aumentando la demanda; Sin embargo, este efecto no se replicaba en la oferta que estaba afectada por el control de precios, teniendo por resultado escasez y desabastecimiento (Marongiu, 2007).

En vista de los malos resultados de este plan, se creó el “Plan Cruzado II” que tenía como objetivo principal disminuir el elevado déficit fiscal. Se puso fin al congelamiento de los precios, incrementados los impuestos de varios bienes y servicios y a su vez los precios de los combustibles, alcohol, electricidad y telefonía. Esto llevó al gobierno a reiniciar la indexación de los salarios y devaluar su moneda lo que contribuyó a la aceleración de la inflación.

El ministro de hacienda que estuvo al frente de estas medidas, Dilson Funaro, renunció en abril de 1987, siendo reemplazado por Luis Carlos Bresser (Marongiu, 2007). Este nuevo ministro propuso una serie de medidas que luego fueron denominadas el “Plan Bresser” que consistía en “en un congelamiento general de precios por noventa días para obtener un impacto inmediato en la tasa de inflación, combinado con medidas para el saneamiento de las finanzas públicas y reformas institucionales” (Marongiu, 2007, p. 12). Una vez lograda la desaceleración de la inflación (paso de 26% en junio de 1987 a 3% en agosto del mismo año) se buscó crear medidas más ortodoxas como la privatización, liberación del comercio, renegociación de la deuda acorde a la baja inflación y una reforma tributaria para incrementar los impuestos, sin embargo, gran parte de la propuesta hecha por Bresser fracasó por no contar con el apoyo necesario.

Para 1989 inició otro plan denominado “Plan Verano” propuesto por el nuevo ministro de hacienda Mailsen de Nobrega el 15 de enero. Dicho plan pretendía congelar los salarios del sector público, incrementar el precio del transporte y del combustible, cierre de oficinas y ministerios públicos, privatización de empresas estatales para reducir el déficit fiscal, cambio de la moneda llamada Cruzado a Novo Cruzado y una devaluación del 18%. El ministro tuvo una fuerte oposición del parlamento, sobre todo con la privatización de oficinas del Estado y el cierre de otras, llevando al gobierno a flexibilizar su plan mediante la devaluación constante de su moneda y el incremento supervisado de los precios de algunos productos. En este punto, la inflación se aceleró superando la brecha del 50% mensual para diciembre de 1989, cerrando con un acumulado de 1.764% (Marongiu, 2007).

Fernando Collor de Mello, elegido presidente en Brasil para el período que iniciaba en 1990, impulso el “Plan Collor”. El primero de ellos fue lanzado el 16 de marzo de 1990 (mes con una inflación de 82,4%) y tenía como medidas el congelamiento de los activos financieros del sector privado, además de reemplazar el Novo Cruzado por el Cruzeiro. Este cambio del cono monetario también contemplaba la reducción de la liquidez ya que el 70% del Novo Cruzado solo podía ser usado para el pago de impuestos o deudas contraídas previamente y el otro 30% se usaría para su convertibilidad con el Cruzeiro. Este método produjo una violenta contracción de la producción industrial en Brasil en un 22,5% respecto a abril de 1989. Como consecuencia de la congelación de activos, el Banco Central de Brasil tuvo que auxiliar al sistema bancario, pudiendo así soportar la crisis e incluso expandir el crédito logrando una recuperación de la liquidez, sin embargo, aún en un 45% por debajo de como estaba antes de iniciar el “Plan Collor” (Marongiu, 2007).

2.3.8.7. Perú (1990)

Para el año 1989 la inflación anual de Perú era de 2775,3%, el presente año las medidas económicas seguían siendo similares, hubo un nuevo ministro de economía el cual pudo poner un poco la situación en orden, aunque el porcentaje de inflación seguía siendo muy alto. Para el año 1990 la inflación anual de Perú fue de 7619,6%, siendo la más alta registrada en su historia, en el presente año un nuevo presidente toma el poder, el Sr. Alberto Fujimori fue elegido presidente el 28 de julio de 1990, para el momento que toma el poder la inflación mensual era de 397%.

El Sr. Fujimori realizó una serie de políticas las cuales causaron un gran impacto en la economía peruana estas políticas tuvieron por nombre “el Fujishock”, algunas de estas fueron, según Morante (2010):

1. En treinta veces aumentó el precio de la gasolina. El galón de 84 octanos, que costaba 21.500 intis costará 675.000 intis.
2. Decretó alzas de precios en alimentos de primera necesidad del orden de 160 por ciento y 300 por ciento.
3. El Dólar oficial se eliminó. Cuya última cotización fue de 64.000 intis mientras que en el mercado de venta libre en Lima se cotizaba en las últimas horas en un promedio de 340.000 intis.
4. Paralelamente a las medidas de estabilización, se pondrán en marcha un programa de emergencia social que tendrá un aporte inicial del Estado de 450 millones de Dólares (p. 2).

El período hiperinflacionario en el mandato del Sr. Fujimori fue bastante breve, el mismo tuvo una duración de 13 días, este fue generado por las malas prácticas económicas del presidente anterior, el Sr. Alan García, quien sumergió a Perú en su primer período Hiperinflacionario, como se menciona anteriormente. Una de las características más importantes del mandato del Sr. Fujimori fue la agresividad de sus políticas económicas, puesto que fueron lanzadas diez días después de asumir el mandato, aunque en su campaña electoral afirmó que no utilizaría un “shock económico”, Morales (2010) afirma que se eliminaron todo tipo de subsidios otorgados por el estado, acompañado de un alza en los precios de una serie de productos fundamentales para la vida cotidiana, aunado a que no hubo aumentos del salario mínimo, por lo cual el poder adquisitivo de los peruanos, era el mismo, mientras que los precios eran totalmente diferentes.

A pesar de todo, el “Fujishock” logró solventar la crisis hiperinflacionaria que estaba atravesando Perú, sin embargo, el % de inflación anual fue de 7481,7%, la más alta registrada en su historia. Para el año siguiente la tasa de inflación anual fue de 132,2%.

2.3.8.8.Venezuela (2017-actualidad)

El primer período registrado de hiperinflación en Venezuela fue noviembre del 2017, con un 56,7%. A partir de allí, todos los meses posteriormente registrados han superado el 50% de inflación según los datos publicados por la Asamblea Nacional (AN). Cabe destacar que el Banco Central de Venezuela (BCV), único ente responsable de publicar las cifras oficiales de inflación no cumple los períodos regulares y recurrentes comunes para informar este índice, en vista que antes de su publicación del 28 de mayo del 2019, la última había sido durante el 2015. Actualmente el BCV mantiene actualizado el porcentaje de inflación hasta el mes de abril del 2019. Por lo antes expuesto, otras organizaciones públicas y privadas han levantado indicadores que sirven de referencia para medir el comportamiento de la economía nacional.

Actualmente, el país sudamericano se encuentra en lo que los economistas llaman *default*, que se refiere al impago de deudas ya vencidas, que en varios casos se refiere solo al pago de los intereses. Adicionalmente, existe una alta incertidumbre con respecto a cuáles son las cifras reales del país, ya que, información como el monto total de deuda u otros indicadores económicos no son publicados por las autoridades competentes. Según la BBC (2018), Venezuela ocupa el primer lugar entre los países de Latinoamérica más endeudado, con una deuda que asciende al 80,9% de su PIB de acuerdo con estimaciones realizadas por instituciones públicas y privadas entrevistadas. Otras cifras publicadas por la BBC (2018) aseguran que la economía venezolana ocupa el tercer lugar entre los países con una mayor caída de su PIB, siendo del 41,5%, solo por detrás de Libia y Yemen (64,3% y 63% respectivamente) que son países que atraviesan una guerra interna.

Venezuela mantiene características que la diferencian de otros fenómenos hiperinflacionarios. El primero de ellos es que como fue mencionado, no es un país que se encuentre en una guerra o que haya atravesado una recientemente. En segundo lugar, la nación sudamericana fue una de las principales potencias petroleras y hoy en día tiene las reservas de petróleo más importantes del mundo según la data actualizada por Agencia Central de Inteligencia, o conocida también como *CIA*, en el mes de enero del 2017. Estas reservas alcanzan casi los 301 billones de barriles, teniendo como más cercano competidor a la nación de Arabia Saudita con poco más de 266 billones de barriles. Sin embargo, esto no ha tenido relación con la producción que para el mes de abril del 2019 fue de 768 millones de barriles diarios, mientras que Arabia Saudita un promedio 9.742 millones de barriles diarios (OPEP, 2019).

Estos dos componentes diferencian la situación económica venezolana con la del resto de los países dentro del registro. Esto excluye el componente asociado a la inestabilidad política y económica por no ser una que diferencie el caso de Venezuela con los demás.

Tal y como ocurre en los casos explicados anteriormente, la hiperinflación llega tras una serie de políticas que terminan por destruir el sistema de precios. En el caso venezolano es obligatorio citar a Arturo Uslar Pietri (1966) quien asegura que “ante los venezolanos de hoy está planteada la cuestión petrolera con un dramatismo” (p. 1). Este comentario recuerda el inicio del siglo XX con la creación del primer campo petrolífero de importancia, lo cual inicia la época del rentismo petrolero. Pietri (1966) advertía que Venezuela se encontraba en un camino con dos vías posibles, una que sugería utilizar sabiamente la riqueza generada por el petróleo para la inversión en las industrias básicas, en educación, salud, entre otras áreas que podrían lograr la transformación hacia una nación moderna, próspera y estable políticamente, o por otra parte, la vía de lo que el denomino la Venezuela fingida, en la que los ingresos generados por el crudo eran utilizados para lucrar a unos pocos, y crear toda una infraestructura que solo es financiada por el rentismo, dando pie a que cuando deje de ser rentable la dependencia al petróleo se empezaría a ver la consecuencia de ello. Según Lander (2016) todo este contexto crítico que advertía Pietri se había profundizado desde el año 1999 con la llegada a la Presidencia de la República de Hugo Rafael Chávez Frías.

Lander (2016, p. 1) afirma que “En los 17 años del proceso bolivariano la economía se fue haciendo sistemáticamente más dependiente del ingreso petrolero, ingresos sin los cuales no es posible importar los bienes requeridos para satisfacer las necesidades básicas de la población”, a lo que agrega que muchos de estos productos importados, durante las repúblicas anteriores eran producidos e incluso exportados en el país. Durante el segundo período del líder socialista se adoptó una política expansionista en la cual fueron estatizadas muchas industrias de sectores estratégicos de la economía como lo fueron empresas como CANTV (telecomunicaciones), Electricidad de Caracas y Agroisleña (producción agrícola).

Tanto el primero como el segundo período presidencial de Chávez (desde 1999 hasta el 2012) se caracterizaron por tener una inflación de dos dígitos (por debajo del 32% según información extraída del Banco Central de Venezuela), lo que en el libro *Economía para no Economistas* (Tansini, 2003) denominan *Inflación Moderada*, sin embargo, tal y como se

explicó anteriormente, este modelo era sostenido por la industria petrolera. Esto se evidenció durante el primer período de gobierno de Nicolás Maduro Moros (desde el 2013 hasta el 2018), perteneciente al mismo partido del ya fallecido Hugo Chávez, en donde la inflación se ubicó en 51,21% en el año 2013.

Hanke y Bushnell (2017) afirman que las políticas de control que han sido impuestas en el país tuvieron un impacto negativo en la economía, que contribuyeron a la aparición de la hiperinflación. La presión por mantener una lista de precios artificial ha terminado por fortalecer un mercado negro que sí posee precios superiores, por ende, se crea una brecha entre el costo de algo que se encuentra regulado y el de ese mismo bien o servicio en ese mercado. Esta afirmación cobra mayor importancia cuando se conoce que la mayor parte de la actividad económica ocurre realmente en ese mercado negro. Esto genera en consecuencia que el indicador de inflación oficial sea distinto al indicador de inflación oficial que toma en cuenta el verdadero costo en que el consumidor consigue los productos.

De acuerdo con Bermúdez (2016), entre los años 1999 y 2014 Venezuela tuvo ingresos petroleros de 960.589 millones de Dólares, sin embargo, debido a un conjunto de malas políticas por parte del Estado, la tendencia se mantuvo experimentando una alta inflación de 63,10% y 160,60% para los años 2014 y 2015 respectivamente. Este efecto inflacionario estuvo estrechamente ligado a la caída del precio del barril de petróleo, que alcanzó su punto más bajo al cierre del año 2016 con un valor ubicado entre los US\$26 y US\$28 según la compañía de software financiero Bloomberg, cuando en años anteriores se habían alcanzado cifras por encima de los US\$100 por barril. Para el mismo año 2016 el BCV reportó una inflación acumulada de 274%.

Para el año 2017 el BCV reportó 860% de inflación, teniendo una brecha importante de diferencia con lo publicado por la Asamblea Nacional (AN) de 2616%. Este año se caracterizó por iniciar la espiral hiperinflacionaria durante el mes de noviembre según la AN. Aún el BCV no ha publicado cifras para el año 2018, pero según la AN la inflación llegó a 1.689.488,2% teniendo una tasa mensual mayor al 50%. Las proyecciones del FMI sugieren que la inflación acumulada para el año 2019 podría ser de diez millones por ciento.

Según la información suministrada por la Asamblea Nacional, se presenta la tabla 1, con la relación de porcentajes de inflación desde enero del año 2017 hasta el año 2019:

Tabla 1: Inflación en Venezuela según reporte de la Asamblea Nacional desde enero del 2017 hasta julio de 2019

Año 2017		Año 2018		Año 2019	
Enero	19%	Enero	84%	Enero	192%
Febrero	20%	Febrero	80%	Febrero	54%
Marzo	16%	Marzo	67%	Marzo	18%
Abril	17%	Abril	80%	Abril	45%
Mayo	18%	Mayo	110%	Mayo	31%
Junio	21%	Junio	128%	Junio	25%
Julio	26%	Julio	125%	Julio	34%
Agosto	34%	Agosto	223%	Agosto	-
Septiembre	36%	Septiembre	233%	Septiembre	-
Octubre	46%	Octubre	148%	Octubre	-
Noviembre	57%	Noviembre	144%	Noviembre	-
Diciembre	85%	Diciembre	142%	Diciembre	-
Acumulada	2.684%	Acumulada	1.698.488%	Acumulada	1.579%

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

De acuerdo con la información suministrada por el BCV, se presenta la tabla 2 con la relación de porcentajes de inflación desde enero del año 2017 hasta el año 2019:

Tabla 2: Inflación en Venezuela según reporte del Banco Central de Venezuela desde enero del 2017 hasta julio de 2019

Año 2017		Año 2018		Año 2019	
Enero	18%	Enero	66%	Enero	197%
Febrero	13%	Febrero	45%	Febrero	114%
Marzo	10%	Marzo	41%	Marzo	35%
Abril	8%	Abril	56%	Abril	34%
Mayo	12%	Mayo	110%	Mayo	-
Junio	12%	Junio	97%	Junio	-
Julio	14%	Julio	81%	Julio	-
Agosto	19%	Agosto	76%	Agosto	-
Septiembre	26%	Septiembre	128%	Septiembre	-
Octubre	32%	Octubre	88%	Octubre	-
Noviembre	38%	Noviembre	123%	Noviembre	-
Diciembre	56%	Diciembre	95%	Diciembre	-
Acumulada	863%	Acumulada	130.060%	Acumulada	1.047%

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En las tablas 1 y 2 se evidencian diferencias considerables en las cifras publicadas por las mencionadas instituciones públicas. La diferencia porcentual entre la inflación acumulada publicada por la Asamblea Nacional durante el año 2017 es 211,1% mayor con respecto a la publicada por el BCV. Lo mismo ocurre al observar el año 2018 ya que la cifra acumulada de la AN es 1.205,9% superior a la del BCV. La tendencia para el año 2019 parece revertirse por que la cifra acumulada hasta el mes de abril por el BCV es mayor en un 57,2% con respecto a la AN.

El Poder Ejecutivo constantemente ha realizado aumentos del salario mínimo nacional asegurando que se hace con el objetivo de proteger el ingreso mensual de los trabajadores que se ha visto afectado por el constante incremento de los bienes y servicios. En la tabla tres se observa este detalle:

Tabla 3: Aumento del SMN decretado por el Poder Ejecutivo desde enero del 2017 hasta julio de 2019

Año 2017		Año 2018		Año 2019	
Enero	50%	Enero	40%	Enero	300%
Febrero	0%	Febrero	58%	Febrero	0%
Marzo	0%	Marzo	0%	Marzo	0%
Abril	0%	Abril	155%	Abril	122%
Mayo	60%	Mayo	0%	Mayo	0%
Junio	0%	Junio	200%	Junio	0%
Julio	50%	Julio	0%	Julio	0%
Agosto	0%	Agosto	0%	Agosto	-
Septiembre	40%	Septiembre	5900%	Septiembre	-
Octubre	0%	Octubre	0%	Octubre	-
Noviembre	30%	Noviembre	0%	Noviembre	-
Diciembre	0%	Diciembre	150%	Diciembre	-
Acumulada	555%	Acumulada	253.411%	Acumulada	789%

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En la tabla 3 se aprecia como el gobierno durante el 2017 y el 2018 decretó cinco y seis aumentos del salario mínimo respectivamente, sin embargo, estas medidas no han sido suficientes para alcanzar la inflación acumulada publicada por la AN. Al compararlo con el indicador del BCV también resulta inferior para el 2017 pero en el 2018 es superior en un 95%. Para el año 2019 la inflación acumulada según la AN es de 1.579%, la cual es 100% superior al incremento acumulado del SMN.

La insuficiencia de los aumentos del SMN ha sido una constante durante el período de hiperinflación, además de que la aplicación aislada de esta política genera como consecuencia más inflación y no la protección del ingreso del trabajador.

Adicionalmente el caso venezolano presenta dos vertientes muy relevantes para la vida cotidiana de la población, como lo son la escasez de alimentos y la deficiencia de los servicios básicos. La Encuesta Nacional de Condiciones de Vida de la Población Venezolana o ENCOVI (2017) citado en Pinto (2019) asegura que durante el año 2017 “nueve de cada diez venezolanos

están comiendo dos o menos veces al día” (p. 31), motivo por el cual las empresas venezolanas han tomado una serie de medidas para intentar mejorar la situación de sus trabajadores que según un estudio realizado por Pinto (2019, p. 31) fueron:

- Aumentaron el ticket de alimentación en una cuantía que supera al salario mensual.
- Ejecución de ferias de venta de alimentos en la sede de la empresa.
- Se aumentó la frecuencia y/o la cantidad de entrega de cestas de comida de los productos de la empresa o similares.
- Se dieron facilidades para que el trabajador pueda entrar al comedor en vacaciones o similares.
- Otorgar bonos que cubrieran la eliminación del comedor, y que de una forma u otra buscan mejorar la calidad de vida del grupo familiar.
- Se flexibilizó el horario de trabajo, buscando poder comprar alimentos.

La otra vertiente se refiere a los servicios básicos en Venezuela, entendiendo servicios básicos como el abastecimiento de luz, agua, gas, comunicaciones e internet. En los últimos años, las fallas de los mismos han afectado a la mayoría de los habitantes. Según Pinto (2019): “En el año 2018, la mayor preocupación de los trabajadores era el problema del transporte, mientras que en algunos estados del país el tema eléctrico comenzó a afectar la cotidianidad de la población” (p. 45).

En marzo del 2019 ocurrieron una serie de apagones a nivel nacional, ocasionando que el problema en los servicios de luz, se volviese uno de los más importantes para la población venezolana, según un estudio realizado por Pinto (2019, p. 45), se afirma que:

- 43% manifestó que su principal problema es contar con agua corriente. Ni siquiera discriminan si es potable o no, solo requieren que el líquido llegue a sus hogares.

- 29% de los trabajadores continúa viendo al transporte como su principal problema, sobre todo si son residentes de las zonas foráneas a las grandes ciudades del país.
- 14% encuentra en la luz su dolor de cabeza, en vista de los daños a sus artefactos eléctricos, de no poder cocinar o simplemente asearse, pues el agua no puede ser bombeada hasta su zona de residencia.

CAPÍTULO III

MARCO REFERENCIAL

Luego de revisar distintas aproximaciones teóricas sobre las variables presentes en este estudio, se define en este marco referencial el contexto bajo el cual se desempeña el Mercado General, así como el método de clasificación de las empresas que participaron. A su vez, como parte fundamental de la investigación, se definen las características de los sujetos expertos, quienes fueron entrevistados con el objetivo de conocer el contexto político, económico, social y laboral del período hiperinflacionario que vivieron.

3.1.Mercado General

Es un concepto que no es delimitado en vista que puede estar conformado por compañías de cualquier sector y con cualquier característica (número de trabajadores, tipo de capital, volumen de ventas, entre otras). Según Briceño (2016) existe un mercado que pueden contemplar ambos conceptos desde el punto de vista remunerativo, que lleva por nombre Mercado Salarial, el cual representa la base de datos salariales de compañías de diversas características y sectores organizadas por niveles de responsabilidades.

Llanos (2019) en base a lo antes expuesto hace mención del Mercado General y el Mercado Selecto, definiéndolos de la siguiente forma:

- Mercado General: Es aquel donde entran empresas de diferentes sectores y diferentes tamaños, en relación con la empresa con la que se van a comparar, en Venezuela por ser un mercado tan pequeño, se puede concluir que un mercado de 30 empresas ya es general (Llanos, 2019).
- Mercado Selecto: Es aquel que de acuerdo con la estrategia e interés de la compañía que está comprando decide elegir, los criterios de selección de un mercado selecto varían, el talento es similar, tamaño del negocio, si tiene planta o no, si produce lo mismo que yo, etc., Puede ser entre diez a 16 empresas, de manera que garantice representatividad y guarde confidencialidad. (Llanos, 2019).

3.2. Sujetos expertos

La Real Academia Española (RAE, 2019) define *Sujeto* como “ser del cual se predica o enuncia algo” y define como *Experto* a una persona “especializada o con grandes conocimientos en una materia”. En base a estos conceptos, los sujetos expertos que participaron en la investigación son personas consideradas especialistas en diferentes áreas del conocimiento, pero vivieron en países que atravesaron el fenómeno hiperinflacionario en algún momento de la historia reciente del siglo XX y ello apoyado en las afirmaciones de Hernández, Fernández y Baptista (2003), “la selección de elementos depende del criterio del investigador” (p. 231).

Cada una de estas personas fue invitada a participar en una entrevista semiestructurada con el objetivo de recolectar información sobre el contexto económico, político, social y laboral durante el período hiperinflacionario, pero con enfoque en las prácticas de compensación aplicadas por las empresas durante estos lapsos de tiempo.

En tabla 4 se muestra el conjunto de sujetos expertos que fueron contactados para realizarles la entrevista mencionada anteriormente:

Tabla 4: Datos de identificación de los sujetos expertos

País	Período de Hiperinflación	Sujeto Experto	Observaciones
Argentina	1989 - 1990	Alberto Mondelli	Vivió en São Paulo, Brasil. Trabajaba para Mercer como Consultor de Remuneraciones, manejando la compensación de empresas en Argentina. Actualmente trabaja en Willis Towers Watson como Human Resource Consulting Business Leader
		Eduardo Coduri	Vivió en Buenos Aires, Argentina, Trabajaba en Arthur Andersen como Gerente. Actualmente trabaja en EY Argentina como Country Managing Partner (CMP)
Brasil	1989 - 1990	Alberto Mondelli	Vivió en São Paulo, Brasil. Trabajaba para Mercer como Consultor de Remuneraciones, manejando la compensación de empresas en Argentina. Actualmente trabaja en Willis Towers Watson como Human Resource Consulting Business Leader
		Federico López	Vivió en Venezuela, sin embargo, viajaba con mucha frecuencia a São Paulo, Brasil. Trabajaba en su propia compañía ESC Corporation, atendiendo a un importante cliente en Brasil. Actualmente trabaja en su propia compañía Thomas More Management Consulting (TMC) como Managing Partner
Bolivia	1984 - 1985	Javier Iriarte	Vivió en Cochabamba, Bolivia. Era estudiante durante el período de hiperinflación. Actualmente trabaja para EY Bolivia como Country Managing Partner (CMP)
Chile	1973	Juan Orchard	Vivió en Santiago de Chile. Trabajaba para una empresa familiar, como Jefe de Taller. Migró a Venezuela, Actualmente se encuentra trabajando en su propia empresa
Perú	1988	Juan Paredes	Vivió en 1988 en Lima, Perú. Trabajaba para Arthur Andersen como Senior. Actualmente trabaja en EY Perú como Socio Líder de Auditoría y de Financial Accounting Advisory Services (FAAS)
	1990		
Nicaragua	1986 - 1991	Cristina Chamorro	Se contactó con las dos personas mencionadas, sin embargo, la Sra. Cristina Chamorro, expresó que no había vivido la crisis, por lo cual no tenía información que aportar a la investigación, refiriendo al Sr. Néstor Avendaño, con el cual fue imposible contactar.
		Néstor Avendaño	

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

4.1. Tipo y Diseño de Investigación

Para la realización del proyecto, se tomaron en cuenta los distintos tipos de estudios que hay, según Hernández, Fernández y Baptista (1998), los tipos de estudio pueden clasificarse en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

Partiendo de la base anteriormente expuesta, se consideró que el tipo de estudio que mejor se adapta a la investigación es el tipo descriptivo, en vista que el objetivo fue detallar las prácticas en compensación que las compañías del mercado general utilizan en un contexto hiperinflacionario.

Según Arias (2006) el tipo de estudio descriptivo tiene como base fundamental caracterizar un hecho, fenómeno, individuo o colectivo para poder definir su composición o conducta. Al mismo tiempo agrega que “Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere.” (Arias, 2006, p.24).

Adicionalmente, se conoció qué es un diseño de investigación y cuáles son los tipos de diseños que existen. La definición es la siguiente: “se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación” (Christensen, 1980, c/p. Hernández, et al. 1998, p.106). Adicionalmente los tipos de diseños de investigación según Hernández, Fernández y Baptista (1998), son experimentales y no experimentales. El estudio que se realizó es de tipo no experimental, debido a que no hubo una manipulación deliberada de las variables.

La estrategia adoptada para la investigación implica que las variables no fueron manipuladas o controladas, en otras palabras, la información es recolectada sin alterar el contexto existente, por ende, se presenta una investigación de carácter no experimental. (Arias, 2006).

Es importante destacar que la investigación es de tipo transversal, esto se puede entender como que “los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández, et al. 1998, p.186). Para este caso particular, el período comprendido dentro de la investigación va desde el mes de enero de 2018, hasta el mes de julio de 2019.

La escogencia se debe a que fue tomada una muestra representativa de organizaciones pertenecientes al mercado general venezolano y sujeto experto que vivieron en cinco de los seis países de Latinoamérica (excluyendo Venezuela) que tuvieron hiperinflación. Además de los instrumentos de recolección de información, Arias (2006) también afirma que “en una investigación de campo también se emplean datos secundarios, sobre todo provenientes de fuentes bibliográficas, a partir de los cuales se elabora el marco teórico.” (p. 31).

4.2.Unidad de Análisis

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998), la unidad de análisis son los sujetos u objetos de estudio. En el estudio que se realizó, la unidad de análisis estuvo comprendida por las empresas activas que conforman el mercado general durante el proceso hiperinflacionario en Venezuela (inicio en noviembre del 2017) y los sujetos expertos que vivieron en países latinoamericanos durante los períodos que sufrieron este fenómeno económico.

Los representantes del área de Recursos Humanos y del área de Compensación completaron el instrumento de investigación, el mismo trata sobre ocho aspectos fundamentales, los cuales son: Datos básicos, salario básico mensual, ticket de alimentación, cualidad de conceptos de salario directo, Bonos monetarios recurrentes y/o extraordinarios y pagos en moneda dura, situación país, aspectos no salariales y por último proyección 2019. El instrumento estuvo abierto a la participación de las empresas durante cuatro semanas, desde el 01 de julio de 2019 hasta el 01 de agosto de 2019.

4.3.Población

Se entiende por población al conjunto finito o infinito de elementos que presenten similitudes que permitan llegar a conclusiones extensivas sobre la investigación. (Arias, 2006)

Para la realización del estudio, se tomó como población al conjunto finito de empresas que conforman el mercado general y seis sujetos expertos que vivieron en cinco de los seis países que latinoamericanos que tuvieron hiperinflación.

4.4.Muestras

Entendiendo por muestra como el subconjunto representativo y finito asociado a una población (Arias, 2006), el tipo de muestreo que se empleó es no probabilístico, según Arias, (2006) “es un procedimiento de selección en el que se desconoce la probabilidad que tienen los elementos de la población para integrar la muestra.” (p. 85)

A su vez, la muestra es de sujetos tipo con participación voluntaria, según Hernández, Fernández y Baptista (1998) “se trata de muestras fortuitas, utilizadas también en medicina y la arqueología donde el investigador elabora conclusiones sobre especímenes que llegan a sus manos de manera casual”. (p. 263)

La selección se debe a que se envió el instrumento de investigación a la población anteriormente descrita, pero la muestra fue únicamente sobre las empresas que accedieron voluntariamente a participar en la investigación de forma anónima, siendo un total de 51 empresas. Adicionalmente, fueron entrevistados sujetos expertos que vivieron procesos hiperinflacionarios en cinco de los seis países de Latinoamérica (excluyendo Venezuela) que tuvieron hiperinflación.

4.5.Variable del estudio

Arias (2006, p.57) señala que “variable es una característica o cualidad, magnitud o cantidad susceptible de sufrir cambios y es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”. (p. 57)

Partiendo del concepto anterior, la variable fundamental de la investigación fue la compensación total, la cual Urquijo y Bonilla (2010) afirman que puede definirse como la recompensa que recibe el trabajador (entendido como la unión entre la posición o cargo y la persona que ocupa dicha posición) con base a la prestación de un servicio que contribuye a la productividad de una organización. Esta recompensa produce una satisfacción que la actividad genera, psicológicamente, a través de la autorrealización y económicamente, a través de los beneficios monetarios directos e indirectos.

En la siguiente tabla se ve representada la definición operacional de la variable a estudiar:

Variable	Dimensiones	Sub Dimensiones	Indicadores	Ítems
Compensación Total	Salario directo	Sueldos	Incrementos mensuales	1, 2, 3,
			Importancia de la práctica	4 y 26
		Utilidades	Política de pago	8, 9, 10,
			Frecuencia de pago	11, 12 y
			Moneda de pago	13
		Bonos variables	Frecuencia de pago	9, 10,
			Moneda de pago	11, 12 y 13
		Comisiones	Frecuencia de pago	9, 10,
			Moneda de pago	11, 12 y 13
		Bonos fijos o recurrentes	Modalidad de pago del ticket de alimentación	5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 y 26
			Incrementos mensuales del ticket de alimentación	
			Frecuencia de pago	
			Moneda de pago	
			Contingencia a la que está dirigido el bono	
			Rango de pagos en moneda dura por nivel	
			Importancia de la práctica	
		Bonos extraordinarios	Contingencia a la que está dirigido el bono	14, 15 y
			Importancia de la práctica	26
			Moneda de pago	

	Salario indirecto	Seguros de salud	Seguro de salud o facilidad en obtención de medicamentos	21, 22 y 26
			Importancia de la práctica	
		Pago por tiempo no trabajado	Permisos remunerados para diligencias o descanso	21 y 22
			Actividades recreativas dentro de la empresa	
			Actividades al aire libre para la recreación	
		Trabajo Flexible (<i>Flextime</i>)	Flexibilidad de horario	20, 21, 22 y 26
			Disminución de la jornada laboral	
			Teletrabajo	
			Importancia de la práctica	
		Tiempo extra de descanso	Permisos no remunerados (destinado al descanso)	21 y 22
		Planes de asistencia para la educación	Pago de estudios universitarios al trabajador	21 y 22
			Otorgar útiles escolares para hijos	
		Ventajas (<i>Perquisites</i>)	Modificar su política de vestimenta	21 y 22
			Asignación de celulares, laptops y/o vehículos.	
			Comedor	
			Cajas de comida	
			Brindar algún tipo de merienda o refrigerios	
			Ferías de comida	
			Gimnasio	
			Opciones de seguridad para el hogar	
			Importancia de la práctica	

Fuente: García y López (2019)

La tabla anterior es resultado del análisis de la explicación de Urquijo y Bonilla (2010) sobre las recompensas extrínsecas financieras mencionadas en su esquema de compensaciones en la que realizan una distinción entre la compensación directa e indirecta, generando así la siguiente tabla:

Variable	Dimensiones	Sub Dimensiones
Compensación Total	Compensación directa	Sueldos y salario básico
		Las primas o bonos de varios tipos
		Las comisiones o pagos por rendimiento
		Las asignaciones en efectivo
		Incentivo por inventario
	Compensación indirecta	Programas de protección
		Pago por tiempo no trabajado
		Servicios y donaciones a los empleados

Fuente: Adaptación del concepto de recompensas extrínsecas financieras de Urquijo y Bonilla (2010)

4.6. Instrumento de recolección de datos

La utilización de técnicas para la recolección de datos amerita el respectivo almacenamiento ordenado de la información en formatos o dispositivos destinados para ello. Esta acción facilitó su procesamiento y análisis (Arias, 2006). A continuación, se mencionan aquellos instrumentos que se fueron utilizados:

- Cuestionarios estructurados para aquellas compañías del mercado general que acepten la invitación a participar en la investigación.
- Entrevistas semiestructuradas dirigidas hacia sujetos expertos que vivieron en países de Latinoamérica que tuvieron hiperinflación.

4.7. Procedimiento para la recolección de datos

Una vez enviada la carta de invitación a los responsables del área de compensación o en su defecto que manejen todos los subsistemas de RRHH y que posean cargos como Coordinador de Compensación o RRHH, Gerente de Compensación o RRHH, Director de RRHH, Vicepresidente de RRHH o afines, de las distintas compañías del mercado general para su

participación en la muestra, se buscó conseguir un mínimo de participación de 30 empresas con el objetivo de no revelar información de los participantes, obteniendo como resultado final una muestra de 51 empresas. Junto a la carta de invitación fue enviado un enlace en que pudieron acceder para llenar el cuestionario con preguntas referentes a cada uno de los indicadores enunciados en el cuadro de operacionalización de las variables. Posteriormente, se aplicó el instrumento a la muestra de sujetos tipo con participación voluntaria y anónima mediante la plataforma digital de Google Formularios, para luego estos datos ser transcritos y codificados por medio del programa SPSS. En el caso de los sujetos expertos, les fue enviada una carta de invitación que en los casos en los que fue aceptada se procedió a contactar a cada uno para definir fecha y hora de la entrevista semiestructurada para indagar sobre las características de cada uno de los indicadores dentro del contexto hiperinflacionario que vivió el entrevistado.

4.8. Análisis de los datos

Una vez transcritos y codificados los cuestionarios por medio del programa SPSS, obteniendo una base de datos donde se reflejan de forma ordenada todas las respuestas provenientes de los cuestionarios, se realizó una limpieza de la base de datos antes de ejecutar los cálculos para la validación. Para ello se verificó si hay o no datos vacíos para descartar aquellas que cumplan con estas características. En el caso de los sujetos expertos, una vez transcrita la entrevista fueron identificadas coincidencias en palabras, puntos o aspectos que tengan en el discurso al describir las características de cada indicador, así como aquellas diferencias que argumenten.

4.9. Validez y confiabilidad del instrumento

Según Hernández, Fernández y Baptista (1998), “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales” (p.235).

Se conversó con sujetos expertos en el área de compensación total y metodología de la investigación para realizar la validación del instrumento. Estos sujetos expertos fueron:

- Armando Vieira, Socio de PGA Group.
- Darío Virissimo, Gerente de Compensación, Beneficios y Nómina en Laboratorios La Santé.

- Eduardo Quevedo, Presidente de JobPrice Consulting.
- Iván Acosta, Director General de PGA Group.
- José Naranjo, Profesor de la Universidad Católica Andrés Bello.

Se le envió el cuestionario a cada uno de ellos, una vez fueron recibidas las correcciones y recomendaciones, fueron implementadas en el instrumento, dando como resultado el instrumento final.

Por otro lado, Hernández, Fernández y Baptista (1998) “Existen diversos procedimientos para calcular la confiabilidad de un instrumento de medición. Todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad.” (p. 241) Los distintos métodos mencionados por estos autores son: Medida de estabilidad, métodos de formas alternativas o paralelas, métodos de mitades partidas, coeficiente de alpha de cronbach y coeficiente KR-20. (p. 242)

El Coeficiente Alfa de Cronbach, requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente” (Hernández et al., 1998, p.242)

Carmines y Zeller (1979) c/p Hernández, Fernández y Baptista (1998) “existen dos procedimientos para calcular el coeficiente alpha” (p. 410). Los procedimientos mencionados son: Varianza de los ítems y matriz de correlación de los ítems. Para efectos de la presente investigación, se utilizó la varianza de los ítems.

$$\alpha = \frac{N \times r}{1 + (n - 1)r}$$

Donde N es igual al número de ítems y r es la correlación media entre los ítems.

Tabla 5: Alpha de Cronbach

Coef. alfa de Cronbach > 0,9	Excelente
Coef. alfa de Cronbach > 0,8 < 0,9	Bueno
Coef. alfa de Cronbach > 0,7 < 0,8	Aceptable
Coef. alfa de Cronbach > 0,6 < 0,7	Cuestionable
Coef. alfa de Cronbach > 0,5 < 0,6	Pobre
Coef. alfa de Cronbach < 0,5	Inaceptable

Fuente: García y López (2019)

Hernández, Fernández y Baptista (1998) indican que “La validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.236).

El instrumento aplicado en la presente investigación se consideró tanto válido como confiable, ya que se realizó la prueba piloto con una muestra de diez empresas. Se procesaron los datos a través de la herramienta SPSS y Microsoft Excel 2016, donde se obtuvo un resultado de Alpha de Cronbach de 0,850 (ver tabla 6), demostrando que el instrumento es adecuado para la investigación que se realizó según la escala de la tabla 5 y que cada reactivo mide realmente la variable en cuestión.

Tabla 6: Alpha de Cronbach Prueba Piloto

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,850	171

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Para el procesamiento y análisis de los datos se utilizó el programa de Microsoft Office Excel 2016, SPSS y los estadísticos necesarios para describir las prácticas de compensación total del mercado general venezolano y de otros países durante períodos hiperinflacionarios.

Luego de cerrar con el proceso de recepción de encuestas, se recabó un total de 51 empresas, consiguiendo una tendencia del mercado general, para así dar cumplimiento al

objetivo de investigación. Se calculó el Alpha de Cronbach con el total de la data, el cual arrojó el siguiente resultado:

Tabla 7: Alpha de Cronbach Cuestionario Completo

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,920	171

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se puede apreciar un Alpha de Cronbach de 0,920 (ver tabla 7), el cual haciendo referencia a la tabla 5, es un coeficiente “excelente”, debido a que cuenta con un valor superior a “0,90”.

4.9.1. Proceso de recolección de los datos

Se construyó una encuesta vía “Google Forms” la cual consistía en ocho secciones, las cuales eran:

- Datos básicos
- Salario básico mensual
- Ticket de alimentación
- Cualidad de conceptos de salario directo
- Bonos monetarios recurrentes y/o extraordinarios y pagos en moneda dura
- Situación país
- Aspectos no salariales
- Proyección 2019

En las secciones anteriormente mencionadas se buscaba recabar toda la información relevante de las empresas participantes, desde el período enero - diciembre 2018 hasta el período de enero – julio 2019. El cuestionario tuvo una duración de cuatro semanas, desde el 01 de julio de 2019 hasta el 01 de agosto de 2019.

Por medio del tutor, el Sr. José Adelino Pinto Gomes, se contactó al Comité Coordinador del Equipo de Intercambio de Compensación y Beneficios (EICB), en el cual hay un total de

170 empresas distribuidas en el territorio venezolano. Luego de plantearles el objetivo de la investigación, se contó con su aprobación para utilizar el Directorio del EICB, por ende:

- Se envió un correo en el cual se encontraba una carta explicando el objetivo de la investigación y el link para acceder al instrumento vía Google Forms.
- Luego de cuatro semanas, se realizó el vaciado de datos a las herramientas estadísticas de SPSS y Microsoft Excel 2016.
- Se realizó la codificación de las preguntas abiertas del instrumento, tomando en cuenta las respuestas proporcionadas por los participantes.
- Los datos fueron procesados, tabulados y analizados por medio de los estadísticos pertinentes.

Al finalizar, se presentaron los resultados, conclusiones y las recomendaciones pertinentes.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En el presente capítulo se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de 51 instrumentos a igual cantidad de empresas participantes y de las entrevistas a los seis sujetos expertos que vivieron en países de Latinoamérica durante los períodos hiperinflacionarios. El procesamiento de las encuestas se realizó con el programa estadístico SPSS y el programa de Microsoft Office Excel 2016, mientras que las entrevistas fueron transcritas y codificadas para comparar las similitudes y diferencias expresadas por los entrevistados sobre el contexto de sus países y las prácticas de compensación total que conocían que tenían las empresas.

En primer lugar, se presentan los resultados de la información recolectada a través de las encuestas a las empresas del mercado general, la cual fue organizada de la siguiente manera:

Primero se estructuró la caracterización de las empresas para conocer su sector económico, número de trabajadores y tipo de capital. Seguidamente, se analiza la variable compensación total a través de sus dos dimensiones (salario directo y salario indirecto) de acuerdo con las respuestas de las organizaciones. La muestra enmarcada en esta investigación estuvo compuesta por empresas, nacionales y multinacionales con sede en Venezuela, las cuales participaron de forma voluntaria, anónima y sus operaciones se encontraban activas durante el período caracterizado por el fenómeno de la hiperinflación.

La dimensión de salario directo está compuesta por cuatro apartados asociados al salario básico mensual, el ticket de alimentación, la cualidad de los conceptos de salario directo y lo referente a bonos monetarios recurrentes y extraordinarios y pagos en moneda dura. Después se presentan los resultados de preguntas asociadas a cómo la situación del país ha impactado a las empresas, luego se observa el análisis de la dimensión de salario indirecto y por último las proyecciones que se manejan con relación a los movimientos salariales, el comportamiento de la inflación, los retos de las organizaciones y que prácticas de compensación total consideran que tienen mayor importancia en hiperinflación. Este análisis tiene como finalidad describir las

prácticas de compensación total del mercado general venezolano entre enero y diciembre del 2018 y entre enero y julio del año 2019.

En segundo lugar, fueron descritas las prácticas de compensación total de Argentina, Bolivia, Brasil, Chile y Perú, los cuales representan cinco de los siete países latinoamericanos (excluyendo Nicaragua y Venezuela) que han tenido hiperinflación, en base a la información recolectada en las entrevistas realizadas a los sujetos expertos.

5.1. Análisis de los resultados de las encuestas realizadas al mercado general venezolano

5.1.1. Caracterización de la muestra

La muestra obtenida de las empresas del mercado general está caracterizada por variables cualitativas asociadas al sector económico, número de trabajadores y tipo de capital para poder obtener una descripción de esta. Es necesario resaltar que el llenado de la encuesta estuvo a cargo de posiciones gerenciales y ejecutivos en un 67%, el 33% restante fue llenado con personas que ocupaban cargos profesionales de coordinación o Especialistas. Los resultados se presentan a continuación:

5.1.1.1. Sector y número de trabajadores

En primer lugar, se presenta una matriz de las variables cualitativas de sector económico y número de trabajadores. El sector (escala nominal) está colocado de forma vertical en la matriz y por orden alfabético, mientras que el número de trabajadores (escala ordinal) está organizado en rangos, siendo la categoría mínima menos de 100 trabajadores y la máxima, más de 500 trabajadores. Cada una de las categorías presenta su frecuencia (f) y el porcentaje (%) que representa del total de empresas.

Tabla 8: Caracterización cualitativa de la muestra por sector y número de trabajadores

Sector económico	Menor a 100		Entre 100 y 500		Más de 500		TOTAL	
	F	%	F	%	f	%	f	%
Tecnología	3	6%	3	6%	0	0%	6	12%
Consumo Masivo	2	4%	5	10%	7	14%	14	27%
Banca y Seguros	0	0%	3	6%	1	2%	4	8%
Servicios	9	18%	3	6%	1	2%	13	25%
Salud	0	0%	1	2%	2	4%	3	6%
Comunicaciones	2	4%	0	0%	0	0%	2	4%
Retail	1	2%	0	0%	3	6%	4	8%
Química, energía y petróleo	0	0%	0	0%	1	2%	1	2%
Laboratorios / Farmacias	0	0%	2	4%	1	2%	3	6%
Agropecuario	1	2%	0	0%	0	0%	1	2%
Total	18	35%	17	33%	16	31%	51	100%

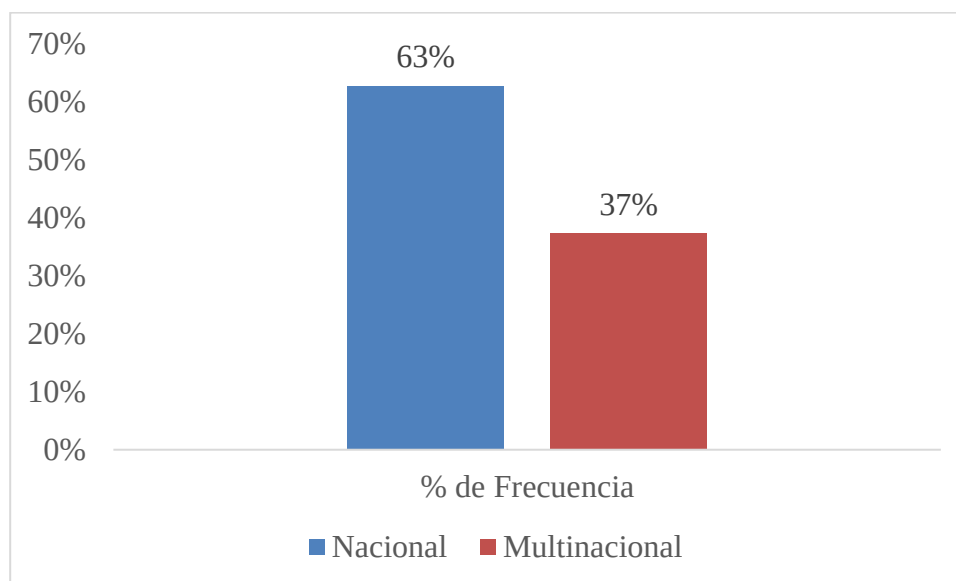
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Como se observa en la tabla 8, la distribución de empresas según su número de trabajadores es similar, siendo el más representativo el rango de menor a 100 trabajadores con 35%, seguido por el rango de entre 100 y 500 trabajadores y el de más de 500 trabajadores (33% y 31% respectivamente). Por otro lado, la mayor concentración de los datos está en el sector de consumo masivo con 27%, teniendo mayor presencia en el rango de más de 500 trabajadores con un 14%, seguido de servicios, representando el 25% del total y teniendo un 18% en el rango de menor a 100 trabajadores. De acuerdo con la participación resultante del proceso de recolección, los sectores de consumo masivo, servicios y tecnología tuvieron la mayor influencia en los resultados, sumando entre ellas un 65% del total.

5.1.1.2. Tipo de Capital

Como parte de las características cualitativas de la muestra, se incluyó el tipo de capital para conocer si son empresas nacionales o multinacionales. En el gráfico 1 se aprecia que la mayoría de las empresas (63%) reportaron tener capital nacional.

Gráfico 1: Caracterización cualitativa de la muestra por tipo de capital



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

5.1.2. Apartados de la dimensión de salario directo

En esta dimensión se analizaron los conceptos de pago a los colaboradores por su jornada laboral y el cumplimiento de objetivos, tales como, salario básico mensual, ticket de alimentación, utilidades, bono variable o por desempeño, comisiones, bonificaciones fijas recurrentes y extraordinarias, bono de retención y pagos en moneda dura.

5.1.2.1. Incremento del Salario Básico Mensual (SBM)

Este apartado es analizado en dos períodos, un primer lapso comprendido entre enero y diciembre de 2018 y un segundo lapso comprendido entre enero y julio de 2019.

5.1.2.1.1. Incremento del SBM en el 2018

Para la construcción de esta práctica se recolectó el porcentaje de incremento de la muestra durante todos los meses de 2018, para conocer la cantidad de otorgantes, la frecuencia en que fueron dados los incrementos en el año, cómo se movieron los salarios y qué porcentaje recuperó de la inflación. En la tabla 9 se presenta la mediana, el promedio global, el promedio puntual (referido a solo las empresas que efectivamente dieron algún incremento en un mes específico) y el porcentaje de empresas otorgantes:

Tabla 9: Estadísticos de incrementos de salario en el 2018

ESTADÍSTICOS	2018											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Promedio	111%	46%	59%	103%	85%	89%	109%	127%	810%	110%	65%	101%
Mediana	58%	0%	31%	45%	85%	80%	97%	75%	268%	59%	60%	100%
Promedio puntual	153%	97%	105%	168%	116%	135%	140%	194%	928%	162%	105%	144%
Otorgantes	32	21	25	27	32	29	35	30	41	32	29	33
% Otorgantes	63%	41%	50%	53%	63%	57%	69%	59%	80%	63%	57%	65%

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

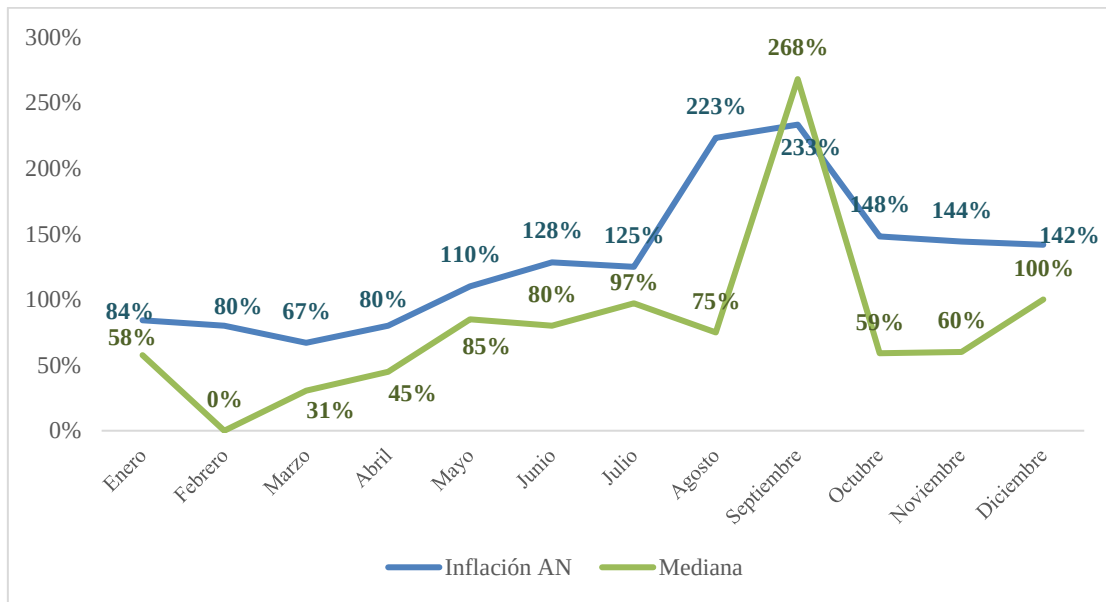
Se observa que durante el año 2018 el mes con menor cantidad de otorgantes fue febrero (ver tabla 9), en vista que el 41% de la muestra dio un incremento de salario y el mes con mayor número de otorgantes fue septiembre con un 80%, lo cual representa un total de 41 empresas. Este último se explica por ser el mes en que el Poder Ejecutivo Nacional anunció la reconversión monetaria junto con un conjunto de decretos, incluido el incremento del salario mínimo en un 5.900%, lo que provocó una reacción inmediata por parte del mercado general para poder cumplir con estas medidas.

Al identificar el mes con el menor promedio de incrementos, vuelve a ser febrero, siendo de un 46% y teniendo un promedio puntual de 97%, mientras que septiembre también resalta como el mes con mayor promedio de incrementos estando en un 810% y 928% el promedio puntual.

Haciendo un análisis más general de los resultados, es importante resaltar que, excluyendo febrero y marzo, más de la mitad de las empresas dieron algún incremento en cada uno de los meses, además que los promedios, con excepción de febrero, marzo y noviembre, siempre estuvieron por encima del 80%, por ende, la tendencia era a casi duplicar el salario de los trabajadores en cada mes.

Asimismo, se considera significativo contrastar el promedio de los incrementos de la muestra con la tasa de inflación reportada por la AN para el 2018 para conocer la relación entre ambos indicadores (ver gráfico 2).

Gráfico 2: Comparación de la mediana de incrementos de salario de la muestra con respecto a la inflación publicada por la AN en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se observa una tendencia similar entre la inflación mensual según la AN y las medianas mensuales de incremento (ver gráfico 2), notando un pico en el mes de septiembre debido a las medidas económicas mencionadas anteriormente, las cuales también tuvieron un efecto importante en la inflación llegando a porcentajes por encima del 200% para ese momento. Para conocer el porcentaje de recuperación que hubo en el año 2018 se presentan los acumulados de ambos indicadores:

Tabla 10: Recuperación de la inflación acumulada (AN y BCV) según indicadores acumulados de incrementos de salario para el 2018

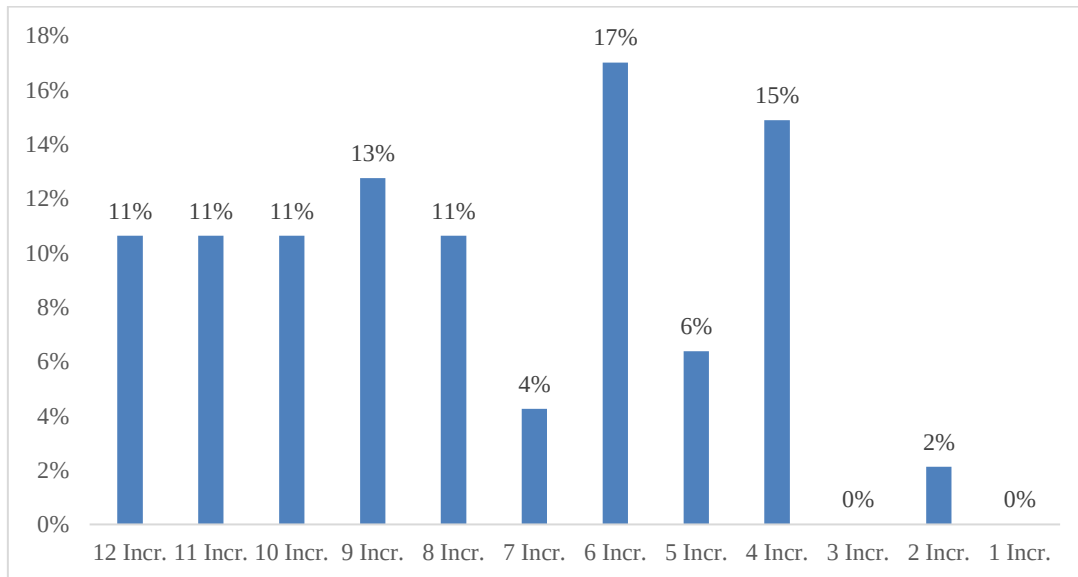
Indicador	Inflación de la AN		Inflación del BCV	
	% Acumulado	% Recuperación	% Acumulado	% Recuperación
Inflación	1.698.488%	N/A	130.060%	N/A
Mediana de incrementos	50.612%	3%	50.612%	39%
Promedio de incrementos	920.818%	54%	920.818%	708%
Incremento del salario mínimo	253.411%	15%	253.411%	195%

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se aprecia en la tabla 10 los porcentajes acumulados de la mediana de incrementos y el promedio de incrementos en el 2018, calculando a su vez el porcentaje de recuperación de estos dos estadísticos en función de la inflación acumulada. Si es analizado el resultado de la mediana, solo se recuperó el 3% de la inflación para ese período, sin embargo, al utilizar el promedio, la recuperación sube al 54% con respecto al indicador de la AN y los incrementos por parte del Poder Ejecutivo sobre el SMN arrojaron una recuperación del 15%. Si se analiza la recuperación con respecto a la inflación del BCV, el porcentaje de recuperación de la mediana sube 1200%, colocándose en 39%, mientras que el promedio alcanzó una recuperación de 708% y el SMN recuperó el 195%.

Adicionalmente, es posible conocer en cuantos meses de 2018 las organizaciones realizaron incrementos, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico 3: Cantidad de incrementos de salario durante el año 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Al dividir en cuatro bloques la cantidad de incrementos (ver gráfico 3), se nota que 15 empresas realizaron entre 12 y diez incrementos en el 2018, 13 empresas hicieron entre nueve y siete aumentos, 18 compañías aumentaron entre seis y cuatro veces y solo una lo hizo dos veces, presentando las frecuencias de tres y un incremento, cero resultados. Esto evidencia que el 98% de la muestra hizo al menos un incremento cada trimestre y el 77% lo hizo, al menos, una vez cada dos meses. Dos empresas manifestaron pagar el 100% del salario en Dólares, por lo tanto no reportan ajustes salariales y dos empresas no suministraron información.

Incremento del SBM en el 2019

Para la construcción de esta práctica se recolectó el porcentaje de incremento de la muestra desde enero hasta julio de 2019, para conocer la cantidad de otorgantes, la frecuencia en que fueron dados los incrementos en el año, cómo se movieron los salarios y qué porcentaje se recuperó de la inflación. A continuación, se presenta el percentil 50, el promedio global y el promedio puntual (referido a solo las empresas que efectivamente dieron algún incremento en un mes específico).

Tabla 11: Estadísticos de incrementos de salario en el 2019

ESTADÍSTICOS	2019						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Promedio	205%	115%	37%	43%	59%	32%	45%
Mediana	150%	81%	0%	0%	50%	0%	19%
Promedio puntual	235%	158%	80%	90%	92%	71%	77%
Otorgantes	42	35	22	24	31	22	28
% Otorgantes	82%	69%	43%	45%	61%	43%	55%

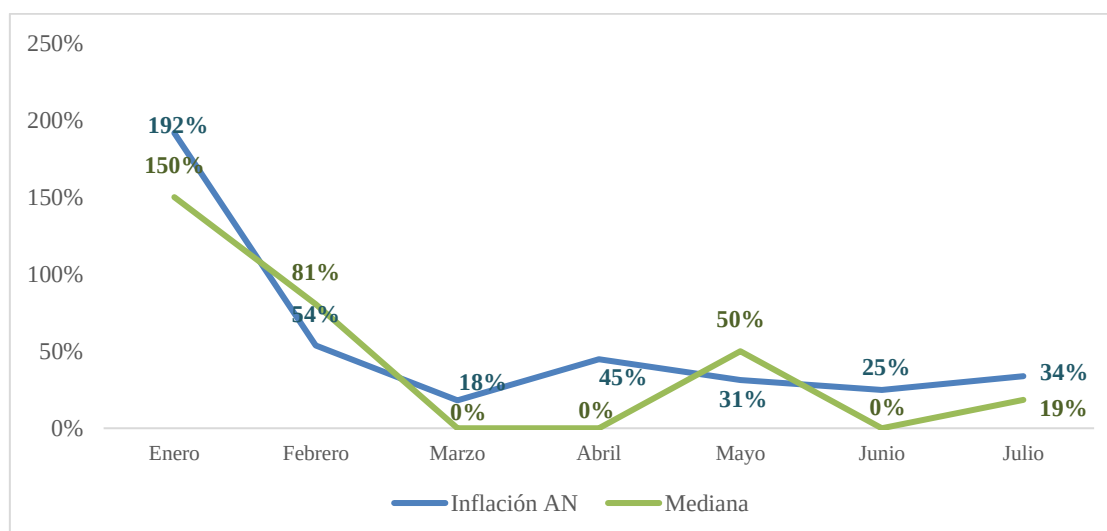
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se observa en la tabla 11 que en los primeros dos meses del año 2019 los incrementos fueron significativamente superiores a los del resto del año, siendo el promedio de 205% y 115% en enero y febrero respectivamente y el porcentaje de otorgantes más alto fue enero con un total de 42 compañías (82%). El mes de junio resulta ser el más bajo del período en cuanto a incremento promedio (32%) y otorgantes (43%).

Excluyendo los dos primeros meses del año, la cantidad de otorgantes no ha sido superior al 61% de la muestra y su mediana más alta fue en mayo alcanzando el 50%, mientras que el promedio de incrementos no llegó al 60%.

Resulta importante contrastar el promedio de incremento de la muestra con la tasa de inflación reportada por la AN para el 2019 para conocer la relación entre ambos indicadores, por ende, se presenta el gráfico 4 a continuación:

Gráfico 4: Comparación de la mediana de incrementos de salario de la muestra con respecto a la inflación publicada por la AN en 2019



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En el gráfico 4 se observa una tendencia similar entre la inflación mensual según la AN y los promedios mensuales de incremento, habiendo un decrecimiento en ambos indicadores hasta marzo, luego recuperándose levemente durante abril, después se nota una diferencia en el comportamiento de la curva en mayo que puede ocurrir por el incremento del SMN en ese mes y, por último, un crecimiento en julio de 2019. Para conocer el porcentaje de recuperación que hubo entre los meses de enero y julio de 2019 se presentan los acumulados de ambos indicadores:

Tabla 12: Recuperación de la inflación acumulada (AN) según indicadores acumulados de incrementos de salario para el 2019

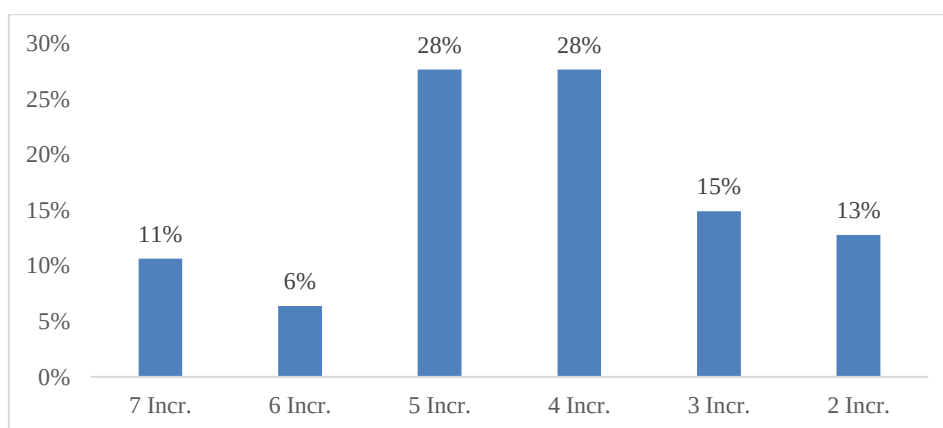
Indicador	Inflación de la AN	
	% Acumulado	% Recuperación
Inflación AN	1.579%	N/A
Mediana de incrementos	702%	44%
Promedio de incremento	3.817%	242%
Incremento del salario mínimo	789%	50%

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se aprecia en la tabla 12 los porcentajes acumulados de la mediana de incrementos y el promedio de incrementos en el 2019, calculando a su vez el porcentaje de recuperación de estos dos estadísticos en función de la inflación acumulada. Si se analiza el resultado de la mediana, solo se recuperó el 44% de la inflación para ese período, sin embargo, al utilizar el promedio, la recuperación llega al 242% con respecto al indicador de la AN y los incrementos por parte del Poder Ejecutivo sobre el SMN arrojaron una recuperación del 50%. En este caso no se presenta el porcentaje de recuperación en relación al indicador del BCV por solo contar con su publicación de inflación mensual hasta el mes de abril de 2019.

Adicionalmente, es posible conocer en cuántos meses de 2019 las organizaciones realizaron incrementos, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico 5: Cantidad de incrementos de salario durante el año 2019



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Este caso puede ser dividido en tres bloques (ver gráfico 5), observando que el 17% de las empresas han realizado entre siete y seis incrementos en lo que va del 2019, 56% de la muestra hizo entre cinco y cuatro aumentos y el 28% de las compañías aumentaron entre tres y dos incrementos. Esto evidencia que el 87% de la muestra hizo al menos un incremento cada dos meses.

5.1.2.1.2. Comparación del incremento del SBM en ambos períodos y recuperación sobre la inflación total

La frecuencia de incrementos del SBM en el 2019 parece ser muy similar a la observada en el año 2018 en la que el 77% de las empresas realizaron al menos seis incrementos, siendo este indicador en el 2019 de 87%. La diferencia más evidente entre ambos períodos es en los porcentajes en los que fue incrementado el salario, representado en la siguiente tabla:

Tabla 13: Comparación de incrementos de salario en el período de enero a diciembre del 2018 y de enero a julio del 2019

Período	Mediana de incrementos	
	Acumulado	Mensual
Enero a diciembre del 2018	63.962%	71%
Enero a julio del 2019	702%	32%

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Al observar los porcentajes acumulados y calcular su porcentaje mensual en función a la cantidad de meses transcurridos (con el objetivo de tener un porcentaje que pueda ser comparado en ambos períodos), se evidencia que el año 2018 tuvo incrementos 122% superiores a los del 2019, teniendo un valor mensual de 71% en comparación al 2019 que es de 32% (ver tabla 13).

Para conocer la recuperación sobre la inflación desde enero de 2018 hasta julio de 2019 se juntaron los valores de ambos períodos, obteniendo el siguiente resultado:

Tabla 14: Recuperación de la inflación acumulada (AN) según indicadores acumulados de incrementos de salario desde enero de 2018 hasta julio de 2019

Indicador	Inflación de la AN	
	% Acumulado	% Recuperación
Inflación	28.523.435%	N/A
Mediana de incrementos	513.742%	2%
Promedio de incremento	40.932.931%	144%
Incremento del salario mínimo	2.253.327%	8%

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Esta tabla 14 permite conocer cuál fue el porcentaje final de recuperación tomando en cuenta todo el período analizado, siendo la recuperación de la inflación, sobre la mediana de incrementos de apenas un 2%, sobre el promedio un 144% y sobre el acumulado de incrementos del salario mínimo nacional un 8%.

5.1.2.2.Incremento del Ticket de Alimentación (TA)

El ticket de alimentación es un concepto de pago no salarial de carácter obligatorio en todo el territorio nacional. Esto implica que todas las empresas están obligadas por ley a pagar al menos un monto mínimo mensual de 25.000 Bolívars según el decreto nro. 3.832 del 25 de abril del 2019. Este concepto ha sido utilizado por muchas empresas en el país como herramienta para incrementar el ingreso mensual de los trabajadores sin impactar el salario. De las 51 empresas encuestadas los resultados arrojados fueron:

Tabla 15: Forma de pago del Ticket de alimentación

Ticket de Alimentación	Pago Ticket 2018		Pago Ticket 2019	
	f	%	f	%
Superior al monto de ley	28	55%	30	59%
Igual al monto de ley	23	45%	21	41%
Total	51	100%	51	100%

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se observa que en el año 2018 el 55% de las empresas daban un monto por ticket de alimentación superior al mínimo de ley vigente para ese período, el cual incrementó a un 59% para el año 2019. Lo anterior significa que más de la mitad de las empresas del mercado general pagan por encima del monto de ley y se puede inferir que este porcentaje tiene una tendencia a incrementar (ver tabla 15).

5.1.2.2.1. Incremento del Ticket de Alimentación en el 2018

A continuación, se presenta la mediana, el promedio global y el promedio puntual (referido a solo las empresas que efectivamente dieron algún incremento en un mes específico):

Tabla 16: Estadísticos de incrementos del ticket de alimentación en el 2018

ESTADÍSTICOS	2018											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Promedio	42%	15%	37%	23%	62%	27%	50%	26%	176%	24%	78%	46%
Mediana	0%	0%	12%	0%	50%	0%	0%	0%	50%	0%	0%	0%
Promedio puntual	94%	69%	71%	79%	112%	72%	113%	99%	317%	131%	234%	113%
Otorgantes	12	6	14	8	15	10	12	7	15	5	9	11
% Otorgantes	43%	21%	50%	29%	54%	36%	43%	25%	54%	18%	32%	39%

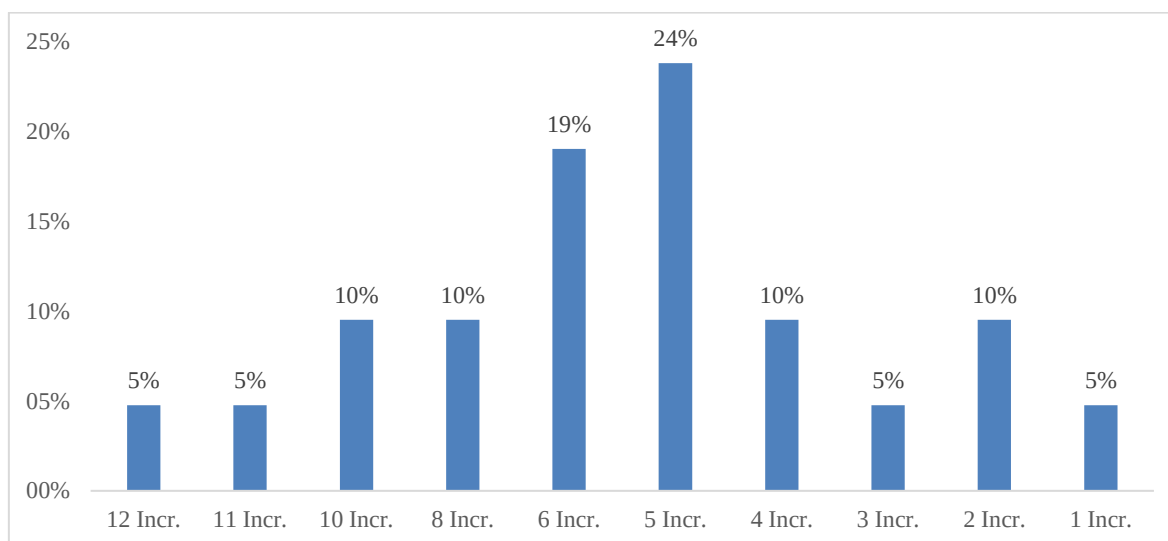
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

A diferencia del comportamiento de los incrementos salariales en el 2018 en que en diez de los 12 meses más de la mitad de las empresas aumentaron, solo en dos meses (mayo y septiembre) hubo incremento del ticket de alimentación (ver tabla 16). El promedio más alto observado fue en el mes de septiembre, siendo de 176%, muy superior a segundo promedio más alto que fue en el mes de mayo, siendo de 62%. En el caso de la mediana, solo se poseen tres datos superiores a 0%, ubicados en los meses de marzo (2%), mayo (50%) y septiembre (50%). Por otro lado, el mes con el promedio de incremento más bajo fue febrero con 15% (al igual que lo visto en los incrementos de salario del 2018).

Los meses con mayor cantidad de empresas otorgantes fueron mayo y septiembre (54%) y el que tuvo menos otorgantes fue octubre con un 18%, seguido de febrero con el 21% de las empresas.

Adicionalmente, es posible conocer en cuántos meses de 2018 las organizaciones realizaron incrementos, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico 6: Cantidad de incrementos del ticket de alimentación durante el año 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En el gráfico 6 se identifica que el 42% de las empresas realizó entre seis y cinco incrementos en el 2018, un 29% hizo entre ocho y 12 incrementos y otro 29% hizo entre cuatro y un incremento.

5.1.2.2.2. Incremento del Ticket de Alimentación en el 2019

A continuación, se presenta la mediana, el promedio global y el promedio puntual (referido a solo las empresas que efectivamente dieron algún incremento en un mes específico):

Tabla 17: Estadísticos de incrementos del ticket de alimentación en el 2019

ESTADÍSTICOS	2019						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Promedio	110%	220%	153%	215%	110%	27%	39%
Mediana	0%	40%	0%	0%	0%	0%	0%
Promedio puntual	236%	411%	536%	463%	237%	83%	85%
Otorgantes	13	15	8	13	13	9	13
% Otorgantes	43%	50%	27%	43%	43%	30%	43%

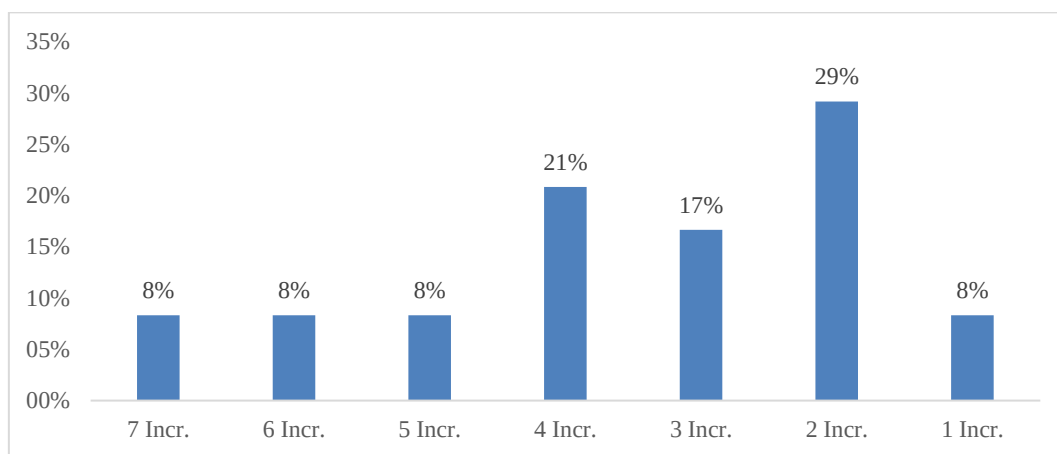
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Entre los meses de enero a julio del 2019 no se observa ningún mes en que el porcentaje de otorgantes supere el 50%, siendo el de febrero el más alto con un 50%. A este le siguen enero, abril, mayo y julio con 43% de empresas otorgantes cada uno, ubicando marzo y junio como los más bajos con 27% y 30% respectivamente (ver tabla 17).

El mes con un promedio de incremento mayor fue febrero con 220%, seguido de abril con 215%. El mes con menor promedio fue junio con apenas un 27%, seguido por julio con un 39% de incremento.

Para conocer la frecuencia en que se dieron incrementos, se presentan cuántos meses de 2019 las empresas aumentaron su ticket de alimentación mediante el siguiente gráfico:

Gráfico 7: Cantidad de incrementos del ticket de alimentación durante el año 2019



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se observa que el 67% de la muestra ha dado entre cuatro y dos incrementos hasta el mes de julio de 2019. El 24% ha dado entre siete y cinco incrementos y solo el 8% ha dado tan solo un incremento durante el año (ver gráfico 7).

5.1.2.3. Calidad de conceptos del salario directo

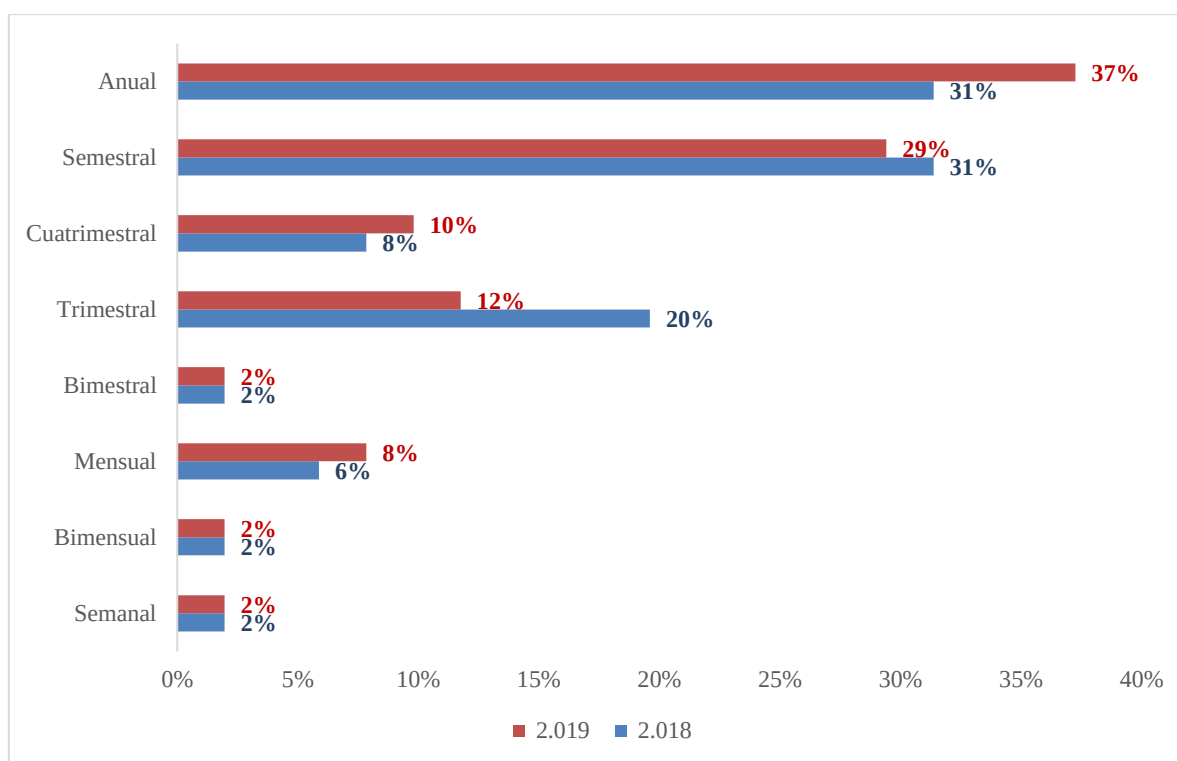
En este apartado se obtuvo información asociada a la frecuencia y moneda de pago de los conceptos: utilidades, bono por desempeño, comisiones, bonificaciones fijas y el bono de retención.

5.1.2.3.1. Frecuencia y moneda de pago de las utilidades

Las utilidades es un incentivo a corto plazo obligatorio según la legislación venezolana que se deriva de los beneficios líquidos que se obtuvieron al culminar el ejercicio anual, sin embargo, esta práctica de pago ha variado con relación a la frecuencia de otorgamiento y en menor medida en la moneda de pago.

Una de las compañías de la muestra reportó dos frecuencias distintas para el pago de las utilidades, lo cual también ocurrió para el caso de la moneda. Esta distinción puede darse por tener una política diferenciada por nivel o región.

Gráfico 8: Frecuencia de pago de las utilidades



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En el gráfico 8 se observa que la práctica en su mayoría ha mantenido una frecuencia de otorgamiento semestral o anual sumando un 63% en el año 2018 y para el 2019 esta cifra subió al 67%. La frecuencia trimestral en el 2018 disminuyó considerablemente su representatividad pasando del 20% a un 12%, distribuyéndose en un 2% a mensual, 2% a cuatrimestral y 4%

anual. Resulta interesante cómo en los años 2018 y 2019 existe un 10% y 12% respectivamente, de empresas que tienen una frecuencia de otorgamiento mensual, bimensual o semanal.

Tabla 18: Moneda de pago de las utilidades

Moneda	Utilidades 2018		Utilidades 2019	
	f	%	f	%
Bolívares	50	98%	50	98%
Dólares	2	4%	2	4%
Euros	0	0%	0	0%

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Una sola empresa de la muestra reportó pagar el 100% de sus utilidades en Dólares, una afirmó realizar el pago en Bolívares y en Dólares, mientras que 49 de ellas aseguró que pagaba en Bolívares las utilidades (ver tabla 18).

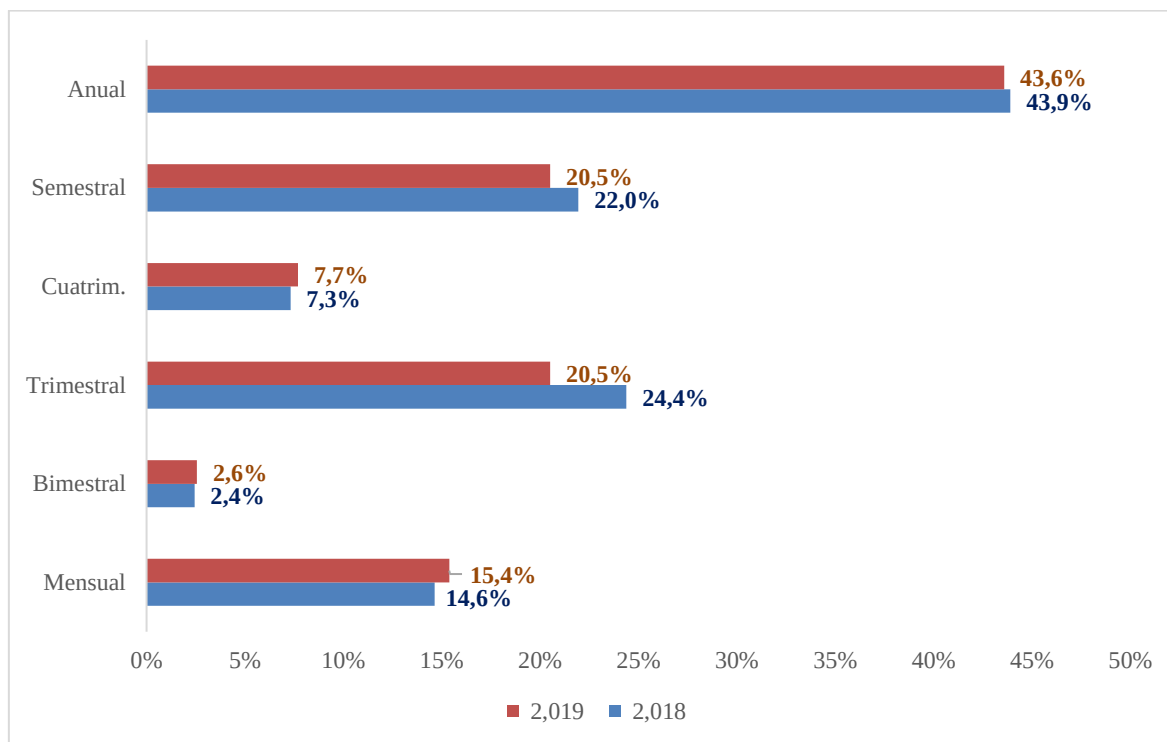
La práctica de pago de las utilidades está consolidada en el territorio venezolano por tener rango, valor y fuerza de ley, pero, las empresas han ajustado su frecuencia con el objetivo de adelantar el pago a los colaboradores teniendo como resultado que casi dos tercios de la muestra lo otorgan en períodos menores al anual. En el caso de la moneda, se mantiene el Bolívar como moneda de pago consolidada para este concepto.

5.1.2.3.2. Frecuencia y moneda de pago del bono variable o por desempeño

El bono por desempeño a diferencia de las utilidades no está contemplado en la legislación laboral como pago obligatorio, por ende, queda a discreción de las empresas si lo incluyen en su esquema de compensación. Los resultados reflejan que para julio de 2019 el 76% de la muestra otorgaba bono por desempeño a todos o a un grupo de trabajadores, lo cual representa una disminución del 4% con respecto a lo reportado para el año 2018 en que hubo un 80% de otorgantes.

Entre las empresas que otorgan, el 88% posee una sola frecuencia de pago y el 12% restante reportó más de una frecuencia. A continuación, se presentan los resultados por cada tipo de frecuencia tomando en cuenta aquellas que señalaron más de una:

Gráfico 9: Frecuencia de pago del bono por desempeño (Otorgantes)



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En el gráfico 9 de frecuencia es posible observar que disminuyó en el 2019 la cantidad de empresas que otorgaban el bono por desempeño con frecuencia trimestral, semestral y anual con respecto al año 2018, sin embargo, los porcentajes son muy similares. La tendencia en ambos períodos es a realizar el pago anualmente, a pesar de que casi la tercera parte de la muestra asegura realizar este pago con una frecuencia entre mensual y trimestral.

Lo que refiere al pago en moneda extranjera de esta práctica en el 2019, 90% de los participantes tienen solo una moneda de pago, mientras que el 10% asegura tener dos (mixto), de las cuales, son el 2% no contempla el Bolívar cuando el pago es mixto. La cantidad de empresas con solo una moneda de pago tiene una variación con relación al año 2018 ya que para ese período el porcentaje era del 85%. A continuación, se presentan los resultados por cada moneda de pago tomando en cuenta aquellas que señalaron más de una:

Tabla 19: Moneda de pago del bono por desempeño (Otorgantes)

Moneda	B. por Desempeño 2018		B. por Desempeño 2019	
	F	%	F	%
Bolívares	32	78%	29	74%
Dólares	14	34%	13	33%
Euros	1	2%	1	3%

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

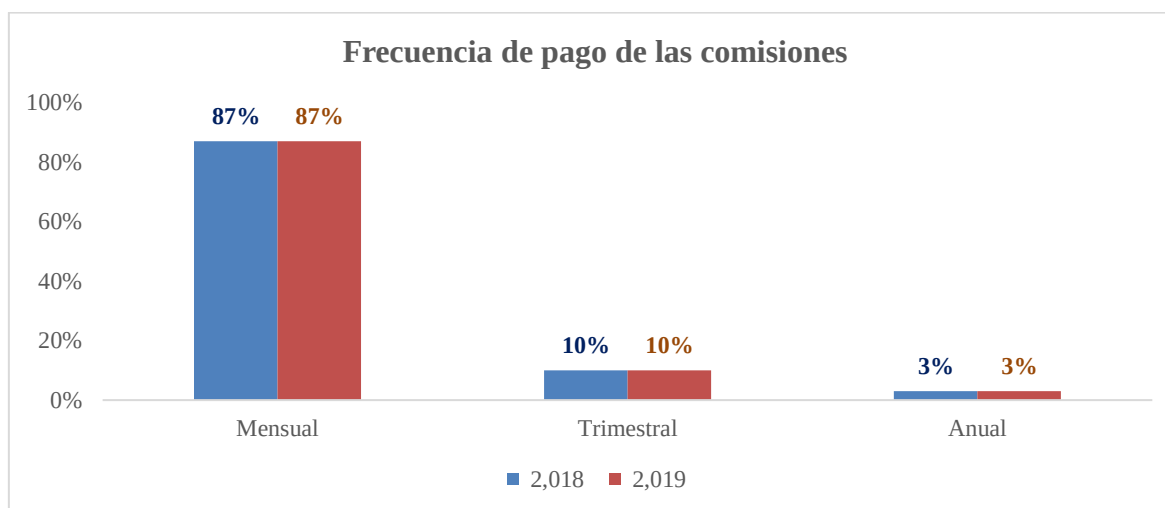
La tabla 19 refleja que el 78% de las otorgantes contempla el Bolívar como moneda de pago en el 2018, habiendo una disminución para el 2019 llegando al 74% pero, ese porcentaje no se trasladó a una moneda extranjera, sino al número de no otorgantes y adicionalmente hubo empresas que unificaron la cualidad de otorgamiento y solo dan el pago en una moneda a diferencia del 2018.

Este concepto comúnmente es pagado de forma semestral o anual, sin embargo, en Venezuela parece que una cantidad representativa de empresas han llegado a pagar de forma trimestral e incluso mensual esta práctica. Adicionalmente, lo más usual es utilizar el Bolívar como moneda predeterminada, aunque el Dólar actualmente es utilizado por la cuarta parte de los participantes. En parte el cambio en la práctica puede deberse a que se busca que el trabajador tenga un mayor flujo de caja mensual, lo que es imprescindible en períodos de hiperinflación.

5.1.2.3.3. Frecuencia y moneda de pago de las comisiones

Las comisiones no presentaron variación en su cantidad de otorgantes entre los años 2018 y 2019, ubicándose en un 59%. Para ambos períodos el 87% de las empresas contemplaron una sola frecuencia de pago.

Gráfico 10: Frecuencia de pago de las comisiones (Otorgantes)



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En el gráfico 10 se observa una misma política para ambos períodos, siendo mucho más frecuente pagar las comisiones mensualmente, representando un 87% de las otorgantes.

Los resultados asociados a la moneda de pago permiten conocer que solo el 6% de la muestra contempla dos monedas para el pago de las comisiones, siendo estas el Bolívar y el Dólar. Esta tendencia se repite en ambos años estudiados.

Tabla 20: Moneda de pago de las comisiones (Otorgantes)

Moneda	Comisiones	2,018	Comisiones	2,019
	f	%	f	%
Bolívares	25	83%	24	80%
Dólares	8	27%	9	30%

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se observa que solo una empresa cambió su moneda de pago para el período de enero a julio de 2019, pasando del Bolívar al Dólar (ver tabla 20).

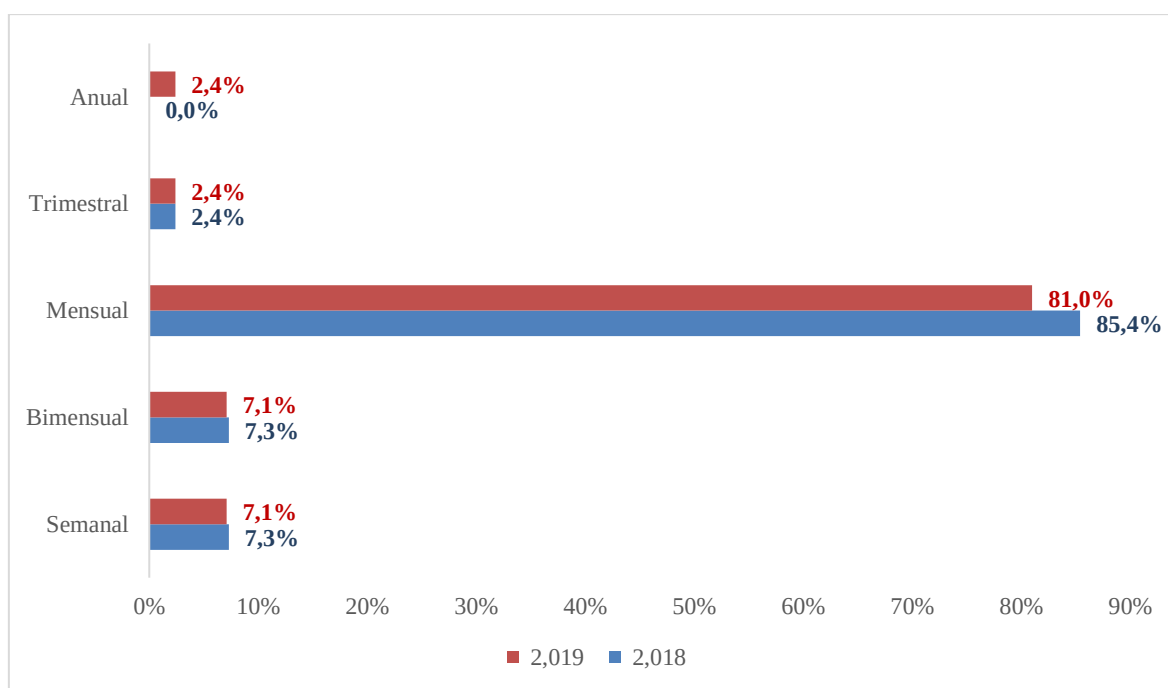
La práctica de pago de comisiones de esta muestra del mercado general permite determinar que la frecuencia de pago es comúnmente mensual y la moneda utilizada es el Bolívar. La tendencia es a mantener una misma política en base a estas dos cualidades para todos los niveles.

5.1.2.3.4. Frecuencia y moneda de pago de las bonificaciones fijas

Para el presente año el 82% de las empresas otorga bonificaciones fijas, 2% más que en el 2018 (80% de otorgantes), permitiendo inferir que esta práctica de pago está consolidada en gran parte del mercado general.

En relación con la frecuencia para el 2018 solo una compañía mantenía dos, sin embargo, actualmente el 100% utiliza una única frecuencia para realizar estos pagos. A continuación, se presentan los resultados por cada tipo de frecuencia tomando en cuenta aquellas que señalaron más de una:

Gráfico 11: Frecuencia de pago de las bonificaciones fijas (Otorgantes)



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Al igual que las comisiones, las bonificaciones fijas tienen en su mayoría una frecuencia mensual, siendo del 85% y 81% de los otorgantes para los años 2018 y 2019 respectivamente (ver gráfico 11).

Desde enero del 2018 hasta la actualidad solo una compañía utiliza tanto el Bolívar como el Dólar como monedas de pago, los restantes solo utilizan una de ellas.

Tabla 21: Moneda de pago de las bonificaciones fijas (Otorgantes)

Moneda	B. Fijas	2,018	B. Fijas	2,019
	f	%	f	%
Bolívares	39	95%	39	93%
Dólares	3	7%	4	10%

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

De acuerdo con la tabla 21, excluyendo aquellas empresas que no otorgan esta práctica, nueve de cada diez utilizan el Bolívar como unidad de medida predeterminada para el pago.

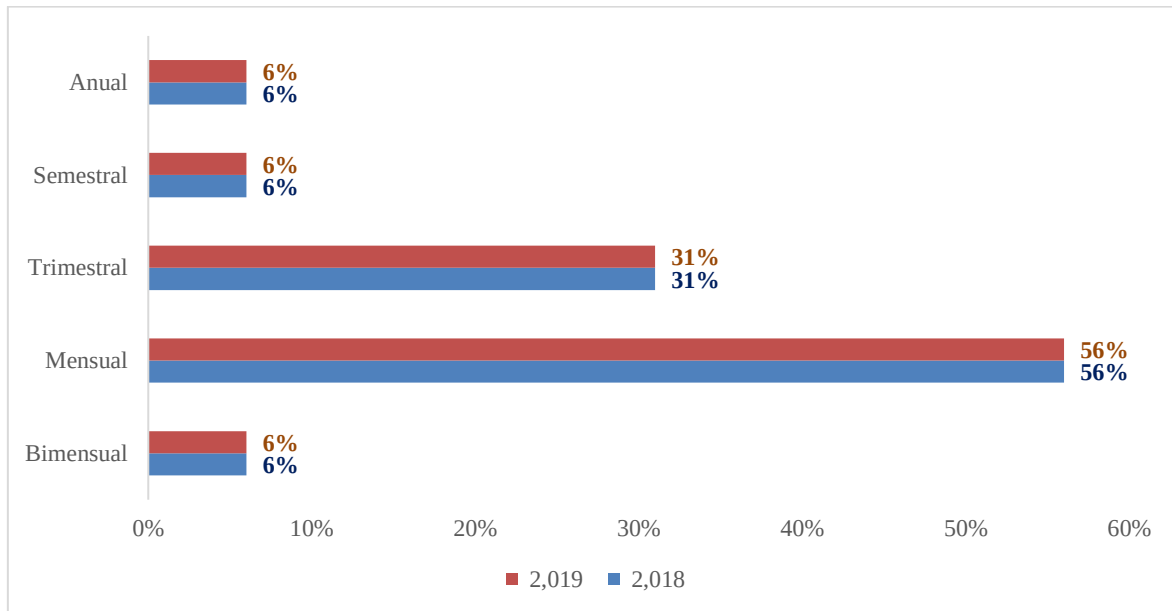
Lo anterior permite inferir que las bonificaciones fijas representan otra práctica consolidada, que tiende a tener una frecuencia mensual y que la moneda de pago por excelencia es el Bolívar.

5.1.2.3.5. Frecuencia y moneda de pago del bono de retención

Según la World at Work (2007) el bono de retención se refiere a un acuerdo entre las partes involucradas sobre el otorgamiento de un pago luego de ejecutar una actividad o de haber transcurrido un período de tiempo específico. Este concepto se posiciona en el mercado general venezolano como una práctica consolidada, siendo otorgado por el 71% de la muestra para ambos períodos. La cualidad del pago de la práctica no tuvo cambios de un período a otro.

Solo el 2% de la muestra reportó dos frecuencias de pago del bono en 2018 y 2019, siendo el otro 98% empresas con una política unificada para todos los niveles que reciben. En el gráfico 12 se presentan los resultados sobre esta cualidad:

Gráfico 12: Frecuencia de pago del bono de retención (Otorgantes)



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se observa que no hubo variación en los períodos estudiados y que la frecuencia más utilizada es la mensual, para este concepto con un 56% de las otorgantes, seguido de trimestral con un 31% (ver gráfico 12).

En el caso de la moneda de pago, el 10% de la muestra contempla en esta práctica dos monedas al momento del pago a los trabajadores elegibles, distribuidos en un 8% Bolívares y Dólares y un 2% Dólares y euros. El 90% restante utiliza el Bolívar o el Dólar como moneda única de pago, en el caso de euro, ninguna compañía la usa de manera individual. En la tabla 22 se evidencia como es el otorgamiento en la muestra:

Tabla 22: Moneda de pago del bono de retención (Otorgantes)

Moneda	Retención	2,018	Retención	2,019
	F	%	f	%
Bolívares	19	53%	19	53%
Dólares	21	58%	21	58%
Euros	1	3%	1	3%

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En la tabla 22 se refleja que el 58% de las empresas otorgantes han tenido como plataforma el bono de retención para el pago en moneda dura, siendo este el concepto de salario directo con mayor penetración de monedas distintas al Bolívar y que sean estables en la economía global.

El bono de retención es preferentemente pagado con frecuencia mensual o trimestral. Es importante resaltar que más de la mitad de la muestra paga en moneda dura a través de este concepto según lo reportado en ambos períodos estudiados.

5.1.2.4. Bonos monetarios recurrentes y/o extraordinarios y pagos en moneda dura

Este apartado se refiere a las prácticas de pago de bonos extraordinarios y recurrentes y a los pagos en moneda dura independientemente del concepto que sea utilizado. Esta información fue atada a una matriz donde se puede conocer si el bono está asociado a una contingencia como lo son: transporte, salud, alimentos (excluyendo el ticket de alimentación) y servicios básicos (luz, agua, gas, etc.) o, por el contrario, no está asociado a ninguna contingencia.

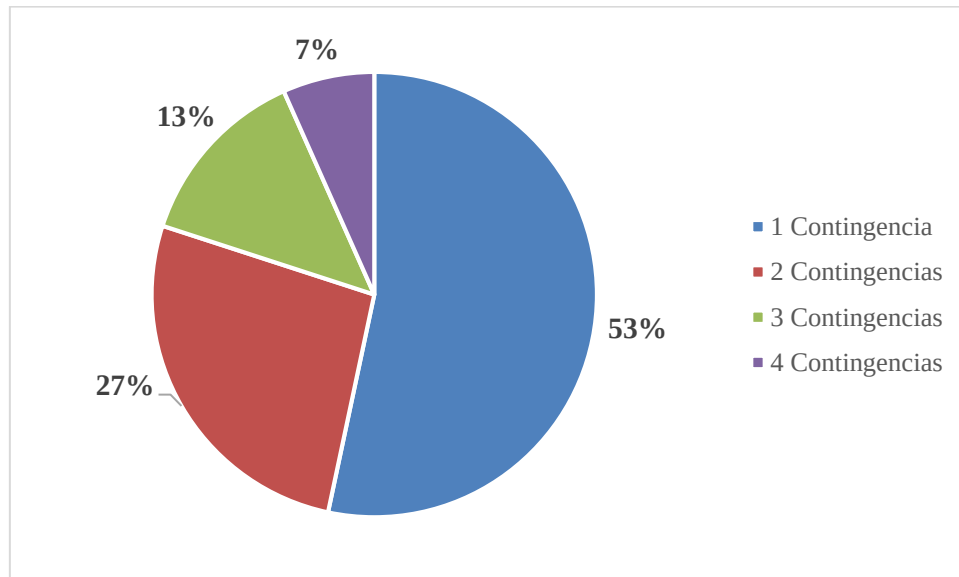
El bono extraordinario hace referencia a que en algún momento del año se otorgó alguna bonificación, sin ningún tipo de criterio de tiempo y bono recurrente es aquel que es otorgado de forma regular y permanente.

5.1.2.4.1. Bonos recurrentes

Esta práctica fue evaluada a partir de la moneda de pago de otorgamiento, conociendo así que 31% de las empresas otorga bonos recurrentes en Dólares y el 55% lo hace en Bolívares. Revisando la práctica de forma global, el 67% lo otorga independientemente de la moneda. Adicionalmente se consultó si estos bonos estaban atados a alguna contingencia asociada a: alimentos, salud, transporte o servicios básicos.

Para el año 2018, tomando solo aquellas empresas que reportaron otorgar este concepto asociado a una contingencia que representan el 29% de la muestra (15 empresas), la distribución queda de la siguiente forma:

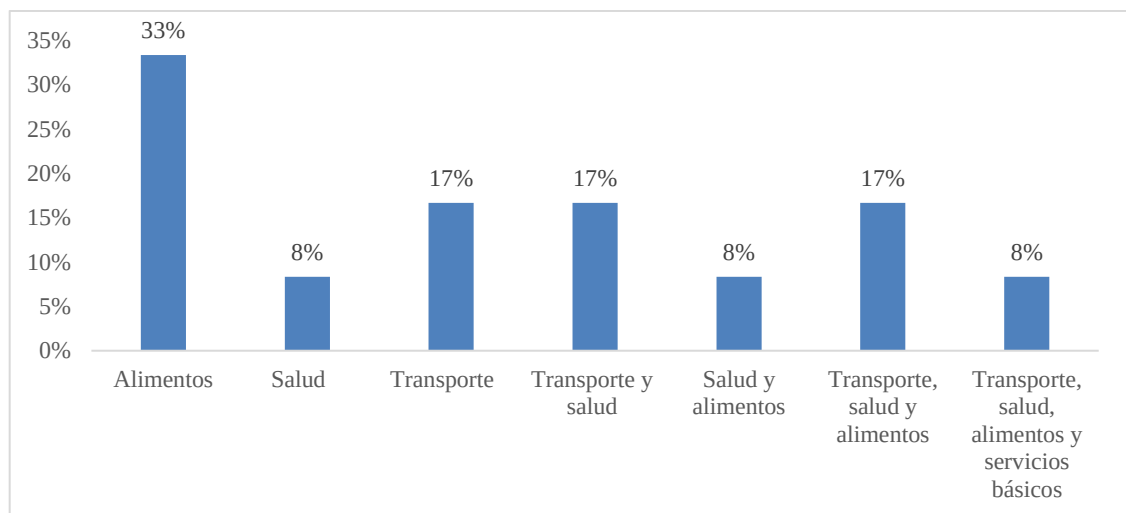
Gráfico 13: Cantidad de contingencias que aplican en bonos recurrentes



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Es posible observar que el 53% de las empresas que pagan bonos recurrentes asociados a contingencias solo lo hacen por una de ellas, para dos es el 27%, para tres es 13% y para cuatro el 7% (ver gráfico 13). Con la finalidad de detallar aún más esta distribución, el gráfico 14 especificó a que está referida cada una de las agrupaciones por contingencias:

Gráfico 14: Distribución por contingencia en bonos recurrentes



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

De acuerdo con el gráfico 14 se aprecia que la mayor parte de las empresas que tienen bonos recurrentes asociados a contingencias lo hacen a través de la categoría alimentación (67%), a pesar de ya existir un ticket de alimentación de carácter obligatorio según la legislación del país, seguida de transporte y salud con un 58% y, por último, servicios básicos con solo un 8%.

Al verificar la práctica completa de otorgamiento, sin importar el tipo de contingencia a la que sea dirigido, estos son los resultados:

Tabla 23: Otorgamiento de bonos recurrentes

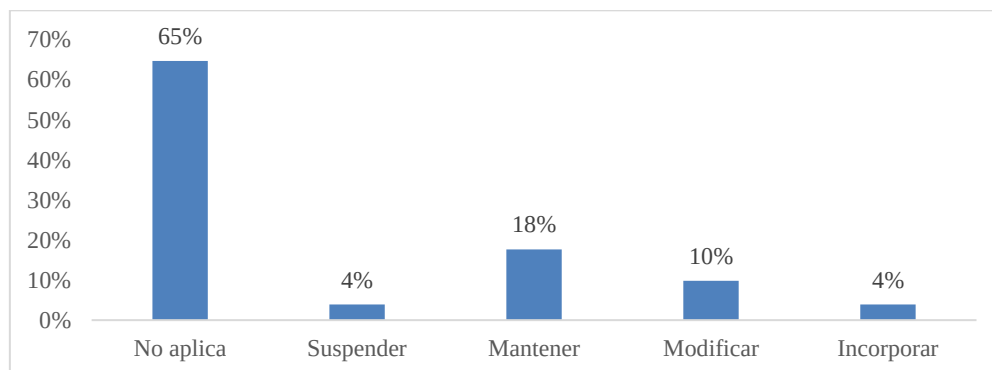
Otorgamiento de bonos recurrentes	f	%
No otorgó	17	33%
No asociado a contingencias	23	45%
Asociado a alguna contingencia	15	29%

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En la tabla 23 se refleja que el 33% de las empresas no otorga esta práctica, 45% lo hace, pero sin atarlo a contingencias y el 29% lo otorga según las contingencias mencionadas anteriormente.

Al evaluar esta práctica por moneda de pago en el 2019 con respecto al 2018, se obtienen los siguientes resultados:

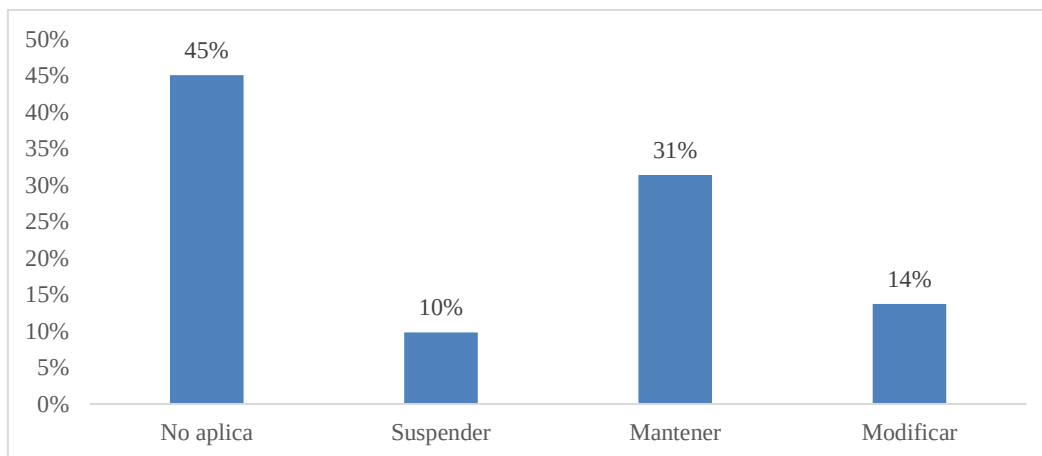
Gráfico 15: Variación del bono recurrente en moneda dura para el 2019



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Para el año 2019, a pesar de que se incorporaron dos empresas (4%) a la práctica de pago de bonos recurrentes en Dólares, también hubo otras dos empresas (4%) que lo suspendieron, por ende, no hubo variación en el 31% de otorgantes definido en el 2018. Además, nueve empresas (18%) mantuvieron la práctica y cinco (10%) cambiaron su modalidad (ver gráfico 15).

Gráfico 16: Variación de los bonos recurrentes en Bolívares para el 2019



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

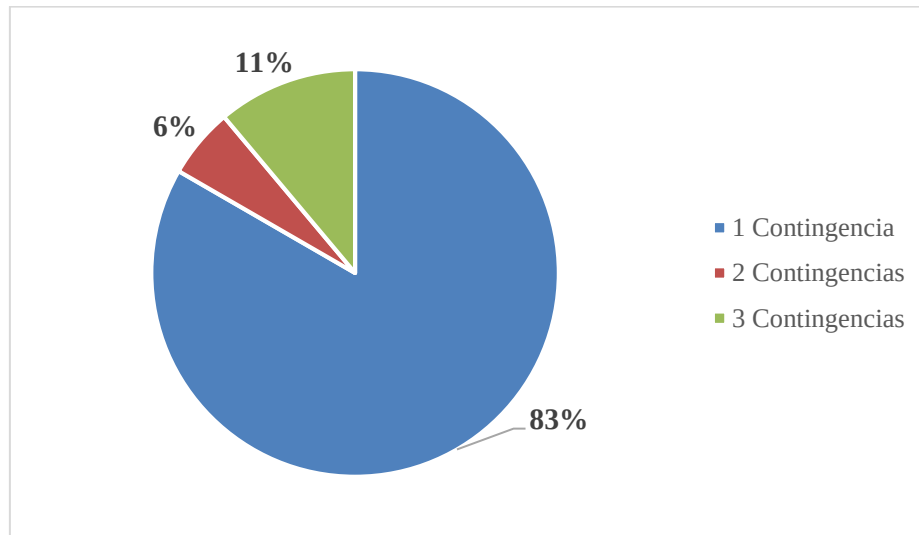
Para este mismo concepto, pero otorgado en Bolívares, la cantidad de otorgantes disminuyó por haber 10% de los participantes que suspendieron la práctica, 31% lo mantuvo y 14% cambió la modalidad (ver gráfico 16).

5.1.2.4.2. Bonos extraordinarios

Esta práctica también fue analizada a partir de la moneda de pago de otorgamiento, conociendo así que 22% de las empresas otorga bonos extraordinarios en Dólares y el 51% lo hace en Bolívares. De manera global, el 63% lo otorga independientemente de la moneda.

Para el año 2018, tomando solo aquellas empresas que reportaron otorgar este concepto asociado a una contingencia que representan el 35% de la muestra (18 empresas), la distribución queda de la siguiente forma:

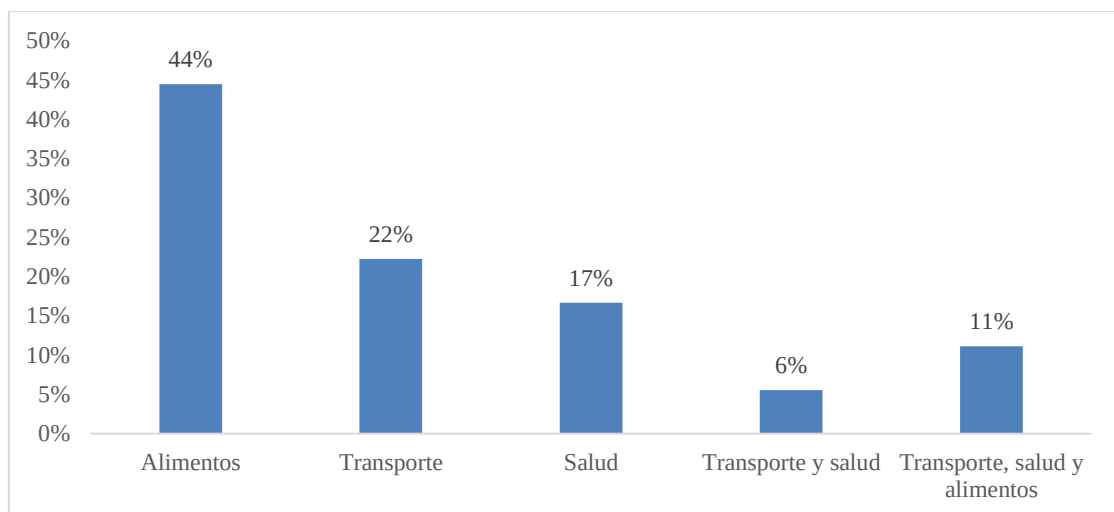
Gráfico 17: Cantidad de contingencias que aplican en bonos extraordinarios



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Es posible observar en el gráfico 17 que el 83% de las empresas que pagan bonos recurrentes asociados a contingencias solo lo hacen por una de ellas, el 6% paga para dos contingencias y solo el 11% lo hace por tres contingencias. Con la finalidad de detallar aún más esta distribución, el gráfico 18 señala cómo se distribuyen cada una de las agrupaciones por contingencias:

Gráfico 18: Distribución por contingencia en bonos extraordinarios



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En el gráfico 18 se aprecia que la mayor parte de las empresas que tienen bonos extraordinarios asociados a contingencias lo hacen a través de la categoría alimentación (56%), seguida de transporte con un 39% y, por último, salud con un 33%.

Al verificar la práctica completa de otorgamiento, sin importar el tipo de contingencia a la que sea dirigido, estos son los resultados:

Tabla 24: Otorgamiento de bonos extraordinarios

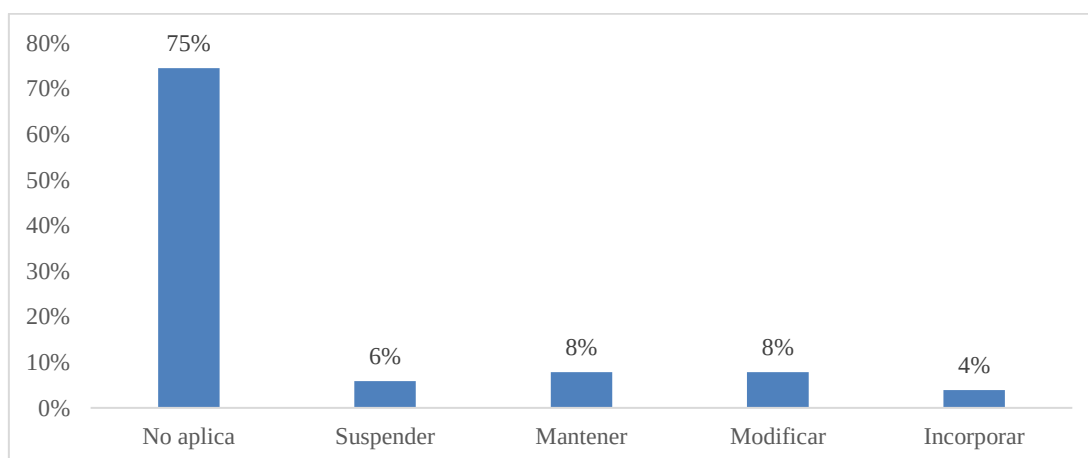
Otorgamiento de bonos extraordinarios	f	%
No otorgó	19	37%
No asociado a contingencias	20	39%
Asociado a alguna contingencia	18	35%

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En la tabla 24 se refleja que el 37% de las empresas no otorga esta modalidad, 39% lo hace, pero sin atarlo a contingencias y el 35% lo otorga por alguna de las contingencias mencionadas anteriormente.

Al evaluar esta práctica en el 2019 con respecto al 2018 la cantidad de empresas otorgantes se reduce de 63% a 51%. Realizando el análisis a través de la moneda de pago, se obtienen los siguientes resultados:

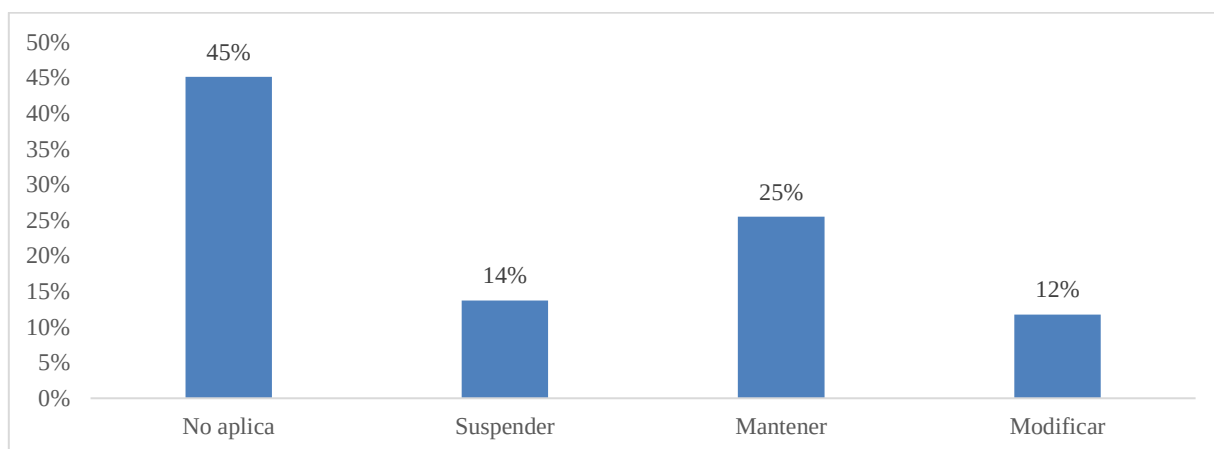
Gráfico 19: Variación del bono extraordinario en moneda dura para el 2019



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Para el año 2019, se incorporaron dos empresas (4%) al pago de bonos extraordinarios en Dólares, sin embargo, hubo tres empresas (6%) que suspendieron esta práctica, por ende, disminuyó el porcentaje de otorgantes de 22% en 2018 a 20% actualmente. Además, cuatro empresas (8%) mantuvieron la práctica y otras cuatro (8%) la modificaron (ver gráfico 19).

Gráfico 20: Variación del bono extraordinario en Bolívares para el 2019



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Para este mismo concepto, pero otorgado en Bolívares, la cantidad de otorgantes disminuyó a un 41% tomando en cuenta que se incorporó un 4% y suspendió el otorgamiento un 14%. Además, el 25% mantuvo la práctica y el 12% modificó la modalidad de otorgamiento (ver gráfico 20).

5.1.2.4.3. Pago en Moneda Dura

Esta práctica fue investigada de forma general, indagando la penetración de la misma y los rangos de pago mensual por nivel dentro de las organizaciones. Para el año 2018 el 53% de las empresas tenían dentro de su esquema de compensación la práctica de pago en moneda dura y para el 2019 este porcentaje creció hasta el 59%.

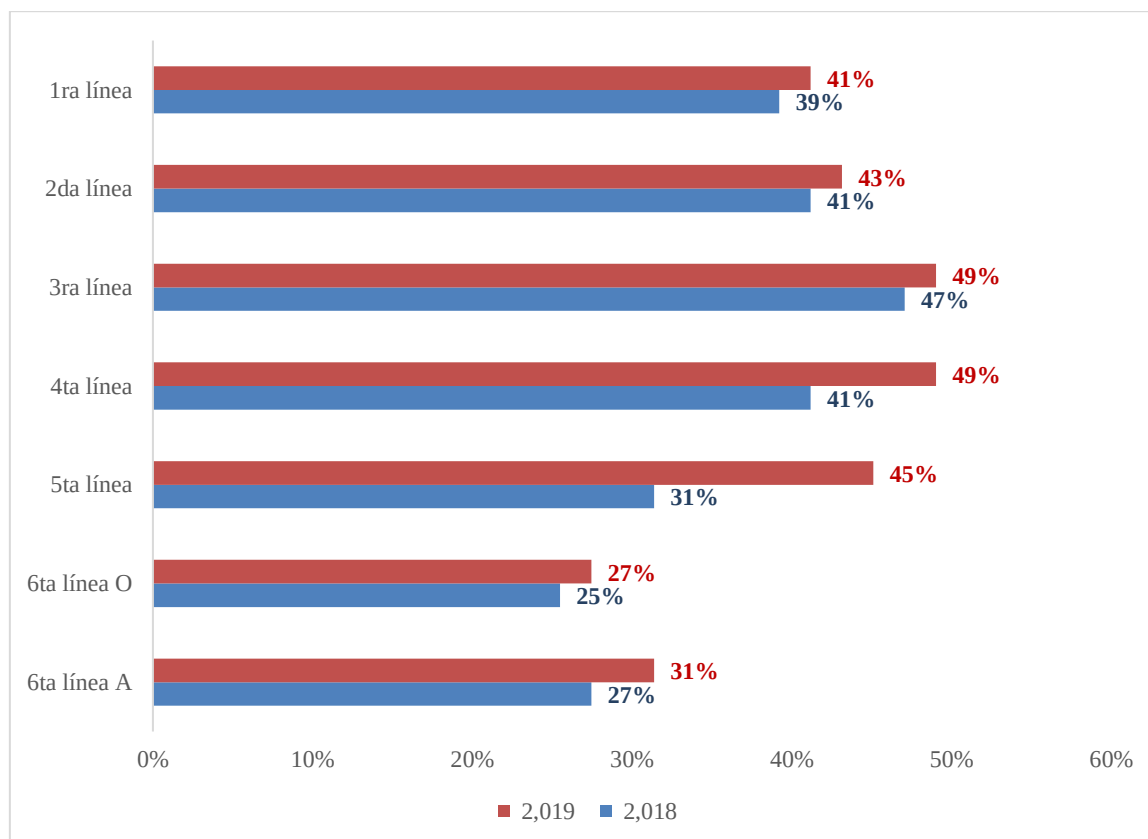
Para recolectar la información referente a los rangos de pago, fueron definidos siete diferentes niveles de reporte, las cuales son:

- 1ra línea: Representada por cargos como presidente o gerente general.

- 2da línea: Representada por cargos como vicepresidente, director, gerente nacional, etc.
- 3ra línea: Representada por cargos como el gerente de área.
- 4ta línea: Representada por cargos como jefes, coordinadores, especialistas, etc.
- 5ta línea: Representada por cargos profesionales como analistas.
- 6ta línea O: Representada por el personal base operativo.
- 6ta línea A: Representada por el personal base administrativo.

El instrumento permitió especificar cómo es la penetración de la práctica por cada una de las líneas mencionadas, sin embargo, es importante resaltar que, por razones asociadas a la confidencialidad de estos datos, muchas empresas no reportaron correctamente la información de la primera y la segunda línea.

Gráfico 21: Penetración del pago en moneda dura en los años 2018 y 2019



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En el gráfico 21 se observa que en todas las líneas de reporte hubo un incremento en el porcentaje de otorgantes, siendo la más significativa la quinta línea que representa a los profesionales como podrían ser cargos de analistas y en algunos casos especialistas, pasando de 31% en 2018 a 45% en el 2019. Los niveles que actualmente reciben más pagos en moneda extranjera son la cuarta y quinta línea con 49% cada uno, sin embargo, se puede inferir que los niveles superiores (primera y segunda línea) tienen al menos el mismo nivel de penetración que las anteriores, pero no fue reportado por los participantes debido a que es información, en muchos casos, confidencial para las organizaciones.

Tabla 25: Rangos del pago en moneda dura mensual para el 2018

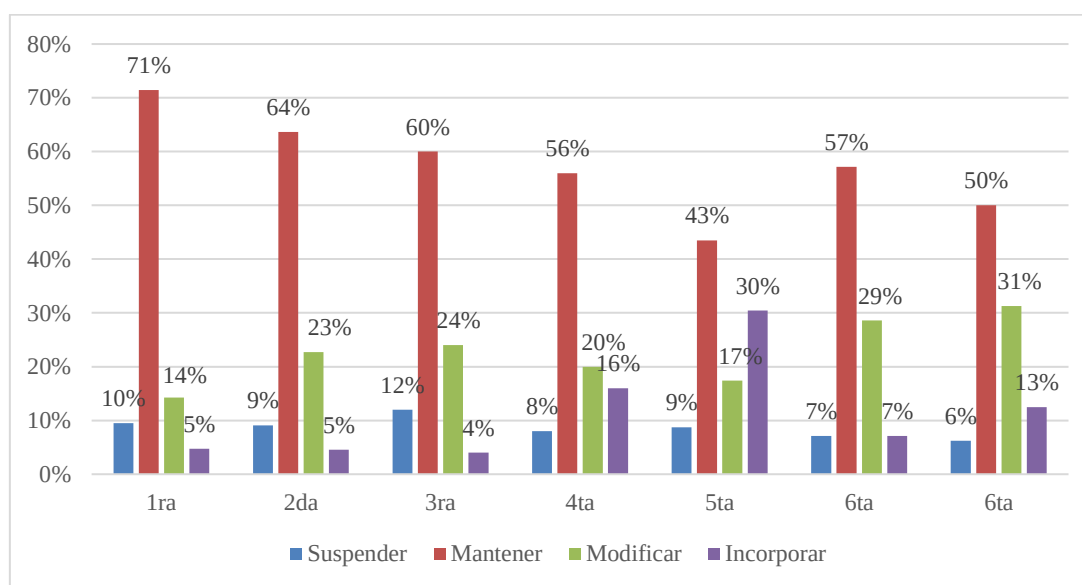
Monto	Niveles organizacionales						
	1ra	2da	3ra	4ta	5ta	6ta Admin	6ta Operat
Menor a 31\$	0%	0%	0%	2%	0%	6%	4%
31\$ - 100\$	4%	4%	10%	14%	10%	12%	14%
101\$ - 400\$	6%	8%	16%	14%	14%	6%	6%
401\$ - 1.000\$	4%	12%	14%	8%	4%	0%	2%
1.001\$ - 2.500\$	18%	10%	6%	4%	4%	2%	2%
Mayor a 2500\$	8%	6%	2%	0%	0%	0%	0%

Fuente: Datos propios, García y López (2019)

A pesar de no tener todas las respuestas para los casos de la primera y la segunda línea, si se observa que los rangos de pago tienen un orden descendente entre cada uno de los niveles (ver tabla 25). El rango de mayor a 2500 Dólares solo aparece en la primera, segunda y tercera línea, siendo los porcentajes de 8%, 6% y 2% respectivamente. El rango de 1001 a 2500 Dólares está en todos los niveles en orden descendente. Los rangos de 401 a 1000 Dólares y de 101 a 400 Dólares tienen un orden ascendente hasta la tercera línea (la cual tiene los mayores porcentajes de estos rangos) y luego disminuye hasta las sextas líneas. El rango de 31 a 100 Dólares presenta un orden ascendente hasta la cuarta línea y luego varía entre las líneas siguientes. Aquellos que otorgan 30 Dólares o menos tienen poca penetración en los niveles, teniendo en la cuarta línea solo un 2%, en la sexta línea operativa 6% y en la sexta línea administrativa 4%.

En el gráfico 22 se presentan las variaciones que tuvo la práctica de pago en moneda dura para el año 2019 con respecto al 2018 en base a las categorías de: se suspendió, se mantuvo, se modificó, se incorporó. El porcentaje faltante para llegar al 100% son aquellas empresas que no otorgaron este pago para el período estudiado.

Gráfico 22: Variación del pago en moneda dura por nivel en el año 2019 (Otorgantes)



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En todos los niveles parece que la tendencia es a mantener el mismo modelo que se tenía en el 2018. Entre el 31% y el 14% modificó su práctica y entre el 12% y el 6% lo suspendió. Como se mencionó anteriormente la quinta línea fue la que tuvo mayor cantidad de incorporaciones, representado un 30% de los otorgantes para ese nivel, seguida de la cuarta línea con un 16% (ver gráfico 22).

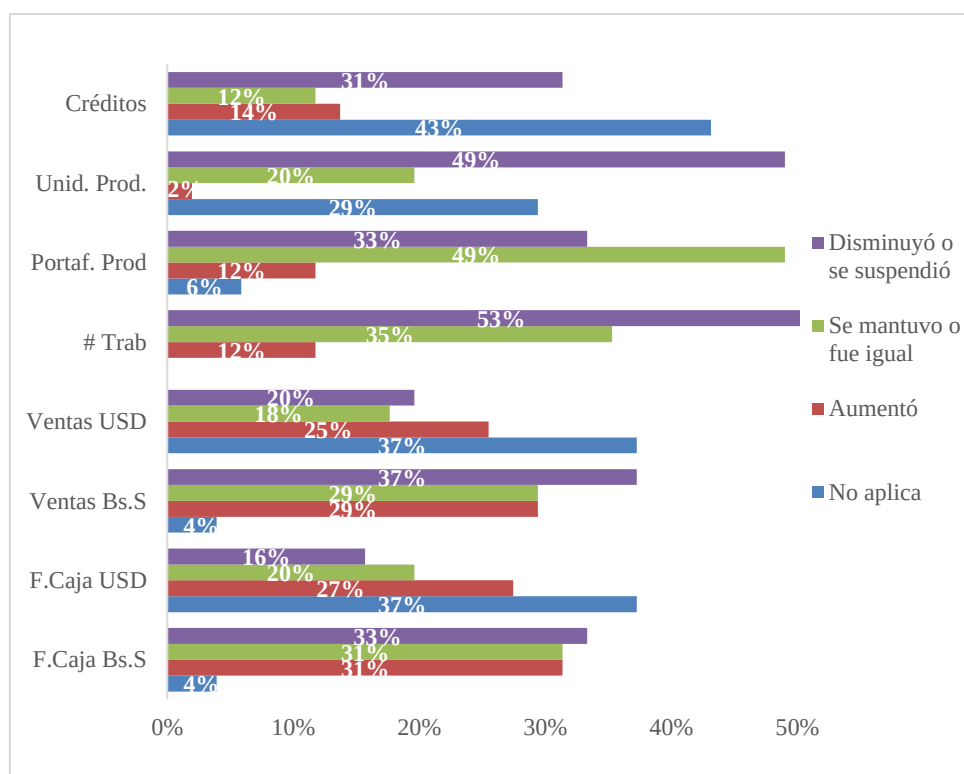
5.1.3. Impacto de la situación económica del país en las empresas

La necesidad de investigar esta información surge para conocer cómo la crisis económica y de los servicios públicos ha afectado a las organizaciones, así como identificar qué medidas han tomado desde la dimensión del salario indirecto para garantizar el apoyo a los trabajadores y qué importancia le dan a cada una de las prácticas de compensación total en un contexto de hiperinflación.

5.1.3.1. Situación de algunos de los indicadores de las empresas para el 2019

A continuación, se presenta el gráfico 23 de barras apiladas en el que se distingue como se encuentran las empresas en relación con algunos de sus principales indicadores de acuerdo con tres categorías, las cuales son: aumentó, se mantuvo o fue igual y disminuyó o se suspendió. Se agrega la categoría adicional de no aplica, en vista que existen indicadores que no son manejados por todas las empresas del mercado general.

Gráfico 23: Situación de principales indicadores de las empresas para el 2019



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Al enfocarse solo en los indicadores de flujo de caja se debe aclarar que el porcentaje de empresas que respondieron no aplica en el caso de flujo de caja en Bolívares es con motivo que solo manejan el Dólar, lo mismo aplica para el caso contrario. El 27% de las empresas aumentó su flujo de caja en Dólares, siendo más representativo que el porcentaje que disminuyó el mismo o incluso que lo mantuvo. En el caso del flujo de caja en Bolívares, el porcentaje en las tres

categorías (aumentó, se mantuvo y disminuyó) es muy similar, ubicándose entre el 31% y el 33% (ver gráfico 23).

En el caso de las ventas ocurre algo muy similar al flujo de caja ya que el 25% de la muestra aseguró incrementar sus ventas en Dólares, siendo superior al porcentaje de las que disminuyeron el mismo o lo mantuvieron. En Bolívares, la mayoría afirmó que disminuyó su flujo de caja en un 37% (ver gráfico 23).

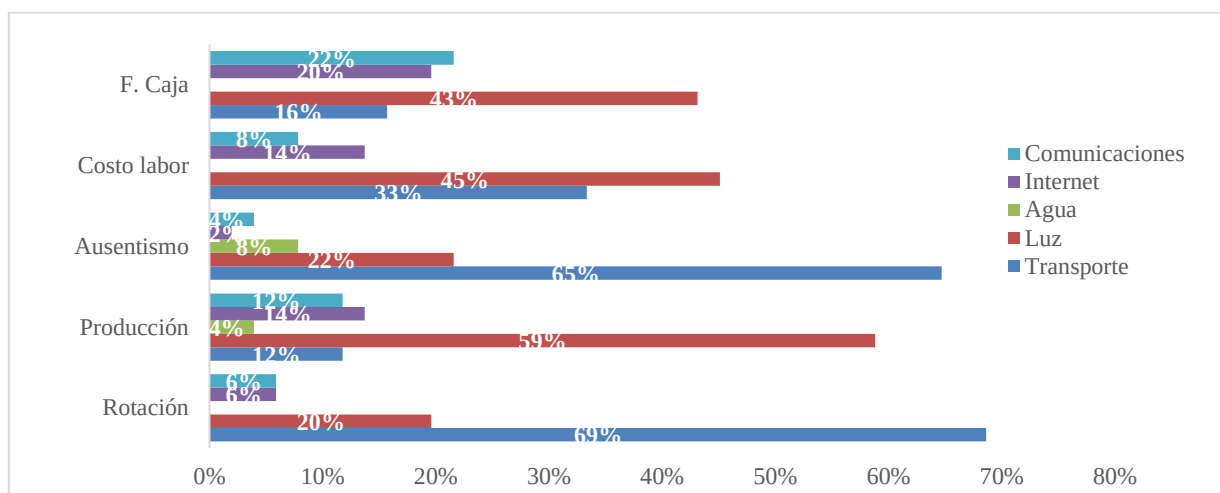
El 53% de las compañías disminuyó su número de trabajadores en el 2019 con respecto al 2018. Esto se explica con el importante porcentaje de empresas que han disminuido sus ventas y su flujo de caja que representan casi un tercio de la muestra (ver gráfico 23).

La tendencia parece estar orientada a mantener el portafolio de productos que se tenía o incluso reducirlo. Esto se evidencia en la disminución de la producción de bienes y servicios (el 41% de la muestra disminuyó o suspendió su producción) y el bajo acceso al crédito que existe en la actualidad y que afecta al 31% de las empresas (ver gráfico 23).

5.1.3.2. Impacto de la crisis de los servicios públicos en indicadores de las empresas

No solo la hiperinflación ha llevado a la economía a una profunda crisis, también el deterioro de los servicios públicos está afectando a las empresas, generando en consecuencia más desempleo, escasez de productos nacionales y quiebre de compañías. En el gráfico 24 se contrastan los servicios de transporte, luz, agua, internet y comunicaciones con los indicadores de flujo de caja, costo labor, ausentismo, producción y rotación.

Gráfico 24: Impacto de servicios en indicadores de las empresas para el 2019



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

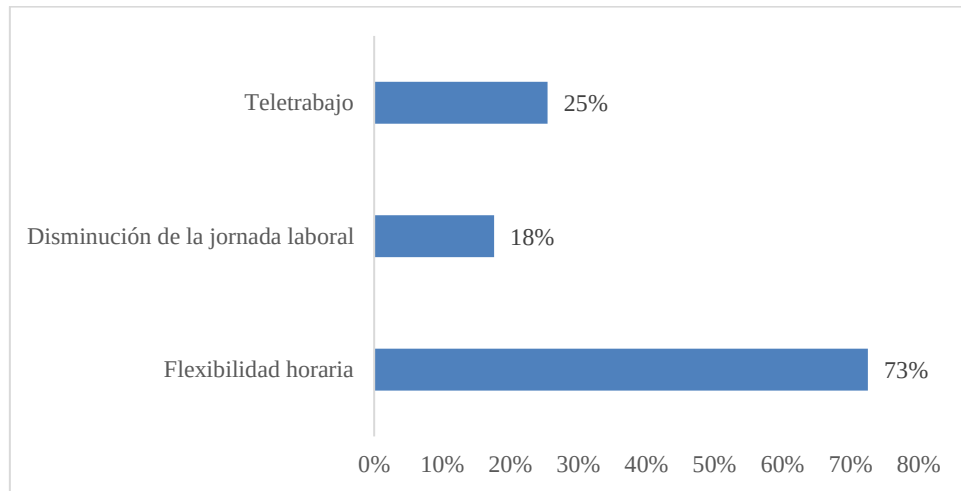
En los indicadores asociados a la operatividad del negocio, como lo son la producción, el flujo de caja y el costo labor, la luz es el que más ha afectado cada uno de los elementos expuestos, siendo más significativo en la elaboración de productos o prestación de los servicios de la empresa, habiendo un 59% de empresas que seleccionaron ese servicio. El ausentismo y la rotación, indicadores asociados directamente a los trabajadores han sido, según esta muestra del mercado general, afectados principalmente por el transporte, lo que permite deducir que ha sido difícil acudir a los centros de trabajo por no tener una oferta amplia de medios para movilizarse fácilmente (ver gráfico 24).

5.1.3.3. Opciones de salario indirecto para solventar los problemas

Para apoyar al trabajador, las empresas utilizaron algunas prácticas de salario indirecto como lo son: flexibilidad horaria, disminución de la jornada laboral, teletrabajo, facilidades de transporte, asignación de equipos para uso del personal (laptop, router o redes inalámbricas), asignación monetaria por contingencia, uso de instalaciones de la empresa para cubrir necesidades personales y el otorgamiento de agua filtrada.

De las prácticas antes mencionadas, las asociadas con el trabajo flexible son: flexibilidad horaria, disminución de la jornada laboral y teletrabajo. El gráfico 25 presenta hasta qué punto las empresas utilizaron estos conceptos:

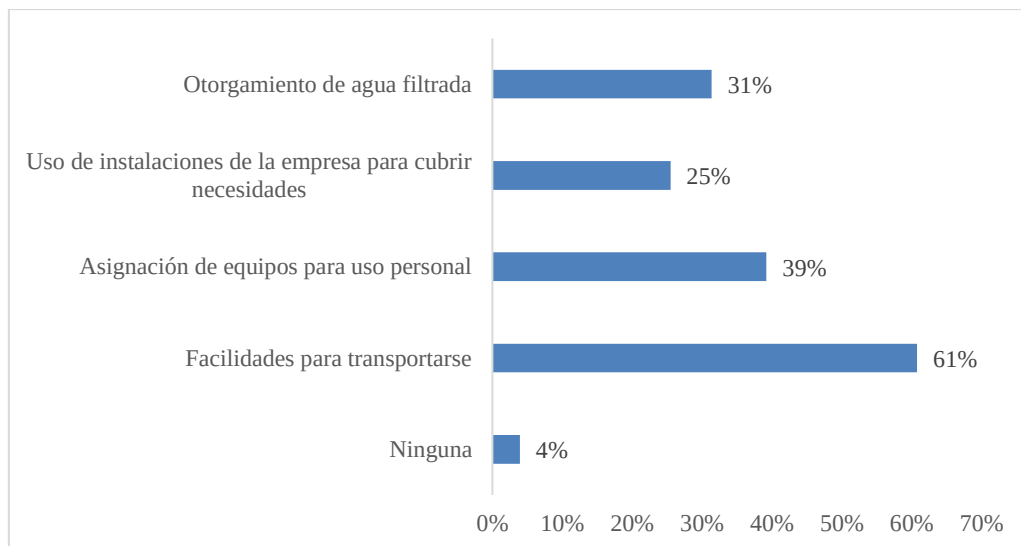
Gráfico 25: Opciones de trabajo flexible



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se observa en el gráfico 25, que siete de cada diez empresas contemplan la flexibilidad en el horario como mecanismo para apoyar a los trabajadores, lo que permite al trabajador definir su horario o tomar ciertos momentos para realizar diligencias o actividades necesarias para el mismo. En menor medida el teletrabajo y la disminución de la jornada laboral también son prácticas utilizadas por el 25% y el 18% de las compañías respectivamente.

Gráfico 26: Opciones de prácticas del salario indirecto



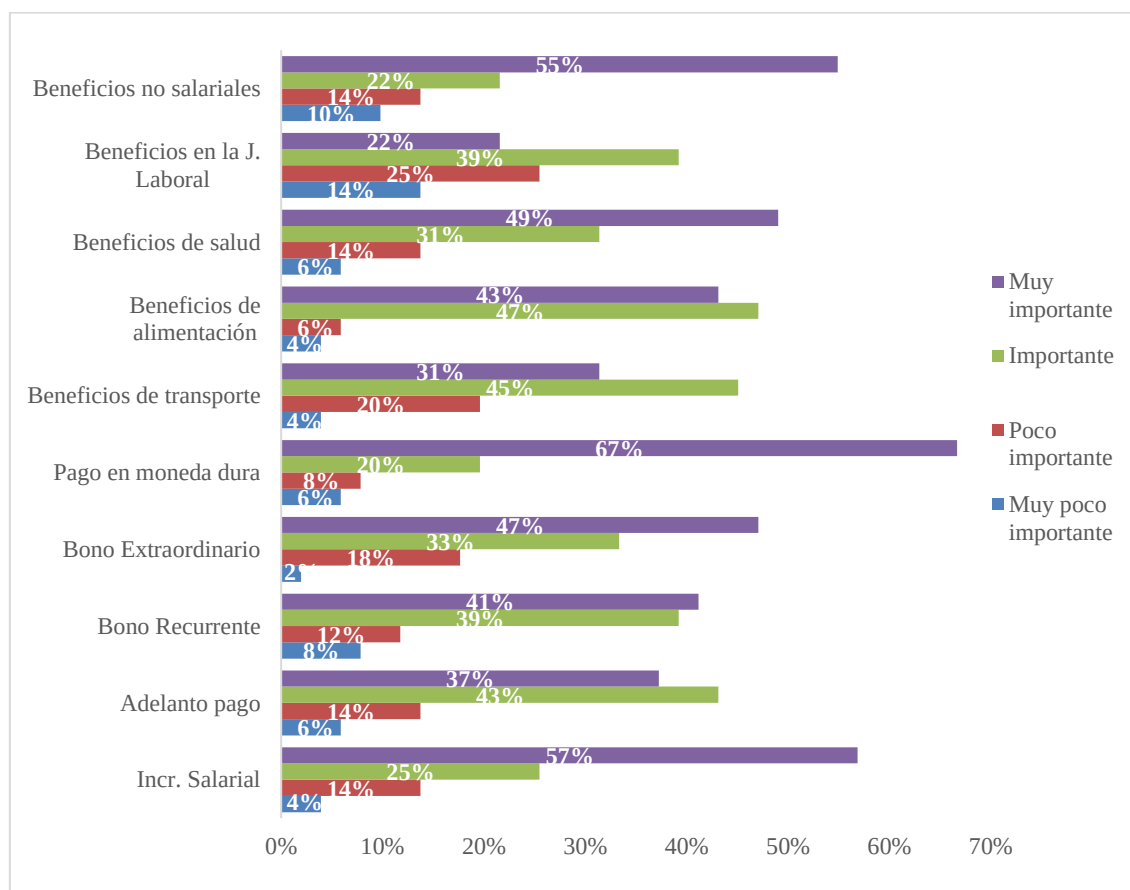
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se refleja en el gráfico 26 que solo el 4% de las empresas no contempla ninguna de las prácticas expuestas dentro de su esquema de compensación, ni de manera formal ni por contingencia. Según el análisis hecho sobre el impacto de los servicios públicos en las empresas, el transporte era el factor más crítico para la rotación y el ausentismo, por ende, de acuerdo con el presente gráfico, las empresas no solo conocen esta realidad, sino que toman una postura activa para dar facilidades a sus trabajadores para transportarse, siendo aplicada por el 61% de la muestra. A esta práctica le siguen la asignación de equipos para uso personal con un 39%, el otorgamiento de agua filtrada en un 31% y el uso de las instalaciones de la empresa para cubrir necesidades personales.

5.1.3.4. Nivel de importancia de las prácticas de compensación total durante el período hiperinflacionario en Venezuela

En este punto fueron ponderados en una escala tipo Likert que va desde muy poco importante hasta muy importante varias de las prácticas estudiadas dentro de las dimensiones de salario directo e indirecto, que son: beneficios no salariales, asociados a la jornada laboral, de salud, de alimentación y de transporte, pagos en moneda dura, bonos extraordinarios y recurrentes, adelanto de pagos e incrementos de salario.

Gráfico 27: Importancia de prácticas de compensación total en período de hiperinflación



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se puede observar en el gráfico 27, que la práctica más escogida dentro de la categoría de muy importante son los pagos en moneda dura (67% de la muestra), por lo que se puede deducir que las empresas reconocen el valor que tiene pagar en una moneda estable que proteja el poder adquisitivo de los trabajadores. Ahora, si es sumada la categoría de muy importante con la denominada, importante, la práctica que resalta como la principal es la de los beneficios asociados a la alimentación con un total de 46 empresas, lo que representa el 90% de la muestra, que pueden referirse a ferias de comida, el otorgamiento de cajas de comida, bebidas y refrigerios, ofrecer el servicio de comedor, entre otras.

Otra de las consideradas muy importantes son los incrementos de salario (57% de la muestra), como otro mecanismo para proteger el ingreso mensual de los trabajadores, ocupando también el segundo lugar entre las muy importantes y el tercer lugar en la sumatoria de las

importantes y las muy importantes. Esta es seguida por los beneficios no salariales que fue escogida por el 55% de la muestra, equivalente a 28 empresas (ver gráfico 27).

Adicionalmente, es importante mencionar las prácticas referidas a beneficios de salud, bonos extraordinarios, recurrentes y el adelanto de pagos que tienen fueron escogidas por el 80% de las empresas entre las categorías de importante y muy importantes. Aquellas que por el contrario fueron escogidas como muy poco importantes o solo poco importantes fueron los beneficios asociados a la jornada laboral y los asociados al transporte, sin embargo, solo representan un 29% y 24% respectivamente, siendo el porcentaje perteneciente a las categorías de importante y muy importante (ver gráfico 27).

5.1.4. Apartados de la dimensión de salario indirecto

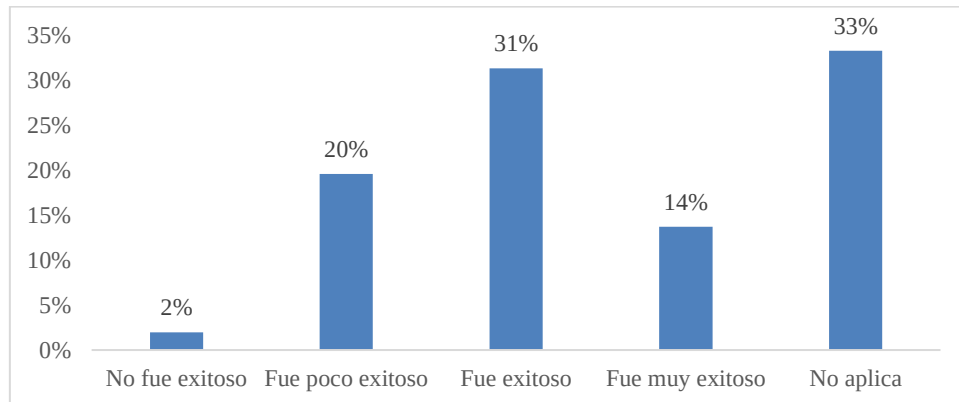
Para analizar la dimensión de salario directo se aplicó una escala tipo Likert con cuatro opciones en caso de que la empresa contemple la práctica, las cuales son: No fue exitoso, fue poco exitoso, fue exitoso, fue muy exitoso. Los conceptos estudiados fueron: Opciones de salud, permisos remunerados y no remunerados, flexibilidad en el horario, disminución de la jornada laboral, teletrabajo, pago de estudios universitarios al trabajador, otorgamiento de útiles escolares, actividades recreativas dentro de la empresa y al aire libre, modificación en el código de vestimenta, asignación de celulares, laptops y/o vehículos, comedor, otorgar cajas de comida, brindar meriendas o refrigerios, ferias de comida, pago de gimnasio o uso de uno interno y opciones de seguridad en el hogar.

Posteriormente se preguntó si hubo variación en cómo se estaba otorgando la práctica en el 2018 con respecto al 2019 según las opciones: se suspendió, mantuvo, modificó o incorporó.

5.1.4.1. Opciones de salud para el trabajador y su núcleo familiar (seguro de salud o facilidades en obtención de medicamentos)

Se presentan los resultados de la práctica de opciones de salud para el trabajador y su núcleo familiar. En esta medición se destinaron dos preguntas, las cuales fueron aplicadas efectivamente a las 51 empresas, permitiendo obtener 102 respuestas para analizar los resultados en los dos períodos estudiados.

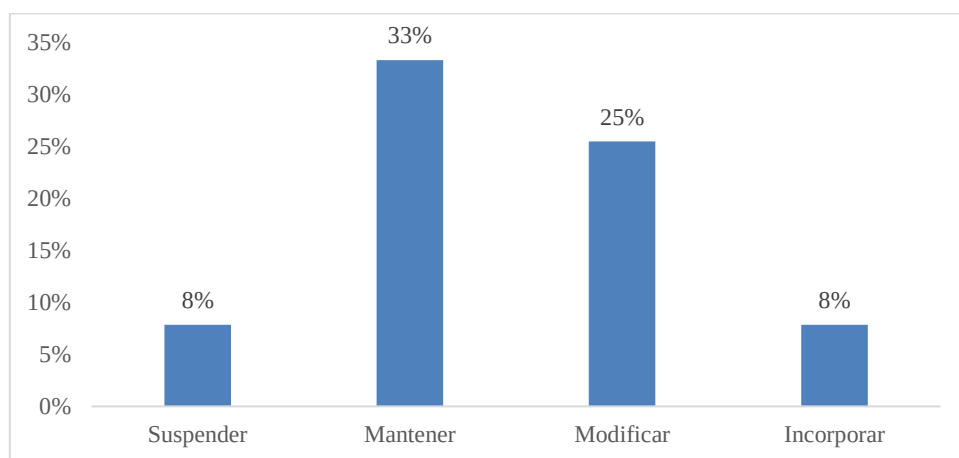
Gráfico 28: Nivel de éxito de las opciones de salud en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Durante el año 2018 el 67% de las empresas aseguraron otorgar alguna práctica asociada a la salud para los trabajadores, tales como: Seguro de salud y facilidades para adquirir medicamentos. Se registraron 16 respuestas (31%) de empresas que indicaron que fue exitosa la práctica y siete empresas (14%) que afirmaron que fue muy exitosa, sumando un total de 26 empresas (45%). Solo 11 empresas (22%) afirmaron que no fue exitosa o fue poco exitosa la práctica (ver gráfico 28).

Gráfico 29: Variación del nivel de éxito de las opciones de salud en 2019



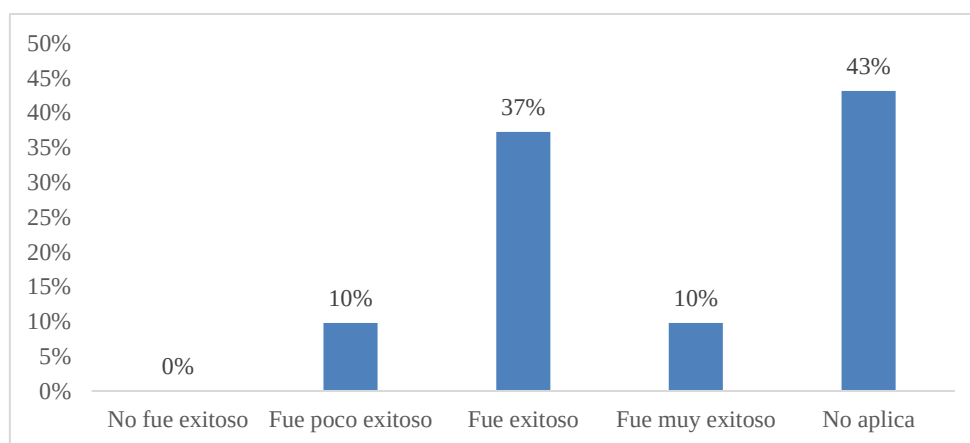
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Para el año 2019 se mantuvo la misma cantidad de otorgantes en vista que cuatro decidieron suspenderla, pero cuatro la incorporaron. El 33% mantuvo la práctica como en el 2018 y el 25% modificó la modalidad (ver gráfico 29).

5.1.4.2. Permisos remunerados para diligencias personales o descanso (distinto a la hora de almuerzo)

En continuidad, se presentan los resultados de los permisos remunerados, contemplados en la práctica de pago por tiempo no trabajado del esquema de compensación:

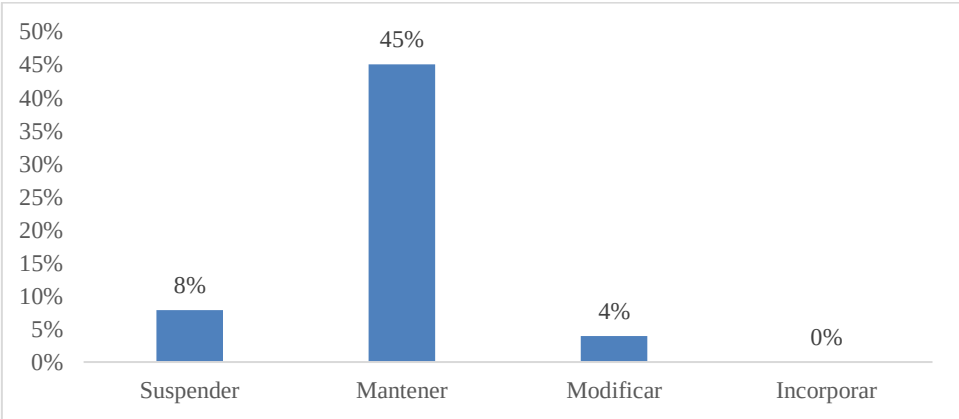
Gráfico 30: Nivel de éxito de los permisos remunerados en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se puede observar en el gráfico 30, que en el 2018 hubo 29 empresas (57%) que otorgan permisos remunerados a sus trabajadores para realizar diligencias personales o descansos dentro de la jornada laboral. De las 29, 37% de las organizaciones (19 empresas) califican esta práctica como muy exitosa y al sumarle aquellas que se identificaron como exitosas, llegan a un total de 24 (47%), siendo el 10% restante poco exitoso.

Gráfico 31: Variación del nivel de éxito de los permisos remunerados en 2019



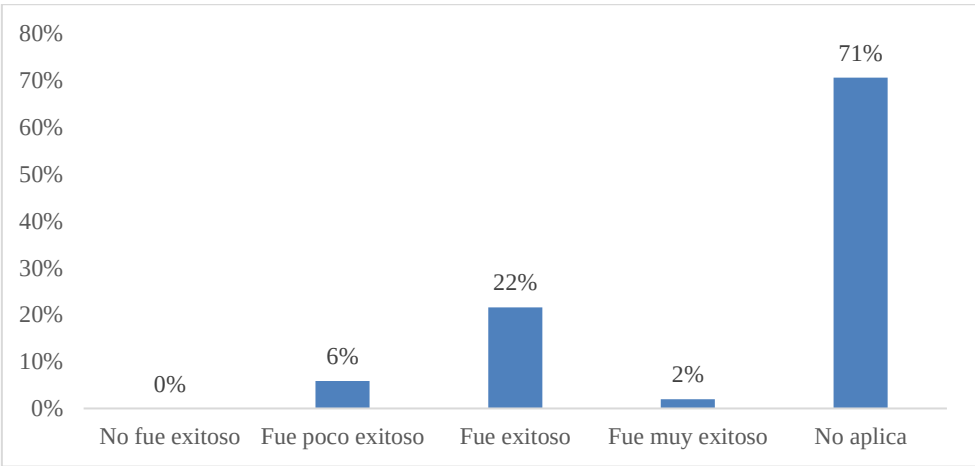
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En el año 2019 la cantidad de otorgantes disminuyó a 25 (49%), dividiéndose en 23 empresas (45%) que mantuvieron su misma política y dos (4%) que la modificaron (ver gráfico 31).

5.1.4.3. Permisos no remunerados (no contabilizado en vacaciones)

En esta práctica se presenta qué nivel de éxito tuvo durante el 2018 y que variaciones fueron reportadas en el 2019. Es importante resaltar que la misma pertenece al concepto de tiempo extra de descanso mencionado en el cuadro de operacionalización.

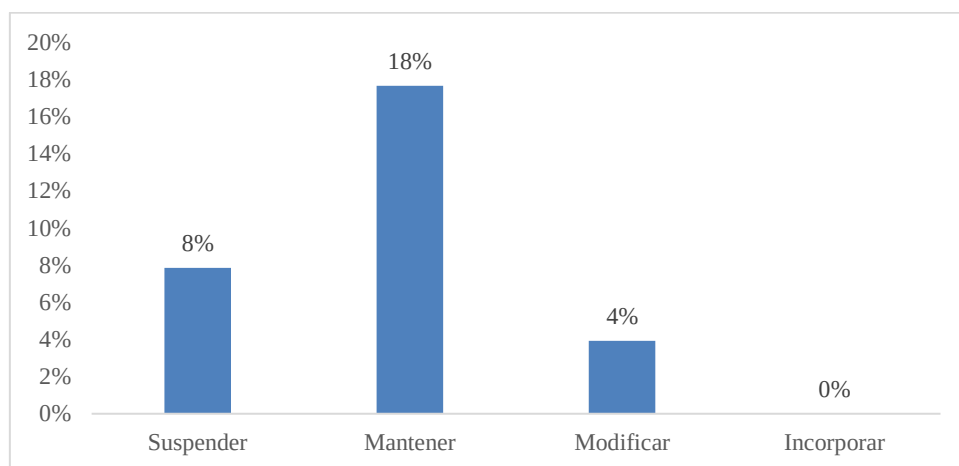
Gráfico 32: Nivel de éxito de los permisos no remunerados en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

La práctica de permisos no remunerados en el 2018 fue utilizada por 15 empresas de la muestra (29%), habiendo 11 (22%) que aseguraron que la política fue exitosa, una (2%) que reportó que fue muy exitosa y tres (6%) que afirmaron que la práctica fue poco exitosa (ver gráfico 32)

Gráfico 33: Variación del nivel de éxito de los permisos no remunerados en 2019



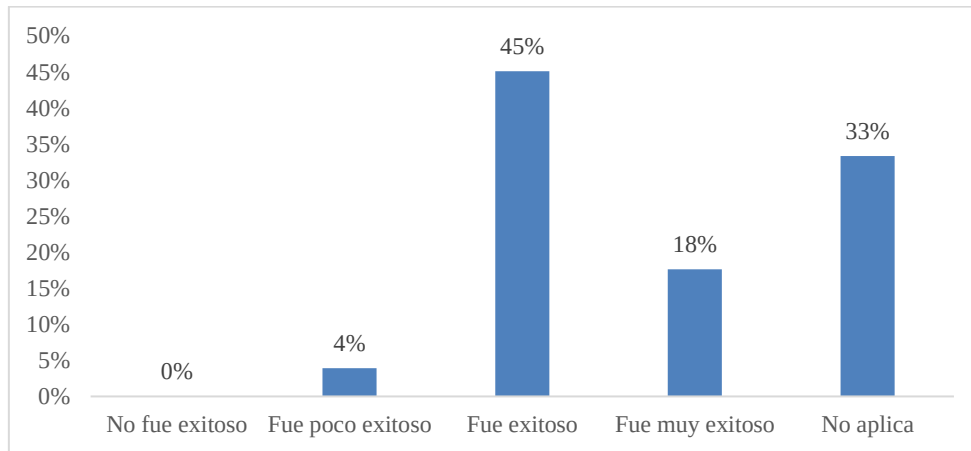
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se puede observar en el gráfico 33, que en el año 2019, la cantidad de otorgantes disminuyó a solo 11 empresas (22%), habiendo nueve (9%) que mantuvieron la práctica y dos (4%) que la modificaron.

5.1.4.4. Flexibilidad en el horario

A continuación, se presentan los resultados de esta práctica asociada al trabajo flexible en ambos períodos estudiados:

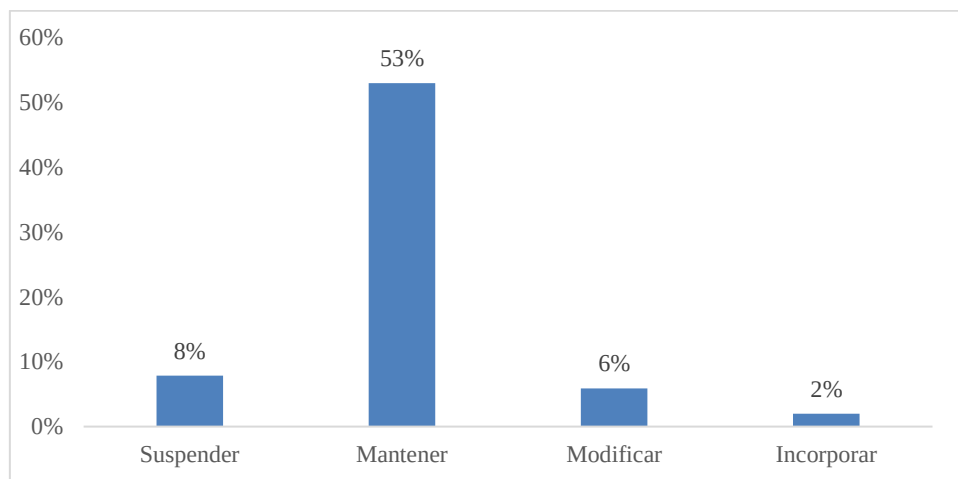
Gráfico 34: Nivel de éxito de la flexibilidad en el horario en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se observó que 34 participantes (67%) afirmaron contemplar esta práctica, de los cuales 23 la catalogaron de exitosa y nueve de muy exitosa, sumando 32 empresas (63%). Solo dos (4%) aseguraron que fue poco exitosa la flexibilidad en el horario (ver gráfico 34).

Gráfico 35: Variación del nivel de éxito de la flexibilidad en el horario en 2019



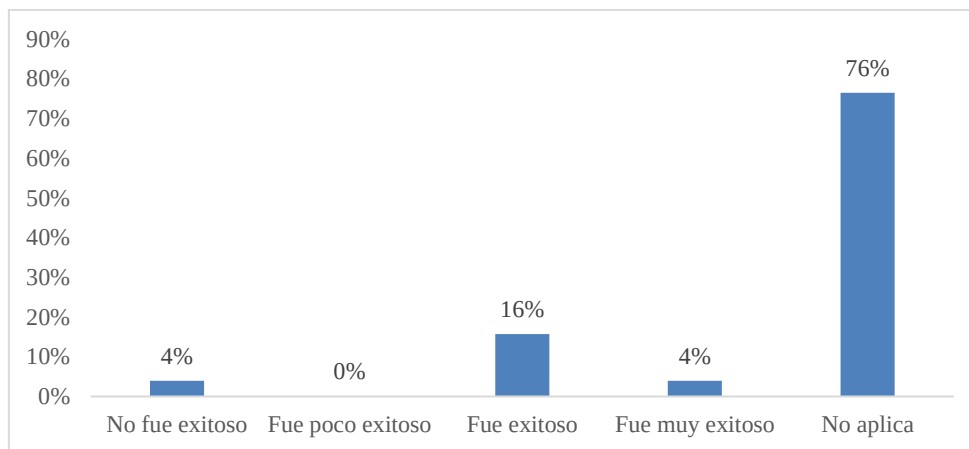
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Durante el 2019 la cantidad de otorgantes se redujo a 31 (61%), en vista que se incorporó una empresa (2%) y cuatro empresas (8%) suspendieron la política. De las compañías que siguen con la práctica, 27 (53%) la mantuvieron igual y tres (6%) cambiaron su modalidad (ver gráfico 35).

5.1.4.5. Disminución de la jornada laboral

Esta práctica también pertenece al concepto de trabajo flexible. Se presentan sus resultados para el año 2018 y que variaciones tuvo en el 2019:

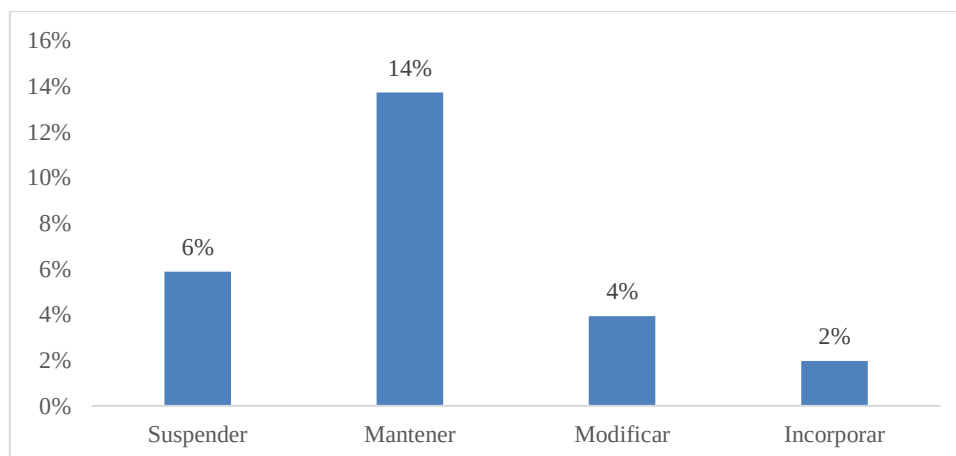
Gráfico 36: Nivel de éxito de la disminución de la jornada laboral en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Solo 12 empresas (24%) han aplicado la reducción de la jornada de trabajo como medida de salario indirecto en el 2018. Entre ellas, ocho (16%) aseguran que fue exitosa y dos (4%) que fue muy exitosa. Los dos restantes (4%) lo calificaron en la categoría de que no fue exitosa (ver gráfico 36).

Gráfico 37: Variación del nivel de éxito de la disminución de la jornada laboral en 2019



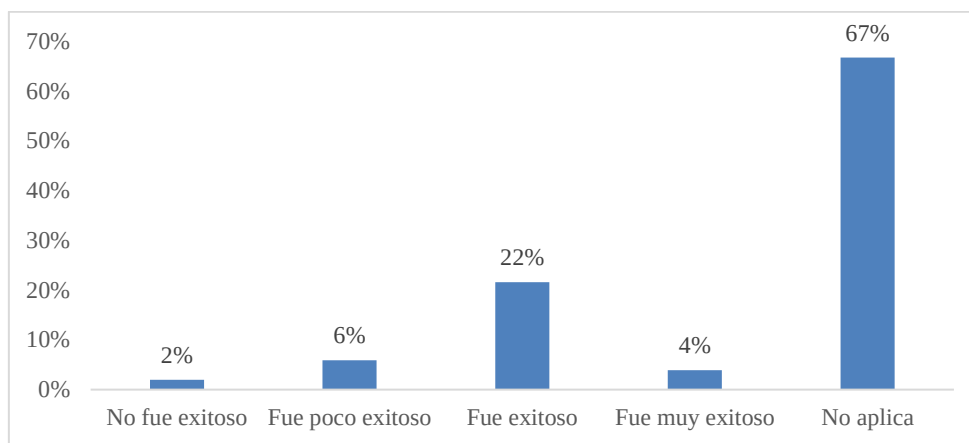
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se puede observar en el gráfico 37, que los otorgantes para el 2019 disminuyó a diez compañías (20%), existiendo siete (14%) que mantuvieron la práctica igual y dos (4%) que decidieron modificarla.

5.1.4.6. Teletrabajo

Esta es la última de las prácticas estudiadas que se asocia al trabajo flexible, dando como resultado la siguiente información:

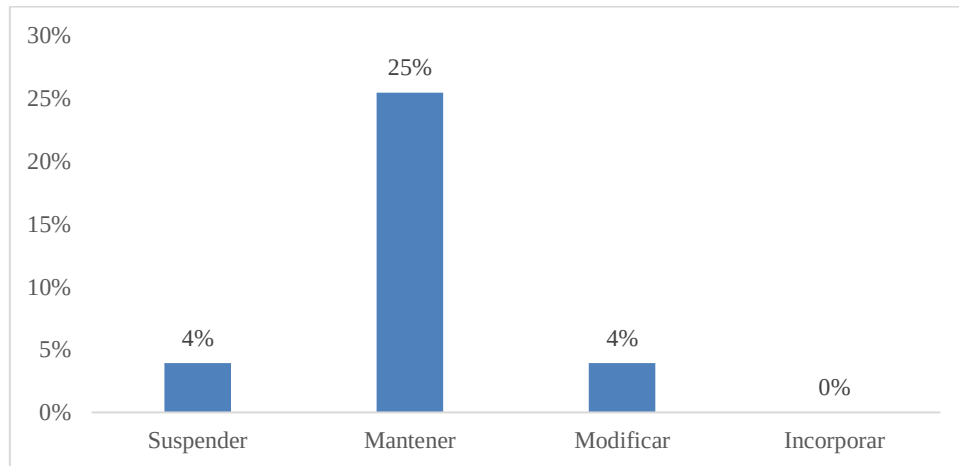
Gráfico 38: Nivel de éxito del teletrabajo en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se puede observar en el gráfico 38, que entre las 17 otorgantes (33%), 11 afirman que la práctica es exitosa (22%) y dos (4%) que fue muy exitosa. Por otra parte, tres (6%) la colocan como poco exitosa y una (2%) afirma que no fue exitosa (ver gráfico 38).

Gráfico 39: Variación del nivel de éxito del teletrabajo en 2019



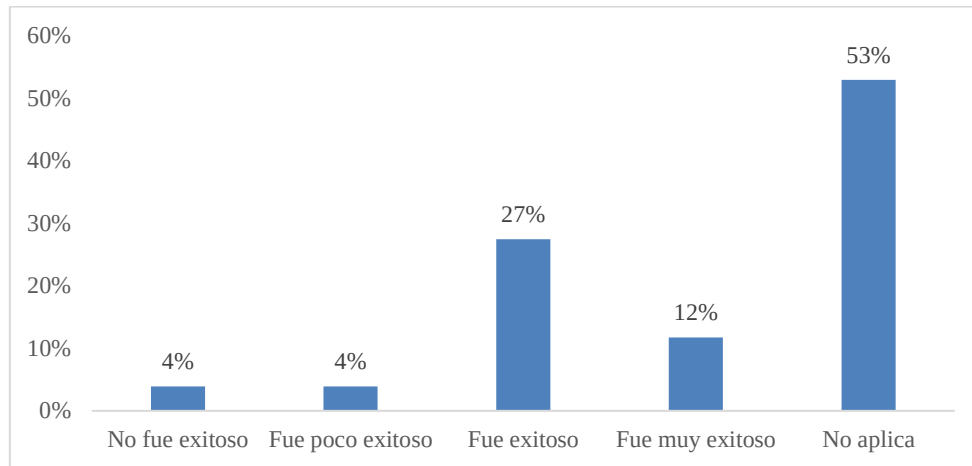
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

La cantidad de empresas otorgantes en el 2019 cayó a 15 empresas (29%), distribuidos en 13 empresas (25%) que mantuvieron igual la modalidad y dos (4%) que la modificaron (ver gráfico 39).

5.1.4.7. Pago de estudios universitarios al trabajador

Esta práctica se enmarca en los planes de asistencia para la educación y fue estudiado en dos períodos distintos mediante la utilización de una pregunta en cada uno. La primera se refiere a su nivel de éxito en el 2018 y la segunda a su variación para el 2019:

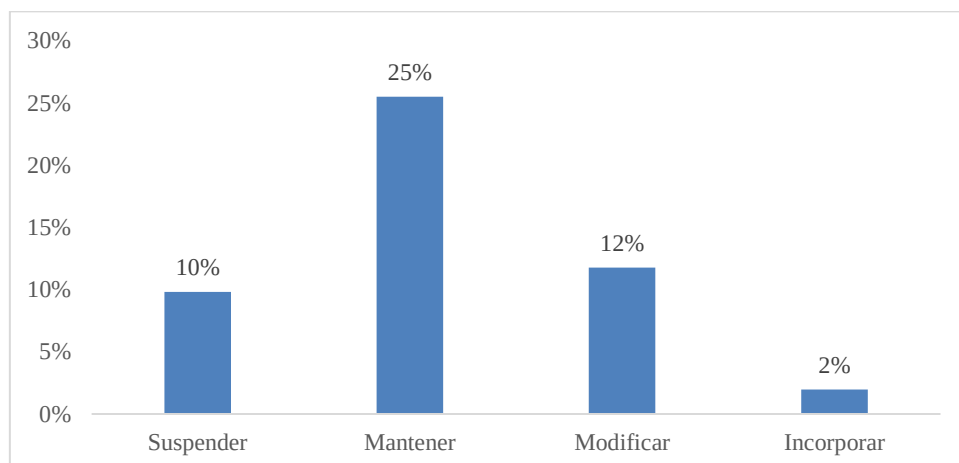
Gráfico 40: Nivel de éxito del pago de estudios universitarios en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se observa en el gráfico 40, que en el 2018 hubo 24 organizaciones de la muestra (47%) que tuvieron dentro de sus políticas el pago de forma parcial o total los estudios universitarios de sus trabajadores, según ciertos requisitos que varían dependiendo de cómo haya sido establecida la práctica en la empresa. Entre esas otorgantes, 20 lo calificaron como exitoso o muy exitoso (27% y 12% respectivamente). Cuatro empresas (8%) seleccionaron las opciones de poco exitoso o no fue exitoso.

Gráfico 41: Variación del nivel de éxito del pago de estudios universitarios en 2019



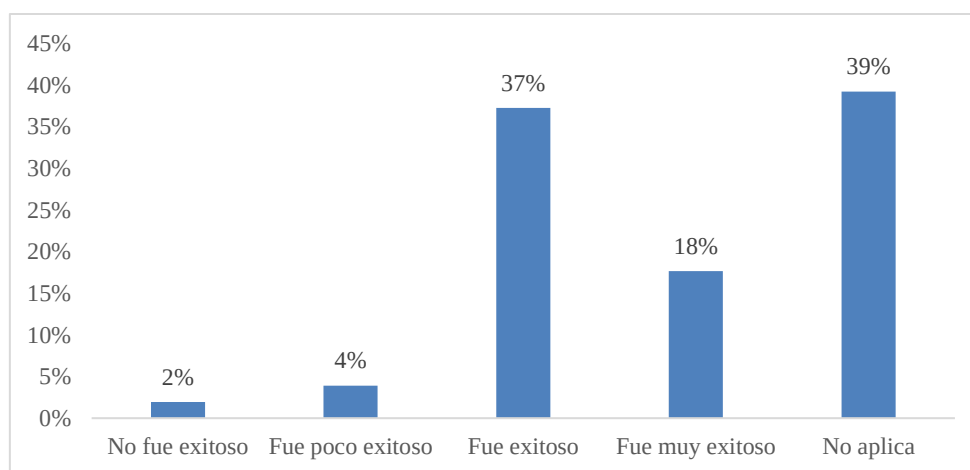
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

La cantidad de otorgantes varió en el 2019 bajando a 20 empresas (39%), estando 13 (25%) en la misma modalidad que en el 2018, y seis (12%) modificaron su política (ver gráfico 41).

5.1.4.8. Útiles escolares para hijos de trabajadores

A continuación, se presenta el nivel de éxito del otorgamiento de útiles escolares para hijos de trabajadores en 2018 y las variaciones en el 2019:

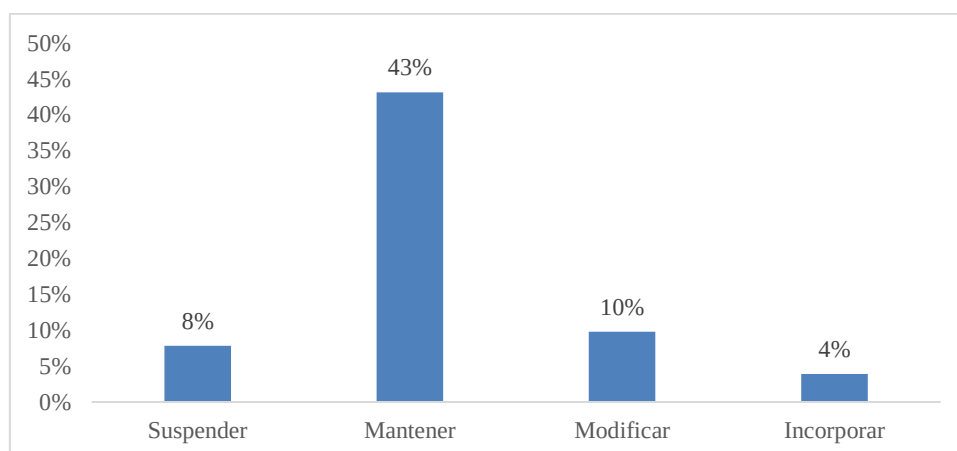
Gráfico 42: Nivel de éxito del otorgamiento de útiles escolares para hijos de trabajadores en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En el gráfico 42, se concluye que 31 empresas (61%) otorgan útiles escolares a los trabajadores que tienen hijos. Esta cantidad se distribuye en 19 empresas (37%) que lo catalogan de exitoso, nueve (18%) como muy exitoso y tres (6%) como exitoso o que no fue exitoso.

Gráfico 43: Variación del nivel de éxito del otorgamiento de útiles escolares para hijos de trabajadores en 2019



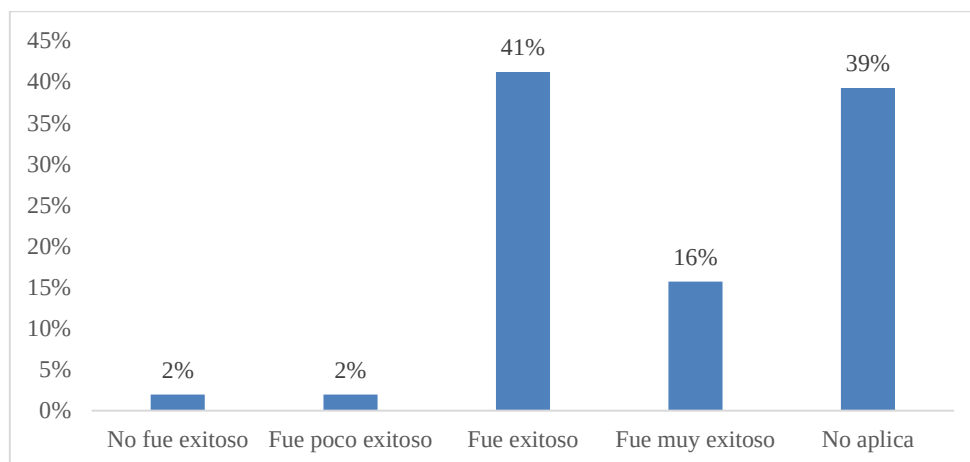
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Durante el 2019 los otorgantes disminuyeron de 31 empresas a 29 (57%) en vista que se incorporaron dos, pero suspendieron la práctica cuatro. Entre estas, 22 mantuvieron la misma modalidad y cinco cambiaron la modalidad (ver gráfico 43).

5.1.4.9. Actividades recreativas en la empresa

A continuación, se presenta el nivel de éxito de las actividades recreativas en las empresas durante el 2018 y las variaciones en el 2019:

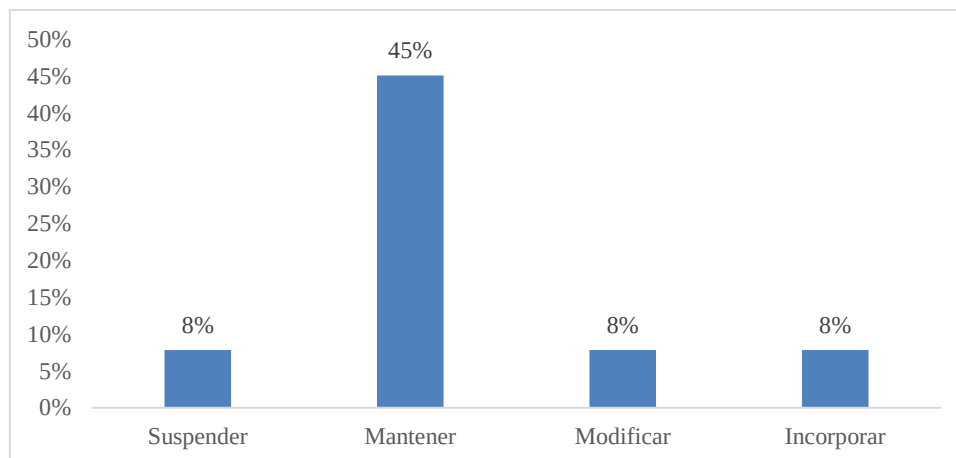
Gráfico 44: Nivel de éxito de las actividades recreativas en la empresa en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se puede observar en el gráfico 44, que para el 2018 hubo 31 empresas (61%) que realizaban actividades recreativas en sus instalaciones, de las cuales, 21 (41%) la calificaron como exitosa y ocho (16%) como muy exitosa. Las dos empresas restantes (4%) la percibieron como poco exitosa o no exitosa.

Gráfico 45: Variación del nivel de éxito de las actividades recreativas en la empresa en 2019



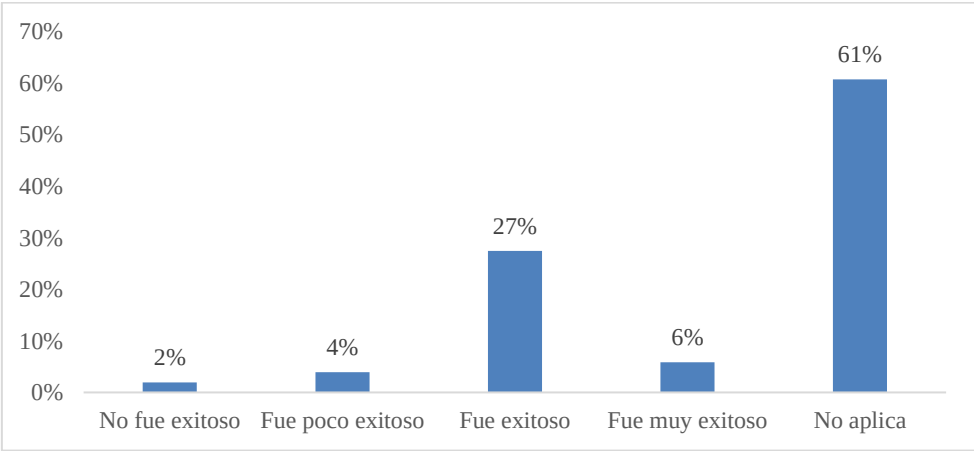
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En el 2019 se mantuvo la misma cantidad de otorgantes (31 empresas), sin embargo, cuatro empresas suspendieron la práctica y cuatro la incorporaron. Entre las otorgantes, 23 (45%) mantuvieron la misma modalidad y cuatro (8%) la cambiaron (ver gráfico 45).

5.1.4.10. Actividades recreativas al aire libre

Esta práctica se asemeja a la anterior, con la diferencia que es realizada fuera del lugar de trabajo. En los siguientes gráficos se presentan los resultados para ambos períodos estudiados.

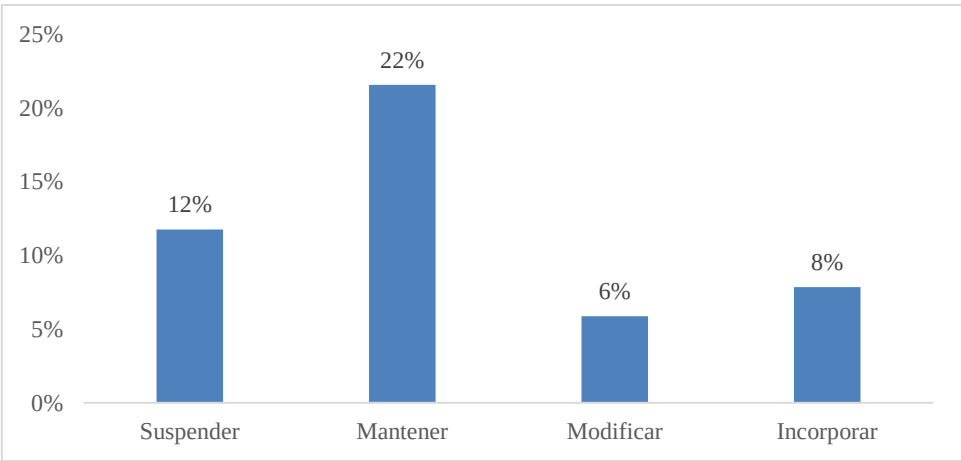
Gráfico 46: Nivel de éxito de las actividades recreativas al aire libre en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se refleja en el gráfico 46, que 20 empresas (39%) contemplan la práctica, distribuidos en 14 (27%) que la califican como exitosa, tres (6%) como muy exitosa y tres (6%) entre no exitosa y poco exitosa.

Gráfico 47: Variación del nivel de éxito de las actividades recreativas al aire libre en 2019



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

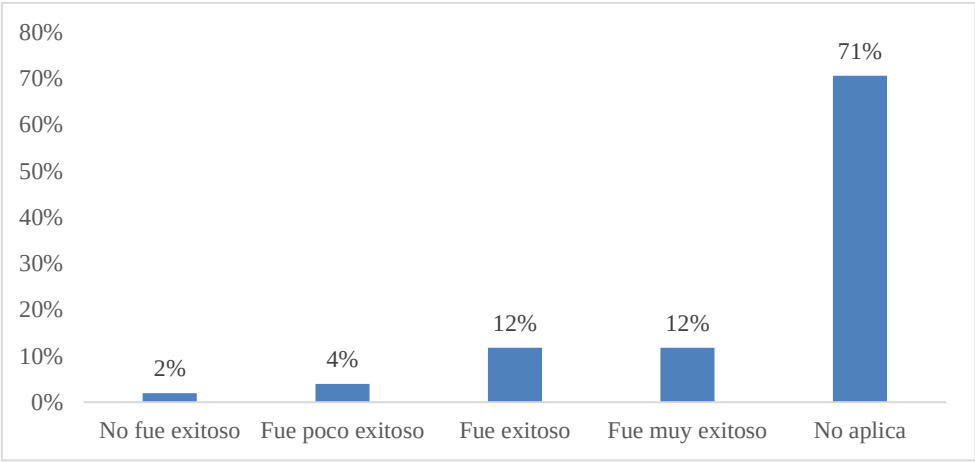
La cantidad de otorgantes disminuyó en el 2019 de 20 a 18 compañías (35%), de las cuales, 11 (22%) mantuvieron la misma política y tres (6%) realizaron modificaciones. Uno de las principales razones por las que muchas empresas han suspendido o minimizado sus

actividades recreativas se debe a la disminución de su flujo de caja, lo cual repercute directamente en la organización y realización en este tipo de prácticas (ver gráfico 47).

5.1.4.11. Flexibilización del código de vestimenta

Esta práctica permite a los colaboradores utilizar vestimenta que sea más cómoda u accesible al momento de asistir al lugar de trabajo. Los resultados se expresan en los siguientes gráficos:

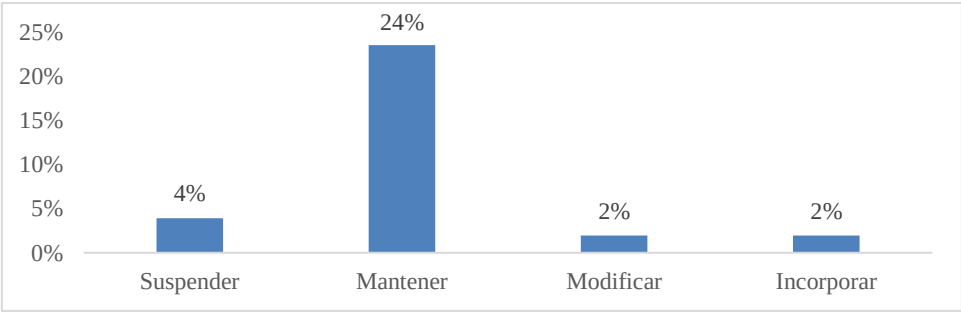
Gráfico 48: Nivel de éxito de la flexibilización del código de vestimenta en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se puede observar en el gráfico 48, que solo 15 empresas (29%) afirman tener esta práctica, eligiendo 12 de ellas (24%) las categorías de exitoso o muy exitoso y tres (6%) la ubicaron en poco exitoso o no exitoso.

Gráfico 49: Variación del nivel de la flexibilización del código de vestimenta en 2019



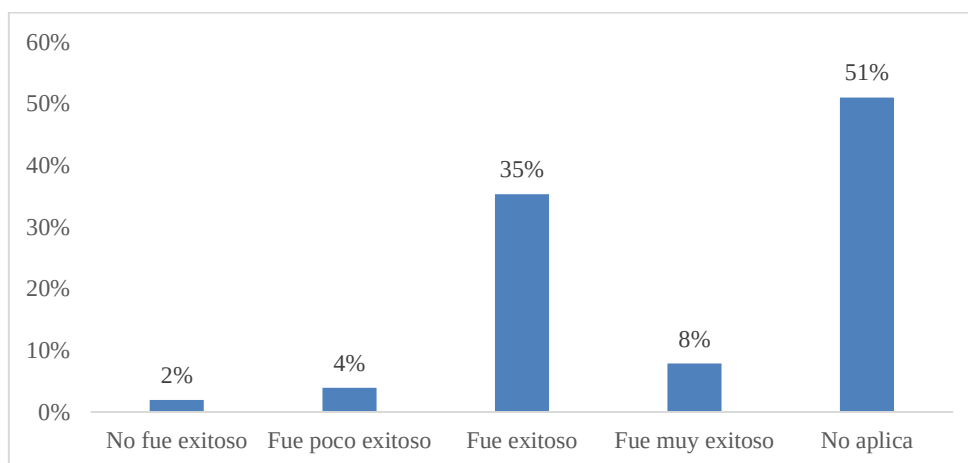
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En el 2019 las empresas otorgantes bajaron a 14 (27%), habiendo 12 que mantuvieron igual su práctica y una (2%) que la modificó (ver gráfico 49).

5.1.4.12. Asignación de celulares, laptops y/o vehículos

Esta práctica es tomada como una ventaja (*perquisites*) que tienen algunos cargos o niveles en relación con otros. Sus resultados en ambos períodos fueron:

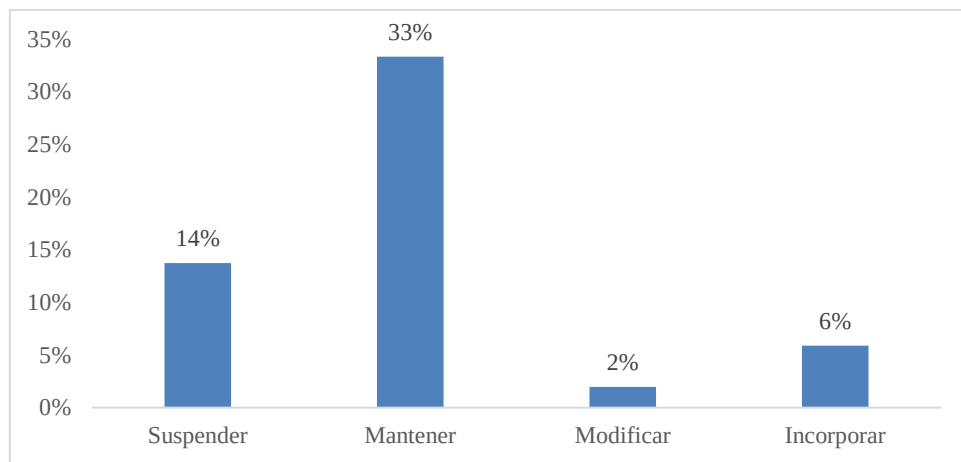
Gráfico 50: Nivel de éxito de la asignación de celulares, laptops y/o vehículos en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se puede observar en el gráfico 50, que en el 2018 hubo 25 empresas (49%) que contemplaron esta práctica. Se aprecia que esta categoría fue exitosa y se posiciona como la respuesta más recurrente con 18 elecciones (35%), seguido por fue muy exitoso con cuatro empresas (8%) y tres empresas (6%) que seleccionaron las opciones de no fue exitoso o poco exitoso.

Gráfico 51: Variación del nivel de éxito de la asignación de celulares, laptops y/o vehículos en 2019



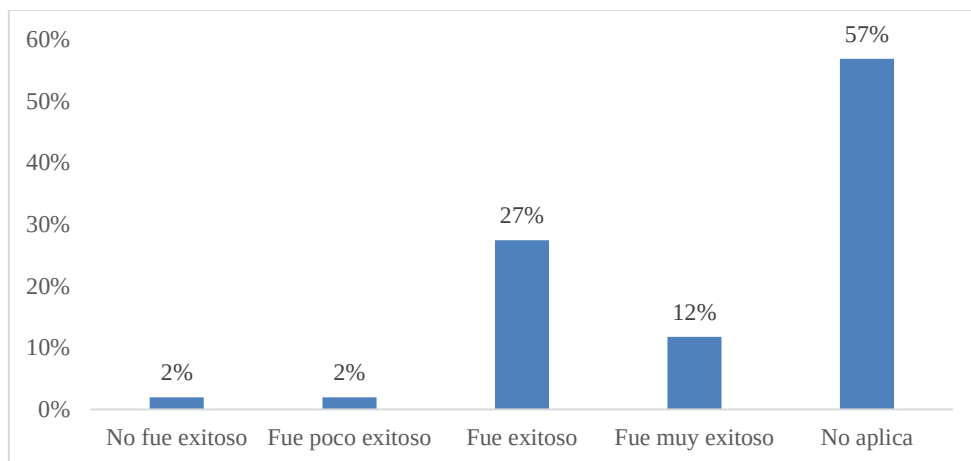
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

La cantidad de otorgantes cayó a 21 empresas (41%) distribuido en 17 (33%) que mantuvieron la práctica igual que el 2018 y una (2%) que lo modificó (ver gráfico 51)

5.1.4.13. Servicio de comedor

Para analizar los resultados de la práctica de brindar un comedor, se presentan sus resultados:

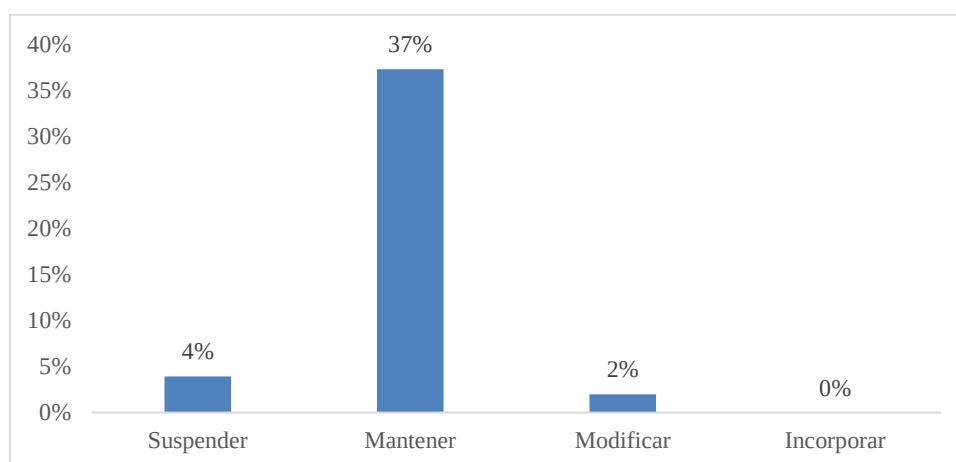
Gráfico 52: Nivel de éxito del comedor en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se puede observar en el gráfico 52, que de las 51 empresas de la muestra, 22 (43%) contemplan un comedor. La categoría más seleccionada es la de exitoso, seguida de muy exitoso con seis empresas (12%). No fue exitoso y poco exitoso fueron seleccionadas por una empresa en cada una (4%).

Gráfico 53: Variación del nivel de éxito del comedor en 2019



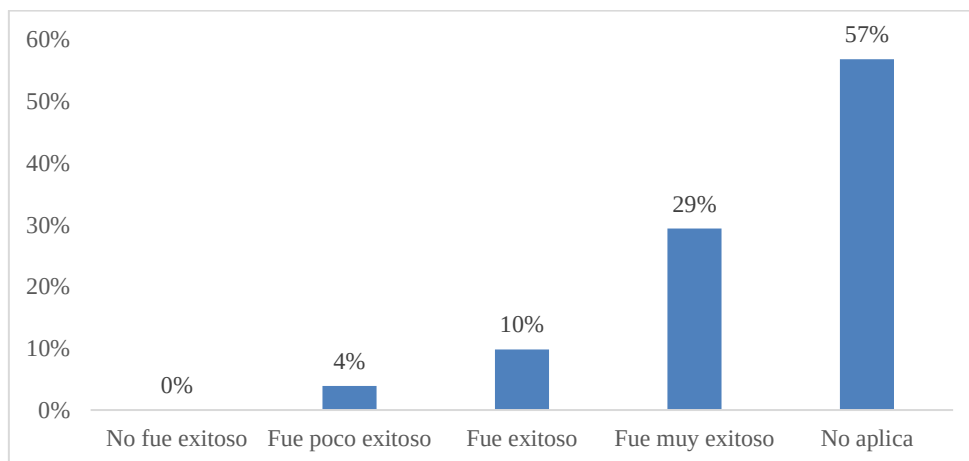
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

La cantidad de otorgantes en el 2019 bajó al 39%, observando que 19 empresas (37%) mantuvieron la misma modalidad y solo una (2%) lo modificó (ver gráfico 53).

5.1.4.14. Otorgamiento de cajas de comida

Tomando en cuenta la crisis económica, muchas compañías han utilizado el otorgamiento de cajas de comida como parte de su ingreso mensual, ya sea como política permanente o de manera coyuntural. Los resultados son presentados a continuación:

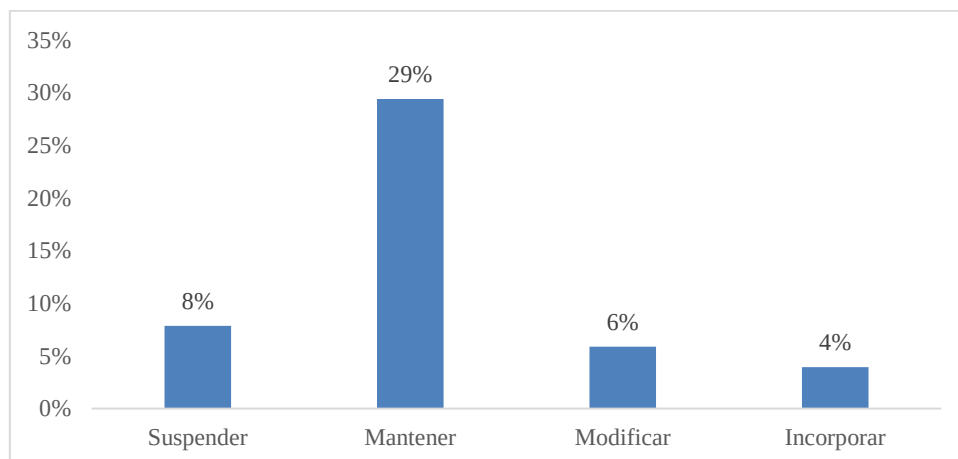
Gráfico 54: Nivel de éxito del otorgamiento de cajas de comida en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Hubo 22 empresas (43%) que para el 2018 otorgaban cajas de comida, siendo la categoría de muy exitoso la más seleccionada por ellas (29% de la muestra), seguida por exitoso con cinco empresas (10%) y por último poco exitoso con dos empresas (4%) (ver gráfico 54).

Gráfico 55: Variación del nivel de éxito de otorgamiento de las cajas de comida en 2019



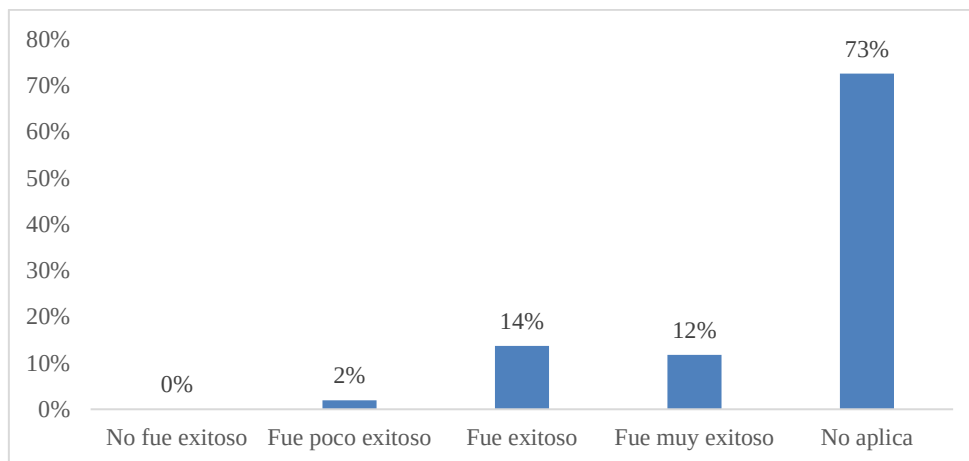
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En el gráfico 55, se puede observar que hubo dos empresas (4%) que incorporaron la práctica y cuatro (8%) que la suspendieron, bajando así a 20 otorgantes (39%). La mayoría (29%) mantuvo la misma modalidad y tres (6%) la modificaron.

5.1.4.15. Otorgamiento de merienda o refrigerios

Para analizar los resultados de la práctica de otorgamiento de merienda o refrigerios, se presentan sus resultados:

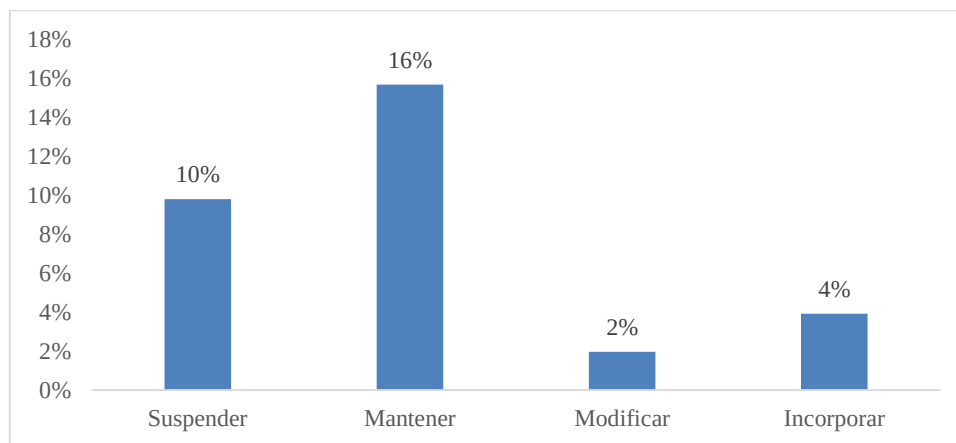
Gráfico 56: Nivel de éxito del otorgamiento de merienda o refrigerios en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Solo 14 empresas (27%) otorgaban merienda o refrigerios en el 2018, de las cuales, 13 (25%) fueron clasificadas como exitosas o muy exitosas y solo una (2%) como poco exitosa (ver gráfico 56)

Gráfico 57: Variación del nivel de éxito del otorgamiento de merienda o refrigerios en 2019



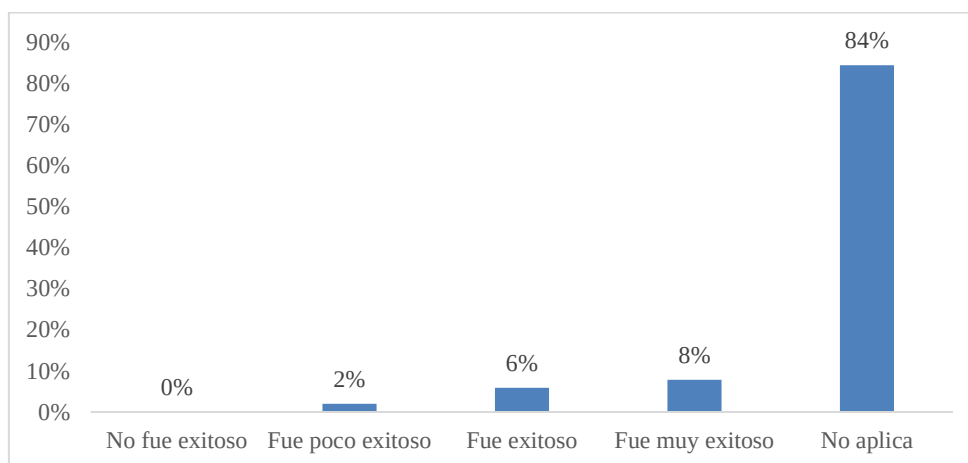
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se puede observar en el gráfico 57, que la cantidad de otorgantes disminuyó a 11 empresas (22%), habiendo ocho (16%) que se mantuvieron igual y una (2%) que la modificó.

5.1.4.16. Ferias de comida

Para analizar los resultados de la práctica de realizar ferias de comida, se presentan los siguientes resultados:

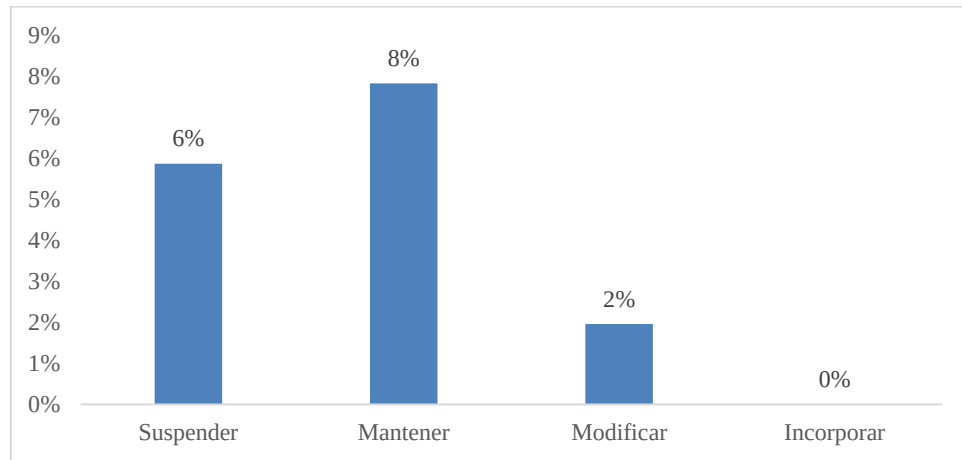
Gráfico 58: Nivel de éxito de las ferias de comida en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

De las 51 empresas de la muestra, ocho (16%) realizaban ferias de comida en el año 2018. Entre ellas, siete (14%) lo catalogaron como exitoso o muy exitoso y una (2%) como poco exitoso (ver gráfico 58).

Gráfico 59: Variación del nivel de éxito de las ferias de comida en 2019



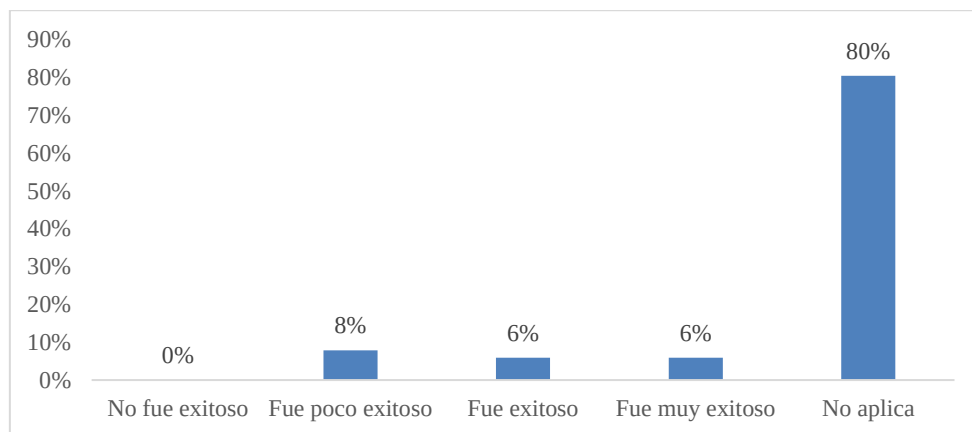
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se puede observar en el gráfico 59, que en el año 2019 tres empresas suspendieron la práctica, quedando solo cinco que la mantienen (10%), de las cuales, cuatro (8%) la mantienen igual y una la modificó.

5.1.4.17. Gimnasio

Algunas empresas contemplan el pago del gimnasio a sus trabajadores o poseen una dentro de sus instalaciones. El análisis de esta práctica se hace a través de los siguientes gráficos de los períodos estudiados:

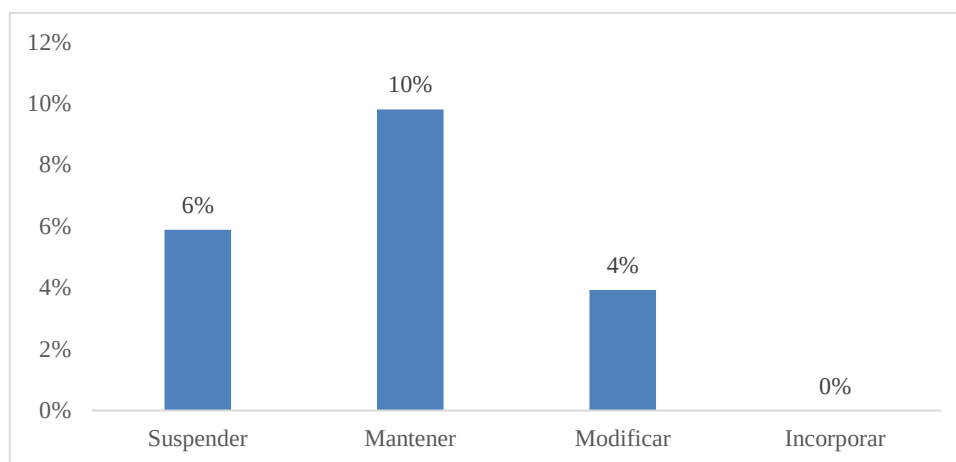
Gráfico 60: Nivel de éxito del pago del gimnasio en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se puede apreciar en el gráfico 60, que diez empresas (20%) otorgan la práctica de gimnasio, la cual se refiere al uso de una instalación dentro de la empresa o al pago de un centro externo especializado. Un total de cuatro empresas (8%) lo colocaron como práctica poco exitosa, tres (6%) como exitosa y tres (6%) como muy exitosa.

Gráfico 61: Variación del nivel de éxito del pago del gimnasio en 2019



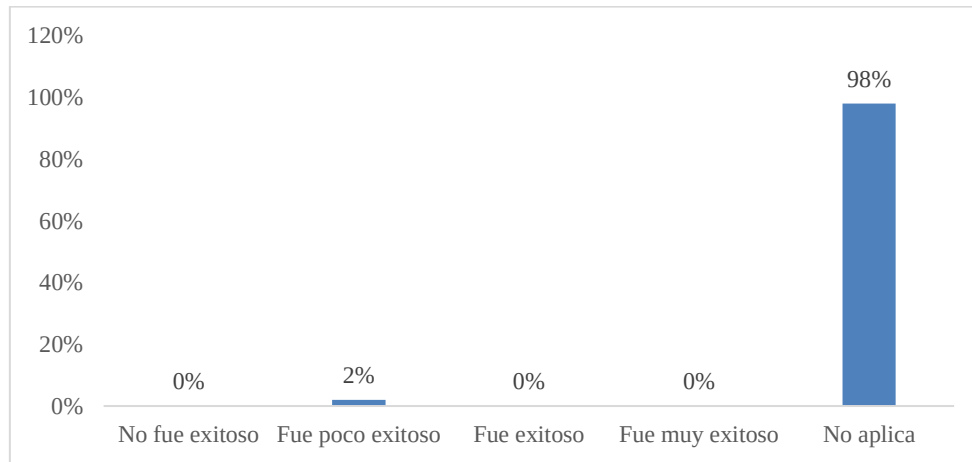
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

En el año 2019 hubo tres otorgantes (6%) que suspendieron la práctica, quedando solo siete (14%), de las cuales, cinco (10%) la mantienen igual y dos (4%) la cambiaron (ver gráfico 61).

5.1.4.18. Opciones de seguridad para el hogar

Como última práctica se ubica la de opciones de seguridad para el hogar. Una característica importante de esta es que no aplica para todos los niveles dentro de la organización. A continuación, los resultados:

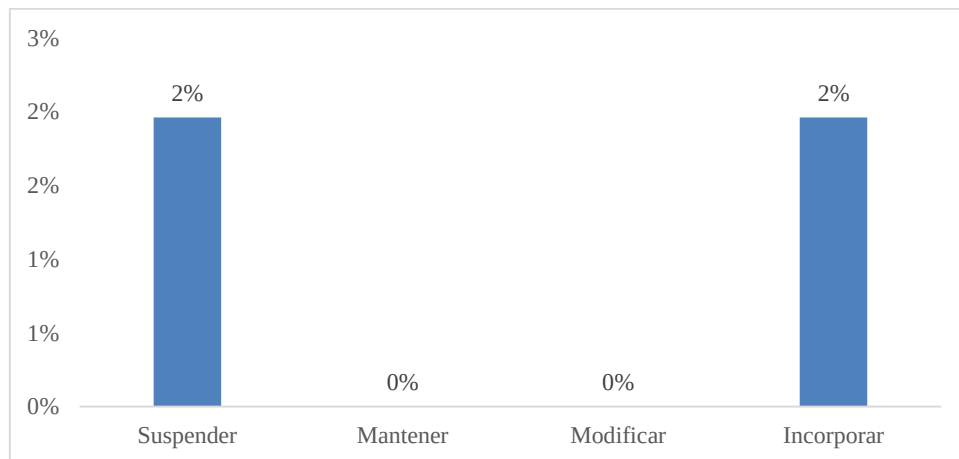
Gráfico 62: Nivel de éxito de las opciones de seguridad para el hogar en 2018



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se puede observar en el gráfico 62, que solo una empresa (2%) otorgó esta práctica y la calificó como poco exitosa.

Gráfico 63: Variación del nivel de éxito de las opciones de seguridad para el hogar en 2019



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

La empresa que seleccionó esta práctica la suspendió en el 2019 y hubo una que decidió incorporarla, quedando igual el porcentaje de otorgantes para este período (ver gráfico 63).

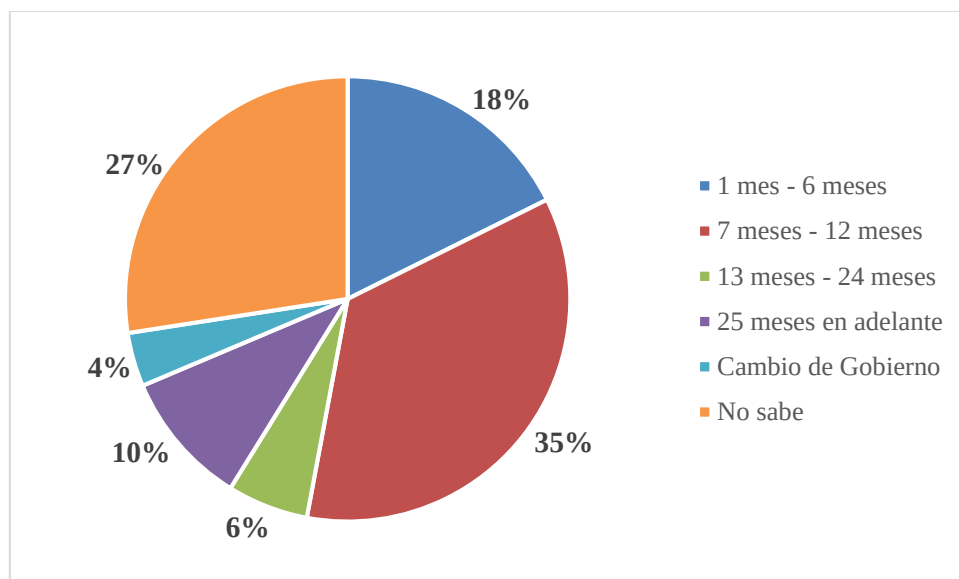
5.1.5. Proyecciones y retos para las organizaciones

Este apartado presenta información sobre cuál es la proyección de incremento de salario que tienen previstas las empresas para el cierre del año 2019, así como su pronóstico sobre cuantos meses más creen que dure la hiperinflación y cuál fue la tasa de inflación que estiman para el cierre del año. Por último, se conoció cuáles son los principales retos que tienen las empresas en este contexto durante el segundo semestre del año 2019.

5.1.5.1. Proyección de meses restantes para el cierre de la hiperinflación

Conociendo el contexto económico actual y como las medidas emanadas del Estado han impactado sobre la calidad de vida de los trabajadores, se consultó cuantos meses más creen las empresas de la muestra que durará la espiral hiperinflacionaria que afecta a Venezuela desde noviembre del 2017 según la AN y desde diciembre del mismo año según el BCV. La pregunta arrojó los siguientes resultados:

Gráfico 64: Proyección de meses restantes para el cierre de la hiperinflación



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

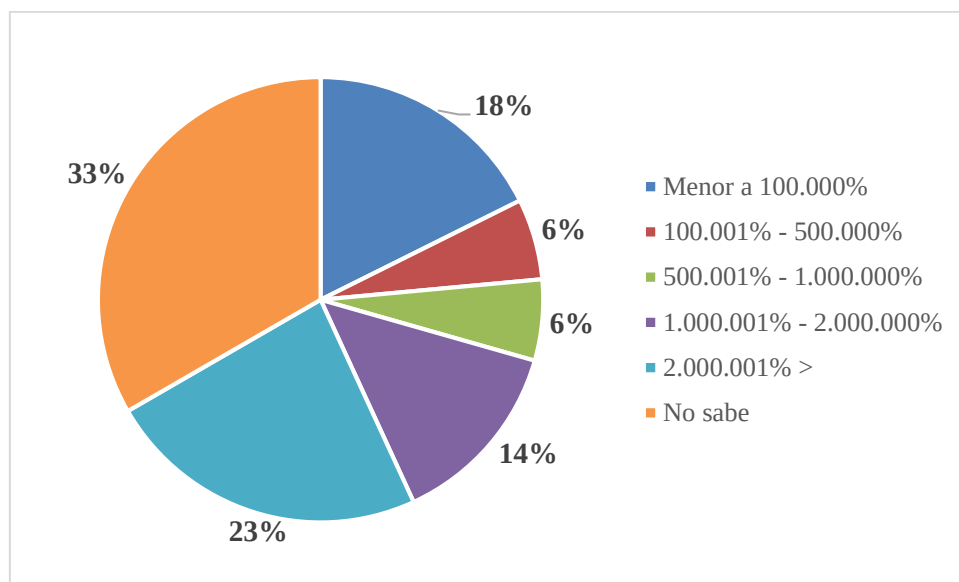
El gráfico 64 refleja que, de acuerdo con la opinión de las 51 empresas de la muestra, 35% considera que finalizará en un rango entre siete y 12 meses, al cual le sigue el rango de uno a seis meses con 18% de los encuestados. Es importante resaltar que el 27% no se atrevió a dar una cifra manifestando que el movimiento de esta variable es impredecible y entre las respuestas

surgió una categoría nueva que fue denominada cambio de gobierno que fue manifestada por el 4% de la muestra.

5.1.5.2. Proyección de tasa de cierre de la hiperinflación en el 2019

Además de conocer la cantidad de meses que las empresas consideran que faltan para finalizar la hiperinflación, también se consultó sobre la tasa acumulada del año 2019 en que cerrará, siendo estos los resultados:

Gráfico 65: Proyección de tasa de cierre de la hiperinflación en el 2019



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

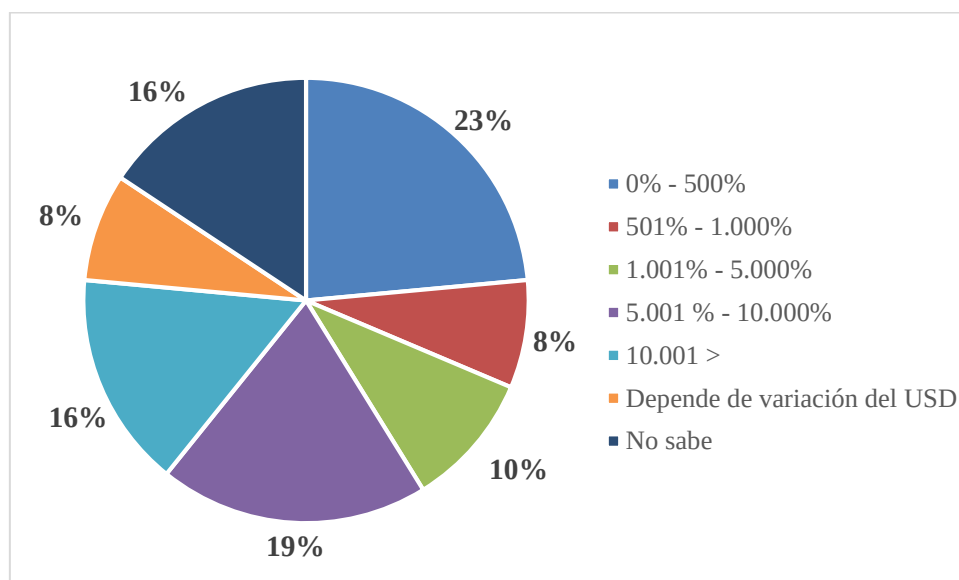
El 33% de la muestra no sabe cuál será la tasa de cierre ni se atrevió a pronosticarla, lo que demuestra el poco manejo de indicadores claros en la economía para tomar este tipo de riesgo en predecir la variable. En segundo lugar, el rango que agrupó mayor cantidad de elecciones fue el que proyecta una tasa de cierre de más de dos millones por ciento, seguido, sorprendentemente, por la opción de menor a 100.000%, siendo el otro extremo del anterior, ver gráfico 65.

5.1.5.3. Proyección del incremento de salario en el 2019

Los dos puntos anteriores se referían a una proyección de una variable económica que no depende totalmente de las empresas, sin embargo, la proyección de los incrementos de salario

sí dependen de ellas y específicamente del área de compensación. Basados en esto, se consultó sobre el porcentaje acumulado que las organizaciones proyectaron que harán en el período que va desde agosto de 2019 hasta diciembre de 2019.

Gráfico 66: Proyección del incremento de salario entre agosto y diciembre de 2019



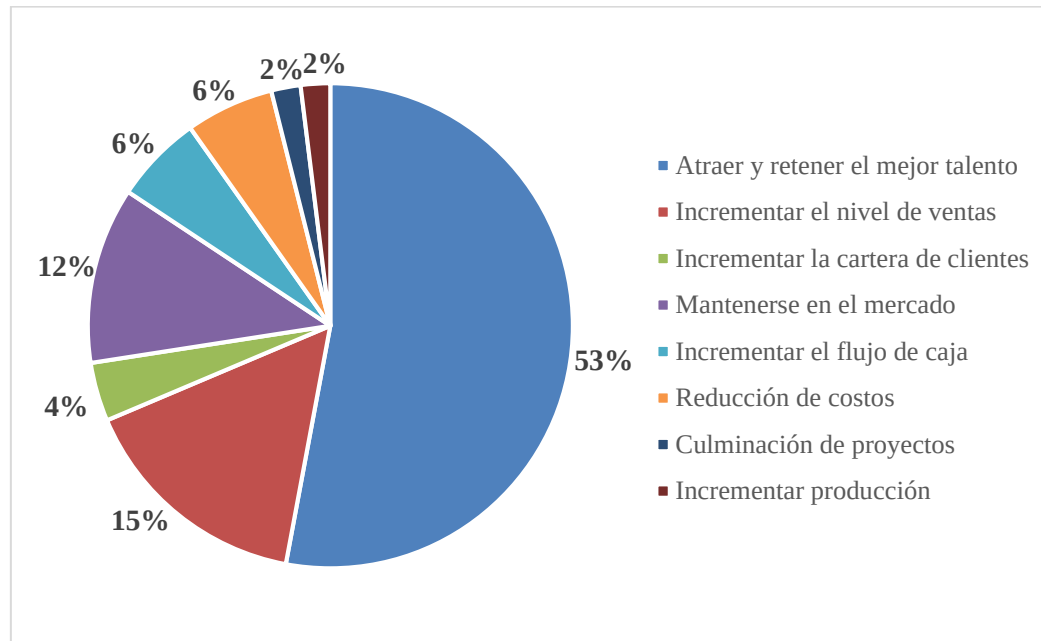
Fuente: Datos propios, García y López (2019)

Se puede observar en el gráfico 66, que el rango que tuvo la mayor cantidad de elecciones fue el que de 0% hasta 500%, seguido del comprendido entre 5.001% y 10.000% y mayor a 10.000% con 20% y 16% de compañías respectivamente, lo cual permite inferir lo disperso que puede llegar a ser el mercado al cierre del año si se cumplen las proyecciones en torno al salario. El 15% aseguró que no tenía para la fecha del llenado de la encuesta una proyección para el resto del año y surgió una nueva categoría para empresas que ajustan sus salarios en función de la variación del tipo de cambio, representando un 8% de la muestra.

5.1.5.4. Retos de las organizaciones en el segundo semestre del 2019

Los principales retos que tienen las empresas en Venezuela según lo reportado fueron: Atraer y retener al mejor talento, incrementar sus ventas, aumentar su cartera de clientes, hacer crecer su flujo de caja y niveles de producción, mantener su posición o participación en el mercado, reducir sus costos y culminar los proyectos que han decidido emprender. Las respuestas de la muestra se distribuyeron de la siguiente forma:

Gráfico 67: Retos de las organizaciones para el 2019



Fuente: Datos propios, García y López (2019)

El principal reto de las organizaciones es el atraer y retener al mejor talento, mencionado por el 53% de la muestra, lo que significa un margen importante en comparación al reto más cercana que es el incrementar el nivel de ventas con un 15%. Esto permite concluir que las organizaciones valoran al recurso humano como pilar fundamental para que la empresa sobreviva en períodos de crisis como el actual. También existe un foco importante en la constante lucha por mantener su posicionamiento en el mercado representando un 12% (ver gráfico 67).

5.2. Análisis de las entrevistas realizadas a los sujetos expertos

5.2.1. Chile (1973)

Para este caso, se contactó con el Sr. Juan Orchard, el cual vivió en Santiago de Chile para el año en cuestión. Trabajaba en una empresa familiar, como Jefe de Taller. Hacia finales de la hiperinflación, decidió emigrar a Venezuela, buscando una mejor calidad de vida.

En el siguiente cuadro se presenta la información producto de la entrevista con el Sr. Juan Orchard:

Tabla 26: Análisis entrevistas					
País	Chile	Período de Hiperinflación	1973	Sujeto Experto	Juan René Orchard
Aspectos	Observaciones				
Causas y consecuencias de la hiperinflación	Mal manejo de la economía, expropiaciones y quiebre de empresas.				
	Se dejó de pagar las deudas que había con USA.				
	Gobierno de Allende: Socialista de izquierda, este modelo llevo al país a la hiperinflación.				
	Gobierno de Pinochet: Extrema derecha.				
	Nacionalización de empresas.				
	Personas puestas a dedo en las empresas, por ser del círculo político.				
Afectación a la población	La población asalariada podía comer si hacían colectas de alimentos.				
	Los primeros meses después del golpe de estado, fueron más suaves.				
Manejo de la compensación en Hiperinflación	Las empresas aumentaron sus precios para poder realizar aumentos de salario.				
	Las grandes empresas aumentaban salarios cada dos o tres meses.				
	Precios fijados en función del Dólar.				
	El foco de las empresas era sobrevivir.				
Medidas monetarias y no monetarias	No se daban bonificaciones de ningún tipo.				
	No habían beneficios no monetarios.				
	No flexibilizaron horarios.				
Pago en moneda dura y frecuencia	Las empresas no pagaban en Dólares a sus trabajadores, los pagos eran en escudos.				
	Escasez de alimentos.				

Servicios básicos, migración, escasez y momentos más difíciles	Regulación de productos de primera necesidad.
	Especulación de precios.
	Propiedades y vehículos devaluados.
	No había producción, debido a la quiebra de empresas.
	Los dueños de las empresas privadas emigraron.
	Lo más difícil fue conseguir alimentos, repuestos de vehículos.
	En el mercado negro se conseguían los productos a mayor precio.

Según lo que narra el Sr. Juan Orchard, algunas de las principales causas por las cuales Chile entró en hiperinflación, fueron: Expropiaciones, mal manejo de la economía, quiebra de empresas, entre otras. Adicionalmente comentó que la postura del gobierno de Allende fue la principal causa de que el país ingresara en hiperinflación, el modelo político era socialista de izquierda, mientras que el de Pinochet fue extrema derecha.

Tomando en cuenta lo relatado en la entrevista, se puede afirmar que Chile fue el país más afectado, sin embargo, se debe considerar que fue la primera hiperinflación en América Latina, por lo que no existían muchas fuentes a las cuales recurrir para contrarrestar el efecto de este fenómeno. Por dichas razones y la precaria situación de la economía, no se otorgaba ninguna bonificación y solo algunas empresas podían aumentar cada dos o tres meses. Los precios de los bienes y servicios eran fijados en función al Dólar, entre otras cosas.

Lo más difícil de vivir, según lo relatado fue la escasez de alimentos de primera necesidad y de productos en general, puesto que afirmó que era muy complicado conseguir repuestos de vehículos, además había una alta especulación de los precios y un mercado negro. Adicionalmente considera que la población asalariada fue la más afectada, relatando que “podían comer si hacían colectas de alimentos”.

5.2.2. Bolivia (1984 - 1985)

En este caso se logró contactar con el Sr. Javier Iriarte, el cual vivió en el país y en los años mencionados, sin embargo, para el momento era estudiante, por lo que no experimentó laboralmente lo que implicaba vivir en hiperinflación. Independientemente, conoce qué hicieron las empresas y los motivos por los cuales Bolivia llegó a vivir dicha crisis.

En el siguiente cuadro se presenta la información producto de la entrevista con el Sr. Javier Iriarte:

Tabla 27: Análisis entrevistas					
País	Bolivia	Período de Hiperinflación	1984 - 1985	Sujeto Experto	Javier Iriarte
Aspectos	Observaciones				
Causas y consecuencias de la hiperinflación	Economía con un contexto complicado.				
	Nacionalizar la economía prohibiendo transacciones en Dólares, creando un mercado negro.				
	Las personas buscaban refugiar sus ingresos adquiriendo Dólares en el mercado negro.				
	Economía basada en exportación de materias primas.				
	Minería como fuente principal de exportación.				
	Caída de los precios de los minerales.				
	País sin industrialización, por ende, se realizaban exportaciones sin valor agregado.				
	Gobierno de izquierda y populista.				
	No hubo expropiaciones.				
	Las empresas privadas estaban asociadas con el estado.				
	El estallido social se da por la baja del precio de los minerales y sus consecuencias.				
Afectación a la población	Un salario promedio no alcanzaba para comprar un Dólar en el mercado negro.				
	Protestas frecuentes, a punto de guerra civil.				
	Alto desempleo en el sector principal de la economía (minería).				
Manejo de la compensación en Hiperinflación	Empresas del sector privado buscaban generar ingresos en moneda dura.				
	Aumentos ligados a la tasa del Dólar en el mercado negro.				
	Las empresas no tenían la capacidad económica de aumentar los salarios.				
	Estado como principal empleador.				
	Época de mucha reducción de personal.				
Medidas monetarias y no monetarias	Como parte de la remuneración, se otorgaba acceso a “la pulpería”, la cual era un almacén de alimentos que tenían ciertas empresas.				
	Las empresas no podían pagar en moneda dura a sus trabajadores.				
	Buscaban tener acceso a recursos en el exterior.				

Pago en moneda dura y frecuencia	Existía un mercado negro de Dólares y era ilegal, podías ir preso.
Servicios básicos, migración, escasez y momentos más difíciles	Devaluación muy acelerada de la moneda.
	Escasez de productos, acompañado de largas colas para comprar alimentos.
	Alta migración, tanto a otros sectores del país, como fuera del país.
	Migraban hacia Argentina, Brasil, USA y Europa.
	Se requerían sacos para poder retirar el salario, debido a la gran cantidad de billetes.
	No había banca electrónica.
	Cantidades preestablecidas en la compra de productos.
	Productos regulados.
	No había flexibilidad horaria para compras de alimentos
	No había problemas críticos de servicios básicos, sin embargo, podían fallar

Según lo que lo relatado por el Sr. Javier Iriarte, algunas de las principales causas por las cuales Bolivia entró en hiperinflación, fueron: nacionalización de la economía, caída de los precios del principal producto a exportar (minerales), país sin industrialización, economía con un contexto complicado, entre otras. La postura del gobierno de la época era de izquierda con políticas populistas.

Bolivia a pesar de ser uno de los países más afectados económicamente, algunas empresas pudieron implementar un sistema llamado “pulpería” el cual consistía en tener un almacén de alimentos o un boleto (“vale”) de alimentos que podía ser canjeado en ciertos establecimientos. Por la situación y por el estado ser el mayor empleador, los aumentos de salario no fueron una práctica de compensación común en las empresas.

Lo más difícil de vivir, según lo relatado, fue la alta escasez que había de productos de primera necesidad, viéndose en la obligación de levantarse a las 3:00 am para hacer colas por horas, para poder adquirir algunos de los productos de primera necesidad. Adicionalmente considera que la población se vio afectada de forma similar, aunque la mayor tasa de desempleo fue en el sector minero.

5.2.3. Perú (1988 y 1990)

Como primer punto, se debe aclarar por qué los años son tomados en conjunto, en vez de como la bibliografía indica. El sujeto experto explicó que la población peruana vivió la crisis como una sola, no como dos períodos por separado, por ende, fue analizado en conjunto.

Para el presente caso se logró contactar con el Sr. Juan Paredes, el cual vivió en Perú en el año 1988, sin embargo, por razones laborales, tuvo que emigrar a Portugal, por lo que no vivió el proceso de cierre de la hiperinflación, no obstante, conoce qué hicieron las empresas y las causas por las cuales el país cayó en la crisis.

En el siguiente cuadro se presenta la información producto de la entrevista con el Sr. Juan Paredes:

Tabla 28: Análisis entrevistas					
País	Perú	Período de Hiperinflación	1988 y 1990	Sujeto Experto	Juan Paredes
Aspectos	Observaciones				
Causas y consecuencias de la hiperinflación	Gobierno social demócrata de centro izquierda (Alan García)				
	Malas políticas económicas, política de puertas cerradas, estatización y nacionalización de la banca, control de precios, cierre de importaciones, control de cambio.				
	Se destinó el 10% de los ingresos del estado a pagar deudas.				
	El FMI cerró las puertas para pedir apoyo.				
Afectación a la población	Destrucción de la clase media.				
	Al recibir el salario la población lo cambiaba a Dólares o compraba algo, comida u objetos necesarios, si se quedaban con él, perdía su valor.				
	Existía mercado negro, la brecha entre el Dólar oficial y el paralelo era muy grande.				
Manejo de la compensación en Hiperinflación	Frecuencia de pago quincenal con ajuste por inflación.				
	Por ley del gobierno, los aumentos de salario tenían que ser el valor de la inflación.				
	El índice de inflación oficial no reflejaba el valor real, por ende, existían indicadores no oficiales de la tasa de inflación.				
	Algunas empresas reconocían el valor real de la inflación, otras el valor del gobierno.				
	Reducción de personal a mínima expresión.				
	Estiramiento del flujo de caja.				

	Pronósticos diarios para el flujo de caja.
	Préstamos de la banca limitados, algunas veces los préstamos eran en Dólares, otros en soles.
Medidas monetarias y no monetarias	Las bonificaciones no salariales eran vales de comida, canjeables en ciertos establecimientos. Algunas empresas lo aplicaron, otras no.
	En navidad y fin de año se otorgaban bonificaciones salariales.
	No hubo adelanto de estas bonificaciones, ya que se sufrían ajuste por inflación.
	Dificultad para realizar bonos por desempeño, debido a malos resultados por la situación.
Pago en moneda dura y frecuencia	Los pagos en moneda dura solo se veían en empresas que tuvieran ingresos en Dólares.
	No fue una práctica que surgió por la hiperinflación.
	No había ley que prohibiera el manejo de Dólares, sin embargo, por no haber Dólares en el país, no tenía sentido cobrar en Dólares.
	El pago en moneda dura era solo para niveles gerenciales y superiores.
Servicios básicos, migración, escasez y momentos más difíciles	Quiebra de empresas.
	Emigró una gran cantidad de la población.
	Países de destino: Venezuela, España, USA y Europa en general.
	Escasez de productos de primera necesidad, grandes colas en los locales. Producido por quiebra de empresas y cierre de las importaciones.
	Falta de divisas en el país.
	Las características mencionadas, se agravaron en los años siguientes.
	Personas con poder adquisitivo compraron propiedades.
	Con pocos Dólares se vivía bien.
	Las propiedades se vendían económicas, por motivos de migración.
	Regulación de precios, incluyendo servicios como transporte y gasolina.
	Destrucción del parque automotor.
	Por cierre de importaciones no había vehículos nuevos, no había repuestos y surgió el contrabando.
	Problemas en los servicios básicos.
	No había teléfono, gas y la luz era muy inestable.
	Servicios básicos bajo la administración del estado.
	Las familias sufrían para comprar productos de primera necesidad, por la escasez.
	La gente con dinero compraba fuera del país.

	Lo más difícil era ver qué hacer con el sueldo una vez se recibía.
Salida de la hiperinflación y diferencias con la bibliografía	El Fujishock fue la razón por la cual Perú sale de la hiperinflación.
	Sinceramiento de los precios, venta de empresas al sector privado, pago de deuda internacional, apertura de las fronteras, cambios en la constitución.
	Gobierno de Alan García fue el más difícil.
	Privatización de la banca con la llegada de Fujimori.
	La población peruana sintió que la hiperinflación fue continua, desde 1988 hasta 1990.
	La inflación alta comenzó en 1987, pasando a hiperinflación y culminó en 1992.
	Según cifras oficiales de Perú, la hiperinflación comienza en 1988, en 1989 se registran inflaciones altas.

Según lo relatado por el Sr. Juan Paredes, algunas de las principales causas por las cuales Perú entró en hiperinflación, fueron: malas políticas económicas, gobierno de puertas cerradas, nacionalización y estatización de la banca, entre otras. Adicionalmente la tendencia política del Gobierno del Sr. Alan García era social demócrata de centro izquierda.

Perú, como se mencionó anteriormente, fue un caso en el cual la población vivió la crisis de forma continua, sin embargo, las empresas implementaron prácticas de compensación para poder mejorar un poco la calidad de vida de sus trabajadores, algunas de estas fueron: Frecuencia de pago quincenal con ajuste por inflación, algunas empresas dieron bonos en moneda dura a niveles gerenciales y superiores, vales de comida canjeables en ciertos establecimientos, entre otras.

Con la llegada del Sr. Fujimori al poder, surge el llamado “Fujishock” el cual fue un shock a la economía, pero gracias a ello, Perú logra salir de la crisis. Algunas de las cosas que fueron relatadas, son las siguientes: Se sinceraron los precios, las empresas privadas fueron devueltas a sus dueños, hubo un gran golpe para la población cuando las medidas fueron implementadas, sin embargo, comenzó a cambiar poco a poco, entre otras.

El Sr. Juan Paredes considera que lo más difícil para los peruanos fue decidir en qué invertir sus sueldos apenas lo recibían, en virtud que si las personas no lo utilizaban, la

devaluación disminuía su valor real. A esto se le sumaron grandes problemas con los servicios básicos y escasez de productos de primera necesidad.

5.2.4. Argentina (1989 - 1990)

En dicho país se logró contactar con dos sujetos expertos que vivieron de primera mano lo acontecido, el primero de ellos es el Sr. Alberto Mondelli, aunque no vivió en Argentina durante la hiperinflación, laboraba en Mercer, en el cargo de Consultor de Remuneraciones. Muchos de los clientes del Sr. Mondelli estaban ubicados en Argentina, por lo cual conoce los esquemas y las prácticas de compensación manejados en dicha época.

El segundo de ellos es el Sr. Eduardo Coduri, nacido en Argentina, vivió la crisis hiperinflacionaria en persona y trabajaba para la empresa Arthur Andersen, como Gerente.

En el siguiente cuadro se presenta la información producto de la entrevista con el Sr. Alberto Mondelli.

Tabla 29: Análisis entrevistas					
País	Argentina	Período de Hiperinflación	1989 - 1990	Sujeto Experto	Alberto Mondelli
Aspectos	Observaciones				
Causas y consecuencias de la hiperinflación	Mal manejo de la economía.				
	Gobierno social demócrata, políticas populistas con foco en el corto plazo.				
	Mayores gastos que ingresos.				
	El foco debe estar orientado hacia la economía en el largo plazo, los aspectos sociales también son importantes, pero sin dejar de lado lo económico.				
	Utilización de la economía para la compra de votos.				
	Similitudes con todos los casos de hiperinflación.				
Afectación a la población	Clase media es la más afectada, su calidad de vida y gastos disminuyen.				
	La clase alta puede mantenerse por su poder adquisitivo.				
	La clase baja no se ve tan afectada, debido a que la situación por la que atraviesan empeora un poco, pero no resulta tan significativo como en las otras clases				
Manejo de la compensación	Cuando la inflación está entre 30% - 40% ocurren dos aumentos al año, ajustados a la inflación.				
	Cuando la inflación excede el 40% - 50% ocurren aumentos más frecuentes.				

en Hiperinflación	Las empresas se plantean si deben pagar una parte del salario en Dólares, como medida para preservar el poder adquisitivo.
	Los pagos en moneda dura comienzan para personal ejecutivo y gerencial.
	Debido al “corralito” los pagos en moneda dura, se hacían en cuentas en el extranjero.
	No había acceso a las cuentas internacionales.
	Surge la remuneración variable.
	Los bonos se pagaban al último sueldo devengado.
	Si la inflación era entre 30%- 50%, las empresas daban dos aumentos al año , el 90% de las empresas implementaba esta práctica.
	Si la inflación pasaba el 50%, el 70% de las empresas adoptaba aumentos con mayor frecuencia, como trimestrales o mensuales.
	La meta de las empresas era recuperar el 80% - 90% de inflación.
	No es buena práctica recuperar el 100%, debido a que se incentiva el espiral hiperinflacionario.
Medidas monetarias y no monetarias	Se realizaron adelantos de los bonos anuales.
	El bono era el elemento con mayor probabilidad de ser pagado en Dólares.
	Parte del sueldo en Dólares, no era una práctica frecuente.
	Los planes médicos se actualizaban con mayor frecuencia y se cotizaban en Dólares.
	Implementación o acceso con mayor frecuencia a fondos de ahorro o cajas de ahorro, para cubrir necesidades especiales.
	Préstamos a tasa subsidiada.
	El pago de las bonificaciones era al último salario devengado por el trabajador.
	En principio los bonos de retención eran pagos únicos, si la hiperinflación se alargaba, pasaban a ser recurrentes.
	Empresas de consumo masivo daban canastas de alimentos, debido a que era más fácil dar productos propios que hacer convenios con otras empresas.
	Los bonos anuales se dividían, un 40% a mitad de año y el resto a fin de año, acompañado de medición de resultados.
Pago en moneda dura y frecuencia	Existían prácticas para balance vida trabajo como viernes cortos, pero no fueron generados por la hiperinflación.
	La remuneración en Dólares era para cargos ejecutivos y superiores.
	Cargos clave comenzaron a recibir bonos de retención, que podían ser pagos en Dólares o en pesos.

	Las bonificaciones por desempeño podían ser pagadas en pesos o en Dólares.
	Cuando la inflación estaba entre 30% - 40% la bonificación por desempeño era un bono anual.
	Si la inflación superaba esa cifra, y se tenía el esquema de una parte del salario en Dólares, la frecuencia era mensual.
	Existía un Dólar paralelo llamado “blue”. Los cálculos en se hacían a dicha tasa.
Servicios básicos, migración, escasez y momentos más difíciles	No había escasez, podían faltar ciertos productos, pero no como el caso venezolano.
	Grandes filas en los bancos para retirar efectivo.
	Hubo muy poca migración.
	Cuidar la educación de los hijos.

Algunas de las causas más relevantes que llevaron a Argentina a la crisis fueron: mal manejo de la economía, políticas comunistas, visión a corto plazo, entre otras. La tendencia política del Gobierno de aquel momento era social demócrata

Según lo explicado por el entrevistado, la economía argentina se vio fuertemente afectada por la crisis hiperinflacionaria, sin embargo, las empresas implementaron una serie de prácticas de compensación para poder mejorar la vida de sus trabajadores, entre esas tenemos: aumentos de salario trimestrales o mensuales, bonos en moneda dura a ciertos niveles, bonos de retención para cargos clave, cestas de alimentos de primera necesidad, entre otras.

Según el Sr. Alberto Mondelli, lo más duro de vivir fue ver como las familias procuraban mantener la educación de sus hijos, la cual se había vuelto muy costosa. Adicionalmente comentó que la clase social que se vio más afectada fue la clase media.

A continuación, se expone lo recabado en la entrevista con el Sr. Eduardo Coduri:

Tabla 30: Análisis entrevistas					
País	Argentina	Período de Hiperinflación	1989 - 1990	Sujeto Experto	Eduardo Coduri
Aspectos	Observaciones				
Causas de la hiperinflación en Argentina	Un contexto político con incertidumbre.				
	Desacuerdo entre los miembros del gobierno, en cómo llevar las políticas económicas.				
	El estado tenía un gasto superior a lo que producía.				
	Financiamiento del Banco Central.				
	Había falta de transparencia en la toma de decisiones y otros aspectos.				
	La tendencia política del Gobierno era de centro derecha.				
Afectación a la población	Las personas más afectadas, fueron aquellas que contaban con poco poder adquisitivo.				
Manejo de la compensación en Hiperinflación	Pagos de forma semanal.				
	Aumentos de salario de forma mensual.				
	Alternativas distintas a los aumentos de salario mensual.				
	Incrementos de salario, política efectiva en hiperinflación.				
Medidas monetarias y no monetarias	Bonos de fin de año fraccionados en dos o tres partes.				
	Ticket de comida que podían ser canjeados en ciertos establecimientos.				
Pago en moneda dura y frecuencia	Pago en moneda dura solo en empresas trasnacionales o que facturaran en Dólares.				
	Dependía de la moneda funcional de las empresas.				
	Algunas empresas pagaron parte del salario en Dólares o pesos tomando en cuenta el valor del Dólar.				
	Pago en Dólares solo a niveles gerenciales hacia arriba o cargos clave.				
	Se revirtieron las practicas una vez culminó la hiperinflación.				
	Pagos no asociados a contingencias, para uso cotidiano.				
Servicios básicos, migración, escasez y	Dificultad para conocer el valor real de las cosas.				
	No hubo casi migración en Argentina.				
	La migración venezolana se da por alta tasa de inseguridad.				
	Devaluación del dinero a gran velocidad.				

Momentos más difíciles	No existían problemas con los servicios básicos.
	Muy poca escasez.
	Presencia de canjes y venta de productos.
	Lo más difícil era llegar a fin de mes sin poder tener seguridad de que podrías cumplir con las responsabilidades que cada uno tenía.

Algunas de las principales causas por las cuales Argentina entre en hiperinflación, según el Sr. Eduardo Coduri, fueron: desacuerdo entre los miembros del gobierno, el estado tenía un gasto mayor de lo que producía, una tendencia política de centro derecha, entre otras.

Ambos expertos comparten la opinión sobre que la economía argentina se vio fuertemente afectada. Algunas de las prácticas de compensación que comento el Sr. Coduri, fueron: Pagos de forma semanal, aumentos de salario mensuales, tickets de comida, entre otras.

Lo más difícil de vivir, según lo relatado, fue llegar a fin de mes y todo lo que eso implicaba, las responsabilidades que se debían afrontar y no saber si se contaba con el dinero suficiente. Adicionalmente considera que la clase social más afectada fue la baja.

5.2.5. Brasil (1989 - 1990)

En esta oportunidad se logró contactar a dos sujetos expertos, los cuales relataron su experiencia en los períodos de hiperinflación, el primero de ellos es el Sr. Federico López, el cual vivió en Venezuela, sin embargo, viajaba con mucha frecuencia a São Paulo durante los años correspondientes. Tenía su propia compañía ESC Corporation, con la que atendía clientes en Brasil.

El segundo sujeto experto es el Sr. Alberto Mondelli, quien ya fue mencionado en el caso de Argentina, sin embargo, suministró información valiosa del caso brasilero.

En el siguiente cuadro se presenta la información producto de la entrevista con el Sr. Federico López:

Tabla 31: Análisis entrevistas					
País	Brasil	Período de Hiperinflación	1989 - 1990	Sujeto Experto	Federico López
Aspectos	Observaciones				
Causas y consecuencias de la hiperinflación	Efecto artificial de crecimiento del consumo.				
	Dinero inorgánico que luego era comprado a los bancos a tasas atractivas para “sacar dinero y secarlo rápidamente”.				
	Al continuar realizando las mismas acciones, la inflación comienza a crecer más rápido, por ende, se vuelve inviable continuar con el “saco y seco”.				
	Las hiperinflaciones caen por: Los precios se mueven más rápidos que el consumo, por temas operaciones (muchos zeros).				
	Una vez la situación empeoró, se planteó un plan serio de reconversión para salir de la hiperinflación.				
	Razones por las que se genera la hiperinflación: Esquema muy costoso, debes pagar mucho dinero a los bancos, gasto de dinero, uso de reservas, debilitamiento de las reservas, debilitamiento de la moneda, devaluación, aumento de la tasa de inflación.				
	Gobierno social demócrata.				
Afectación a la población	Al principio de la hiperinflación no hubo mayor afectación en la población, debido a que el aparato productivo del país no se vio afectado.				
	Las empresas pudieron mantener el poder adquisitivo de la población.				
	Disminución del salario real de la población.				
Manejo de la compensación en Hiperinflación	Aumento de la frecuencia de pagos a medida que aumenta la hiperinflación.				
	A finales de la hiperinflación los aumentos se calculaban diariamente.				
	Adelantarse a la hiperinflación hasta que terminara.				
	Pago diario de los salarios, debido a que los precios cambiaban cada tarde.				
	Jugar a atajar el mercado “catch up” sin pasar al mercado.				
	Teoría clásica de compensación, pero desde el punto de vista de la hiperinflación.				
	Recuperar el 100% de hiperinflación es muy complicado, la primera parte se puede pagar, pero la segunda difícilmente.				

	Un decreto que obligue a las empresas a recuperar el total de inflación sería imposible de cumplir para muchas empresas.
	El flujo de caja fue un elemento muy importante.
	El costo del dinero era muy alto, por ende, se cuidó mucho el flujo de caja.
	Las empresas podían pedir prestado a los bancos para cubrir costos.
	Las empresas ofrecían paquetes muy atractivos para atraer talentos (bajo cuando hubo rumores del plan real).
Medidas monetarias y no monetarias	Flexibilidad en los horarios para que la gente pudiera comprar al precio de la mañana.
	Algunas empresas implementaron incentivos de cumplimiento.
	Las empresas ajustaron su tasa de intereses a medida que iba subiendo la inflación hasta llegar a un punto en el que dejaron de subir las tasas de interés.
	Las empresas implementaron estrategias de retención de talento, pero para que sus trabajadores no se fueran a otra empresa.
	Juego con los incentivos.
	Acuerdos con sindicatos, con poco tiempo de duración.
	Los bonos extraordinarios ocurren en el último año de la hiperinflación.
	Hubo diferenciación por niveles, pero no cambió mucho a raíz de la hiperinflación.
	Existían bonos recurrentes antes de la hiperinflación.
Pago en moneda dura y frecuencia	Los seguros generaron problemas el último año, por ende, trataron de evitar que eso impactara en el resto de los beneficios.
	No era frecuente el pago en Dólares, debido a que había libre convertibilidad.
Servicios básicos, migración, escasez y momentos más difíciles	La población consumía su dinero con gran velocidad, no tendían al ahorro.
	No había escasez de productos, debido a que había hiperinflación, pero con crecimiento de la economía.
	Algunas empresas sobrepasaron tanto el mercado, que comenzaron a tener problemas financieros.
	La recesión del último año fue lo más complicado de vivir.
	No hubo problemas con los servicios básicos.

Según el Sr. Federico López, algunas de las principales causas por las cuales Brasil entró en hiperinflación, fueron: Crecimiento artificial del consumo, uso y debilitamiento de las reservas, y la postura del gobierno de la época era social demócrata.

Brasil fue un caso particular, debido a que por ser un país con un mercado muy competitivo y desarrollado, la hiperinflación no afectó de forma tan brusca a la población, sin embargo, alguna de las prácticas de compensación que implementaron las empresas fueron: aumento de la frecuencia en los incrementos de salario, esquema de pagos diarios en el punto más alto de inflación, flexibilidad en los horarios para la compra de productos antes que el precio cambiara, entre otras.

Lo más difícil de vivir, de acuerdo a lo relatado por el Sr. Federico López, fue la recesión que se vivió en el último año de hiperinflación, los efectos comenzaban a notarse con mayor facilidad, sin embargo, el plan real logró ser ejecutado y salir de la hiperinflación. Adicionalmente considera que la población se vio afectada de forma similar, puesto que el salario real se devaluaba.

Por otra parte, el Sr. Alberto Mondelli comentó ciertas prácticas de compensación que aplicaron las empresas, algunas de estas fueron: Aumentos mensuales del salario una vez que la tasa de inflación superara el 50%, las empresas recuperaban entre el 80% y 90% del porcentaje de hiperinflación, cargos ejecutivos y superiores recibían pagos en moneda dura, ciertas empresas otorgaron vales de comida, entre otras.

CAPÍTULO VI

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos permiten describir las prácticas de compensación total del mercado general venezolano y de otros países durante períodos de hiperinflación, lo cual responde tanto al objetivo general como a los objetivos específicos planteados en la investigación.

El modelo de la World at Work (2018) tiene como una de sus cuatro estructuras la influencia del contexto, lo cual, hoy en día afecta directamente el esquema de compensación total en el mercado general venezolano, en vista que según lo descrito en el marco teórico solo en el año 2018 se alcanzó una inflación acumulada de 1.698.488% (datos publicados por la AN) y desde enero hasta julio del 2019 ha sido de 1.579%. Esta realidad termina cambiando la estrategia del RRHH y la cultura organizacional (segunda estructura de la World at Work), lo que se evidencia en que el 53% de las empresas de la muestra ha disminuido su personal desde enero de 2018 hasta la fecha actual, el flujo de caja y las ventas en moneda local de la tercera parte de las organizaciones cayó y casi la mitad de ellas (49%) ha tenido que reducir su capacidad de producción.

Esta realidad ha provocado un cambio en la tercera estructura del modelo de la World at Work (2018), siendo esta la estrategia de compensación total, la cual se compone por un componente asociado al salario directo (compensación) y cinco componentes asociados al salario indirecto (beneficios, balance vida-trabajo, reconocimiento, gestión del desempeño y desarrollo de talento).

En el caso de salario directo, el mercado general venezolano afirma que la práctica más importante en un contexto con hiperinflación es el pago en moneda dura (67%), sin embargo, solo el 59% de las empresas son las que realizan este tipo de pagos, en vista que no todas mantienen ventas o flujo de caja estable en monedas distintas a la local. De acuerdo con los resultados, el 63% de las empresas son las que sí tienen ventas o flujo de caja en divisas.

La segunda práctica de salario directo que fue considerada como muy importante se refiere a los incrementos de salario (57%). Durante el 2018 en diez de los 12 meses del año, más de la mitad de las empresas realizaron incrementos y en el 2019 sucedió en cuatro de los siete meses estudiados (entre enero y julio de 2019). Además, tomando en cuenta el histórico de incrementos de cada compañía, ocho de cada diez empresas incrementaron sus salarios, al menos, una vez cada dos meses y en el año 2019 subió esta relación ya que nueve de cada diez hizo incrementos, al menos, de forma bimestral.

El porcentaje de recuperación del salario sobre la inflación en el 2018 fue del 3% con respecto a la mediana y del 54% en comparación al promedio, mientras que en el 2019 la recuperación según la mediana entre enero y julio fue de 44% y según el promedio fue de 242%. Si es tomado el período completo (desde enero de 2018 hasta julio de 2019) el porcentaje de recuperación de la mediana de incrementos es de tan solo el 2% y la del promedio es de 144%.

Además de estas dos prácticas, también fueron muy utilizados en este contexto hiperinflacionario el pago de bonos extraordinarios (47%) y de bonos recurrentes (41%) por el mercado general, permitiendo dar flujo de caja a cada trabajador de manera de ayudarlo a solventar sus necesidades diarias.

En el caso de los bonos extraordinarios, el 51% de las empresas lo han otorgado en el transcurso del año, disminuyéndose considerablemente en comparación al año 2018 en el que alcanzó el 63% pero, su característica de no tener una frecuencia definida invita a pronosticar que este porcentaje de otorgantes puede incrementarse en el resto del año. El 81% de las organizaciones han otorgado estos bonos en Bolívares y el 38% en Dólares. Esta disminución explica la caída en el flujo de caja, la desaceleración de la tasa de inflación en comparación al año 2018, lo que lleva a no poder seguir realizando las mismas prácticas en el 2019 que había aplicado en el 2018.

En lo que respecta al bono recurrente o fijo sí ha sido una práctica más utilizada, ya que, el 82% del mercado general la contempla. La frecuencia comúnmente asociada a este bono es mensual, siendo así para el 81% de los otorgantes.

En el caso del salario indirecto, los beneficios asociados a la salud como lo es el seguro de salud o las facilidades para adquirir medicinas, es considerado por el 80% de las empresas

como importante o muy importante, sin embargo, existe otra práctica que al realizar la suma de todos los conceptos que forman parte de este apartado, el mismo se posiciona incluso por encima de las prácticas asociadas al salario directo, aquí se incluyen los beneficios asociados a la alimentación (90%) como lo son el servicio de comedor, las ferias de comida, el otorgamiento de cajas de comida y brindar algún tipo de merienda o refrigerio. Según el detalle:

- El 67% de la muestra aseguró contemplar en su esquema de compensación algún beneficio asociado a la salud, de las cuales, el 68% lo calificó como exitoso o muy exitoso. Durante el 2019 el 38% de las empresas han modificado la práctica con el objetivo de ayudar a sus trabajadores a solventar sus problemas de salud de manera menos traumática.
- Por otro lado, el 75% de las organizaciones contempla algún beneficio asociado a la alimentación. Lo más frecuente es tener un servicio de comedor u otorgar cajas de comida, siendo contemplado por el 39% de las compañías actualmente, mientras que el otorgamiento de algún tipo de merienda o refrigerio es dado por el 22% de la muestra y las ferias de comida son organizadas por el 10%.

Los datos anteriormente mencionados, hacen referencia a lo que se muestra en los estudios del proyecto ENCOVI (2017), en donde se afirma que en 2017, nueve de cada diez venezolanos están comiendo dos o menos veces al día. Motivo por el cual, las empresas demuestran preocupación por la alimentación de sus trabajadores.

Esta estrategia de compensación total, cambiada a raíz de un contexto económico, político y social poco favorable para el sector empresarial, se encuentra muy alineada con la cuarta y última estructura del modelo de la World at Work (2018), la cual identifica como foco principal la atracción, retención, motivación y compromiso de los trabajadores para el logro de las metas establecidas. Esto se evidencia en que el 53% de las organizaciones aseguró que tienen como reto principal el atraer y retener al mejor talento, seguido por incrementar el nivel de ventas (15%) y mantener su posición en el mercado, esto con el fin de solventar esta crisis económica y perdurar en el tiempo.

Por otra parte, en las entrevistas con los sujetos expertos, se corroboró que las características de los países que han vivido períodos hiperinflacionarios, las cuales fueron

mencionadas en el apartado de hiperinflación y características del Marco Teórico, son acertadas, puesto que con breves excepciones se cumplen todas las mencionadas. Estas características anteriormente mencionadas por Pinto (2019) son:

- Han vivido períodos de conflictos bélicos o desastres naturales.
- Toma de malas decisiones políticas, que han llevado a desequilibrios, tales como: Alta deuda pública, imposibilidad de honrar servicios públicos, etc.
- Países no petroleros (con las únicas excepciones de Angola y Venezuela).
- Los actores financieros internacionales perdieron la confianza que tenían con el país. (p.3).

El único país de Latinoamérica, de los mencionados, que ha tenido algo similar a un conflicto bélico, fue Chile, con el golpe de estado del Sr. Augusto Pinochet al Sr. Salvador Allende, el 11 de septiembre de 1973. El resto de las características mencionadas, son compartidas por los casos expuestos.

En el caso de Chile es particularmente llamativo en virtud que se considera al ser comparada con los demás casos el que peor situación vivió, la toma de malas políticas económicas ocasionó que el país entrara en hiperinflación, aunado a una cadena de expropiaciones a las empresas del sector privado destruyendo el aparato productivo del país. El Sr. Juan Orchard, considera que el modelo político del Sr. Allende fue el principal causante de la crisis hiperinflacionaria. Su posición es considerada acertada, puesto que se ha comprobado a lo largo de la historia que las medidas que fueron tomadas en su gobierno generaron un desequilibrio político que ocasionó reacciones negativas a la economía.

Es importante recalcar que para el año 1973, Latinoamérica no había vivido ningún caso de hiperinflación, por lo cual no se tenía mayor información al respecto, fuera de lo sucedido en los otros episodios del mundo. De la mano con este punto, va el hecho de que los departamentos de Recursos Humanos en las empresas estaban en pleno desarrollo, motivo por el cual resulta fácil de creer que el Sr. Orchard haga mención a que no se otorgaba ningún tipo de bonificación ni beneficio, fuera del pago de salario.

Según Pinto (2018): “En la década de los setenta, se hace independiente el departamento de Recursos Humanos, reportando a Dirección Central, adicionalmente comienzan las negociaciones colectivas” (p.1). Por lo cual la falta de experiencia en materia de bonificaciones, balance vida trabajo, beneficios, etc. Era muy poca, adicionalmente que no se habían establecido qué medidas se podían tomar en este tipo de situaciones.

Pinto (2018) también afirma lo ocurrido en la década de los ochenta, esto fue: “implementación de pagos por resultados y consolidación de las funciones del departamento de Recursos Humanos.” (p.1). Aproximadamente siete años después de culminada la hiperinflación en Chile, es cuando se comienzan a manejar esquemas de pago distintos al salario.

El Sr. Orchard menciona que las empresas que podían aumentar con frecuencia, eran las empresas transnacionales, debido a que estas tenían un flujo de caja que les permitió poder brindarles mejores salarios a sus trabajadores. Sin embargo, el resto de empresas no podían implementar la misma práctica.

Por la crisis vivida hubo quiebra de muchas empresas y desconfianza en los entes del estado. Motivo por el cual la tasa de desempleo era elevada, generando que los chilenos atravesaran la peor crisis de su historia, el Sr. Orchard comenta que la población asalariada se vio fuertemente afectada, hasta el punto que debían hacer colectas de comida, de tal forma de poder recaudar comida suficiente y cocinarla para todos, si no, resultaba imposible que pudieran comprar alimentos.

De la mano con el punto de la alimentación, se encontró el tema que suele repetirse con frecuencia en los episodios de hiperinflación, la escasez de productos de primera necesidad. Generando que fuese muy complicado y costoso para la población, adquirirlos. El Sr. Orchard considera que este punto fue lo más difícil de vivir.

Adicionalmente existía un mercado negro, en el cual se encontraba mayor variedad de productos, pero a precios sujetos al Dólar, por ende, muy superiores a los impuestos por el gobierno, ya que había control de precios.

El Sr. Orchard comenta que muchas personas emigraron del país, incluido él, producto de la crisis que se había vivido y del panorama que se vislumbraba, puesto que estaban previstos unos 20 años para reconstruir el país.

En Venezuela actualmente se comparten una serie de factores con el caso chileno, como pueden ser:

- Escasez de productos de primera necesidad, causado por el control de precios, lo complicado de las importaciones y la hiperinflación que se vive actualmente.
- Control de precios, impuesto por el gobierno, generando desabastecimiento y contrabando.
- Conflictos sociales, no en la magnitud de Chile, sin embargo, los conflictos sociales en Venezuela, producto de la crisis actual, juegan un papel determinante en la sociedad.
- Mercado negro, el cual es uno de los principales puntos a considerar en el caso venezolano, debido a que muchas personas deben recurrir a éste, para determinar el precio a pagar para adquirir productos de primera necesidad o medicamentos.
- Expropiaciones y quiebra de empresas, aunque tal vez en menor medida que el caso chileno, las expropiaciones jugaron un papel importante hace una década, mientras que la quiebra de empresas fue incrementando con el pasar del tiempo.
- Precios anclados al Dólar, jugando uno de los papeles fundamentales en la economía venezolana, ya que el precio del Dólar paralelo, es una de las mayores referencias a utilizar en la economía.
- Alta migración, producto de la crisis que se vive actualmente.

Dichas semejanzas se originan por situaciones similares, como consecuencia de la toma de malas políticas económicas, pérdida de credibilidad en los entes del estado, entre otras.

Bolivia es el segundo caso de hiperinflación registrado en América Latina. El Sr. Javier Iriarte, considera que los motivos por los cuales el país entró en dicho proceso, fueron:

- Nacionalización de la economía, evitando el flujo de cualquier moneda que no fuese pesos, motivo por el cual se genera el mercado negro.

- Caída de los precios en los productos de exportación, los cuales estaban asociados a la minería, sector donde hubo mayores conflictos sociales y laborales.
- País sin industrialización, por lo que no se generaba un valor agregado a lo que se producía, generando que las ventas fuesen a precios por debajo del mercado.
- Control de precios.
- Gobierno de izquierda con políticas populistas.

Bolivia cumple con las características mencionadas anteriormente por Pinto (2019), aunque no hubo conflictos bélicos, el Sr. Iriarte comentó que hubo un estallido social a raíz de los problemas en el sector minero, por lo que casi ocurre una guerra civil.

Aunque el departamento de Recursos Humanos ya estaba un poco más avanzando, en cuanto a prácticas de compensación, por la situación del país, las empresas se vieron en muchos problemas para realizar incrementos de salario con alta frecuencia, aunado a que el principal empleador era el estado.

Sin embargo, algunas empresas implementaron una práctica de compensación que era llamada “*pulpería*” la cual consistía en almacenes de comida que tenían las empresas, en donde el trabajador recibía productos de la canasta básica, otras empresas lo implementaron a través de convenios con ciertos establecimientos, en los que los trabajadores presentaban un vale de comida y así podían retirar productos de la canasta básica para su consumo.

El Sr. Iriarte considera que la población se vio afectada por igual, debido a que los problemas eran tantos, que era imposible escapar de ellos, sin importar la clase social, aclara que aunque las personas con mayor poder adquisitivo podían solventar un poco mejor sus problemas, igualmente debían lidiar con el tema de la escasez de productos, servicios básicos, mercado negro, entre otros. Adicionalmente al recibir el salario las personas no podían resguardarse en alguna moneda dura, puesto que era ilegal, nos comenta que si la policía descubría alguna persona en venta o compra de Dólares, podía ser detenida.

Fue una época caracterizada por reducciones de personal en las empresas, debido a que se volvía muy complicado mantener las operaciones, situación que se vio reflejada en el sector minero, motivo por el cual ocurre la implosión social. Otro aspecto característico de la época,

fue la gran escasez de productos de primera necesidad y fallas en los servicios básicos, aunque no de gran magnitud.

Adicionalmente, nos comenta que muchas personas emigraron del país o buscaban una mejor ciudad en la cual poder vivir, producto de la crisis que atravesaba el país. Algunos de los destinos fueron: Argentina, Brasil, Estados Unidos y Europa en general.

El Sr. Iriarte considera que lo más difícil de vivir fue la gran escasez que había, teniendo que hacer colas desde las 3:00 am para poder conseguir productos de la canasta básica, a precios regulados por el estado, en virtud al recurrir al mercado negro, las tasas estaban fijadas en Dólares, por lo que era difícil pagar los precios fijados de los productos.

En Venezuela actualmente se comparten una serie de factores con el caso boliviano, como pueden ser:

- Escasez de productos de primera necesidad, causado por el control de precios, lo complicado de las importaciones y la hiperinflación que se vive actualmente.
- Control de precios, impuesto por el gobierno, generando desabastecimiento y contrabando.
- Conflictos sociales, posiblemente en una magnitud similar al caso boliviano.
- Mercado negro, el cual es uno de los principales puntos a considerar en el caso venezolano, debido a que muchas personas deben recurrir a él, para adquirir productos de primera necesidad o medicamentos. Sin embargo, no es ilegal.
- Quiebra de empresas, aunque tal vez en menor medida que el caso boliviano, la quiebra de empresas se ha ido incrementando con el pasar del tiempo.
- Alta migración, producto de la crisis que se vive actualmente.

Dichas similitudes se originan por situaciones similares, como toma de malas políticas económicas, pérdida de credibilidad en los entes del estado, entre otras.

Perú fue el cuarto episodio de hiperinflación registrado en América Latina. En la bibliografía utilizada, se muestran dos años en los que el país atravesó por el fenómeno, sin embargo, el Sr. Juan Paredes comenta que la población peruana vivió la crisis continua, no hubo

algún indicio de que la situación estuviese mejor, por lo cual, el caso fue analizado tomando en cuenta un período completo, en el cual el fenómeno no tuvo interrupción.

El Sr. Paredes considera que Perú ingresó en hiperinflación debido a las siguientes situaciones:

- Malas políticas económicas, sumergiendo al país en inflaciones cada vez más altas.
- Política de puertas cerradas.
- Estatización y nacionalización de la banca.
- Quiebra de empresas.
- Control de precios, generando la existencia de un mercado negro.
- Cierre de importaciones.
- Control de Cambio.

El Sr. Paredes considera que las políticas del gobierno del Sr. Alan García, fueron las causantes de que Perú ingresara en hiperinflación, en el año 1988 se implementaron varias políticas las cuales además de sumergir más al país en una crisis, generaron que organismos como el FMI, decidiera retirar las opciones de ayuda. Una de estas políticas fue, destinar el 10% de los ingresos del estado al pago de la deuda internacional, sin embargo, no se cumplió, motivo por el cual el FMI decidió retirarse.

En esta oportunidad, las empresas tuvieron un papel un poco más importante, debido a que contaban con la capacidad de poder implementar ciertas prácticas de compensación que ayudaran al trabajador a mejorar su calidad de vida, estas fueron:

- Frecuencia de pago quincenal con ajustes por inflación (existía una ley que obligaba a las empresas a aumentar el mismo porcentaje de inflación que era publicado por el ente correspondiente. No obstante el Sr. Paredes menciona que no era un valor que reflejara la realidad, por lo que había empresas que utilizaban tasas paralelas de inflación para realizar estos aumentos).
- Vales de comida canjeables en determinados establecimientos, implementado para ayudar a los trabajadores con la dieta básica, puesto que había escasez.
- Bonos por desempeño en navidad y fin de año, ajustados por inflación.

- Pagos en moneda dura, Dólares específicamente. Principalmente a niveles gerenciales y superiores.

Sin embargo, muchas empresas quebraron o redujeron su personal a la mínima expresión posible, para mantener la operación. El Sr. Paredes nos comenta que en la empresa Arthur Andersen, donde trabajaba, redujeron su personal y mantuvieron solo clientes internacionales, los cuales eran buenos pagadores y podían mantenerse con eso.

El Sr. Paredes considera que la población que se vio más afectada, fue la clase media, la cual se vio destruida, puesto que su capacidad adquisitiva se desmoronó, producto de la devaluación de la moneda. Motivo por el cual en el momento que recibían el salario, compraban Dólares para proteger su patrimonio.

Un aspecto adicional fue la alta migración que hubo, puesto que el panorama era bastante sombrío, algunos de los países a los cuales emigraron los peruanos, fueron: Venezuela, Estados Unidos y Europa en General.

El Sr. Paredes comenta que lo más difícil, fue soportar la escasez de productos de primera necesidad, puesto que había control de precios y las colas eran muy grandes, si la persona tenía acceso al mercado negro, debía gastar sumas de dinero significativas para poder comprar dichos productos.

En Venezuela actualmente se comparten una serie de factores con el caso peruano, como pueden ser:

- Escasez de productos de primera necesidad, causado por el control de precios, lo complicado de las importaciones y la hiperinflación que se vive actualmente.
- Control de precios, impuesto por el gobierno, generando desabastecimiento y contrabando.
- Mercado negro, el cual es uno de los principales puntos a considerar en el caso venezolano, debido a que muchas personas deben recurrir a él, para adquirir productos de primera necesidad o medicamentos.
- Quiebra de empresas, aunque tal vez en menor medida que el caso peruano, la quiebra de empresas fue incrementando con el pasar del tiempo.

- Precios anclados al Dólar, jugando uno de los papeles fundamentales en la economía venezolana, ya que el precio del Dólar paralelo, es una de las mayores referencias a utilizar en la economía.
- Alta migración, producto de la crisis que se vive actualmente.

Dichas semejanzas se originan por situaciones similares, como toma de malas políticas económicas, pérdida de credibilidad en los entes del estado, entre otras.

Argentina fue el quinto episodio hiperinflacionario registrado en América Latina. En esta oportunidad, se contactó con dos sujetos expertos, el Sr. Alberto Mondelli y el Sr. Eduardo Coduri, los cuales vivieron la crisis desde perspectivas diferentes, ya que el Sr. Mondelli no vivió en Argentina, sin embargo, trabajaba como consultor de remuneraciones en Mercer, manejando los esquemas de compensación y beneficios de empresas ubicadas en Argentina.

Por otro lado, el Sr. Coduri vivió en Argentina durante el período comprendido entre 1989 y 1990, por lo que tuvo una experiencia más enriquecedora desde el punto de vista de las vivencias.

El Sr. Mondelli considera que los motivos por los cuales Argentina entra en hiperinflación fueron:

- Mal manejo de la economía, con foco en el corto plazo.
- Utilización de la economía para la compra de votos.
- Políticas populistas.
- Mayores gastos que ingresos.

Mientras que el Sr. Coduri considera que los motivos fueron los siguientes:

- Contexto político con incertidumbre.
- Desacuerdo entre los miembros del gobierno, en cuanto a la toma de decisiones.
- Gasto superior a lo que se producía.
- Financiamiento del Banco Central.
- Falta de transparencia en la toma de decisiones.

Ambos expertos comparten puntos como que el gasto era mayor que lo producido y mal manejo de la economía. Sin embargo, los puntos donde no hay similitudes, se considera que es por la forma en que cada quien experimentó el fenómeno de hiperinflación.

Argentina fue uno de los países en los que el tema de la escasez no estuvo presente en la misma magnitud, el Sr. Mondelli nos comenta que podía ser difícil conseguir algunos productos, pero al final se conseguían sin necesidad de buscar en el mercado negro o algo similar. Por ende las empresas enfocaron más sus prácticas en la situación económica del trabajador, según el Sr. Mondelli, las empresas implementaron:

- Implementación de pagos en moneda dura, para niveles gerenciales y superiores. Sin embargo, los cargos clave para la organización comenzaron a recibir bonos por retención, que solían ser pagados en Dólares. Algunas posiciones recibieron los bonos de retención, pagados en pesos, pero calculados a una tasa de Dólar paralelo la cual se llamaba “blue”, ya que no había un mercado negro como tal.
- Surge la remuneración variable como práctica de compensación.
- Bonos pagados al último salario devengado, para no perjudicar el poder adquisitivo del trabajador.
- Dependiendo del porcentaje de inflación, las empresas otorgaban más o menos incrementos de salario. Cuando la inflación estaba entre 30% y 50%, las empresas otorgaban dos aumentos al año, esta práctica era tomada en cuenta por el 90% de las empresas en Argentina. Sin embargo, si el porcentaje de inflación superaba el 50%, los aumentos pasaban a ser trimestrales o mensuales, lo cual también fue una práctica muy implementada en el mercado, con un 70% de frecuencia en esta práctica.
- Implementación o mayor acceso a cajas de ahorro, con la finalidad de que el trabajador tuviera acceso a un dinero adicional en caso de necesitarlo, sin necesidad de cumplir con los lapsos establecidos.
- Préstamos a tasas subsidiadas.
- Empresas de consumo masivo otorgaban cestas de alimentos no perecederos, para ayudar en la dieta básica del trabajador.

Por otro lado, el Sr. Coduri, considera que las prácticas de compensación, fueron las siguientes:

- Implementación de pagos de forma semanal, de manera tal que el valor del salario, no perdiera su poder de compra en el corto plazo.
- Aumentos de salario de forma mensual, para preservar el poder adquisitivo del trabajador.
- Implementación de medidas alternativas a aumentos de salario, como bonificaciones, tickets de comida que podían ser canjeados en ciertos establecimientos, entre otros.
- Pagos en moneda dura, solían verse en empresas en las que su moneda funcional fuese el Dólar, debido a que si no tenían ingresos en Dólares, no podían brindarle Dólares a sus trabajadores.
- Los pagos en moneda dura eran para niveles gerenciales y superiores.
- Las prácticas de compensación implementadas a raíz de la hiperinflación, fueron revertidas una vez concluyó el fenómeno.

El Sr. Mondelli opina que las personas más afectadas fueron la clase media, debido a que su nivel de vida baja, deben reducir sus gastos, por lo que prescinden de aspectos como entretenimiento, viajes, ciertos alimentos, entre otros aspectos. Adicionalmente, considera que la clase baja no se ve tan afectada, puesto que como su nivel de vida ya era precario, con la situación empeora un poco, pero nada significativo.

Mientras que el Sr. Coduri opina que las personas más afectadas, son aquellas que tengan menor poder adquisitivo, puesto que tendrán menos alternativas para poder bandearse en la crisis hiperinflacionaria.

Los dos expertos comparten que la devaluación de la moneda era muy rápida, sin embargo, las prácticas como el pago semanal o los ajustes por inflación, aligeraban un poco el problema. Adicionalmente comparten la opinión que no había problemas con los servicios básicos, muy poca escasez y una migración muy baja.

El Sr. Mondelli considera que lo más difícil de vivir fue que los padres tuviesen que mantener a la educación de sus hijos, ya que es un aspecto muy importante y se tornó muy costoso. Por otra parte, el Sr. Coduri, considera que lo más difícil de vivir era llegar a fin de mes y no saber si el dinero que ibas a recibir, sería suficiente para cubrir las responsabilidades que cada persona tenía.

En Venezuela actualmente se comparten una serie de factores con el caso argentino, como pueden ser:

- Malas políticas económicas, las cuales generaron el fenómeno hiperinflacionario.
- Mayor gasto que ingreso.
- Compra de votos a través de la economía, en el caso venezolano a través de bonos de la patria, misiones, fiestas, etc.
- Dólar paralelo, uno de los principales indicadores de la economía venezolana.

Dichas semejanzas se originan por situaciones similares, como toma de malas políticas económicas, pérdida de credibilidad en los entes del estado, entre otras.

Brasil fue el penúltimo episodio hiperinflacionario registrado en Latinoamérica. En esta oportunidad, se contactó con dos sujetos expertos, el Sr. Federico López y el Sr. Alberto Mondelli, los cuales vivieron la crisis desde perspectivas diferentes, ya que el Sr. Mondelli vivió en São Paulo, pero la entrevista realizada fue enfocada al caso argentino, sin embargo suministró datos relevantes para el estudio. Mientras que el Sr. López, el cual vivió en Venezuela, y viajaba con mucha frecuencia a São Paulo durante los años correspondientes. Tenía su propia compañía ESC Corporation, con la que atendía clientes en Brasil.

El Sr. Federico López considera que las causas por las cuales Brasil entró en el espiral hiperinflacionario, fueron las siguientes:

- Mal manejo de la economía.
- Esquema muy costoso.
- Aumento del gasto, y una mayor utilización de las reservas.
- Debilitamiento de la moneda.
- Efecto artificial de crecimiento del consumo.
- Generación de dinero inorgánico, que era comprado posteriormente a los bancos con tasas atractivas, para “sacar dinero y secarlo rápidamente”.

Una vez mencionados los otros casos de hiperinflación, se consideró a Brasil como el menos perjudicial y dificultoso para la población, debido a las características que posee el país, las cuales son: Un mercado muy amplio, robusto y competitivo, una economía en constante

crecimiento y una potencia con gran cantidad de inversiones en su territorio, además de un aparato productivo que se mantuvo intacto en el proceso hiperinflacionario. Razones por las cuales, el Sr. López considera que la hiperinflación fue un problema menor para la población, sin embargo, este problema aumentó en el año 1990, con la gran recesión que hubo.

Aun cuando no fue el caso más difícil de afrontar, las empresas implementaron una serie de prácticas de compensación para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, según el Sr. López, estas fueron:

- Aumento de la frecuencia de pago, a medida que aumentaba la inflación.
- Hacia finales de la hiperinflación, los aumentos de salario se calculaban diariamente.
- Las empresas buscaban adelantarse a la hiperinflación, hasta que concluyera.
- Los salarios se cancelaban diariamente, debido a que en la mañana los productos tenían un precio y en la tarde, otros.
- Jugar al “catch up”, el cual consiste en intentar “atajar” el mercado, sin pasarlo.
- Tomar siempre en consideración el flujo de caja.
- Paquetes muy atractivos para retener y atraer personal.
- Flexibilidad en los horarios para poder realizar compras, antes de que el precio cambiara.
- Algunas empresas implementaron incentivos por cumplimiento.
- Juegos con los incentivos.
- Bonos extraordinarios en el último año de hiperinflación.

Por otro lado, el Sr. Mondelli considera que algunas de las prácticas de compensación que se implementaron, fueron:

- Pagos en moneda dura.
- Aumentos de salario mensual, dependiendo de la tasa de inflación.
- Recuperación del 80% o 90% de inflación.
- Vales de comida canjeables en ciertos establecimientos.

El Sr. Federico López considera que al principio de la hiperinflación, la población se vio muy poco afectada, sin embargo, mientras se acrecentaba la crisis, la recesión y otros aspectos

fueron teniendo un mayor impacto en la calidad de vida de la población. Por ende las empresas implementaron el conjunto de prácticas de compensación, anteriormente mencionadas.

Por las características mencionadas de cómo es Brasil, los temas relacionados con escasez, fallos en servicios básicos y migración, no estuvieron presentes en ningún momento de la hiperinflación.

El Sr. López considera que lo más difícil de vivir fue la recesión del último año, puesto que generó un gran impacto en la calidad de vida de las personas. Sin embargo, la hiperinflación brasilera, fue un caso muy particular, ya que había crecimiento en la economía, a la par que una crisis económica.

En Venezuela actualmente se comparten muy pocos factores con el caso brasilero, puesto que existía libre convertibilidad, por lo cual no había Dólar paralelo ni mercado negro, no presentaron temas de escasez, fallas en los servicios básicos ni migración. Por lo cual los aspectos en común se reducen a malas políticas económicas, generación de dinero inorgánico y aumento del gasto y por ende utilización de las reservas.

Dichas semejanzas se originan por situaciones similares, como toma de malas políticas económicas, pérdida de credibilidad en los entes del estado, entre otras.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES

Luego del análisis y discusión de los resultados obtenidos a través de encuestas y entrevistas, en el presente capítulo se da respuesta a las interrogantes de la investigación mediante los objetivos planteados, así como considerar aspectos relevantes a lo efectivamente obtenido.

En esta investigación se describieron las prácticas de compensación total del mercado general venezolano desde enero de 2018 hasta julio de 2019 y las de otros países de Latinoamérica como Chile, Bolivia, Perú, Argentina y Brasil durante sus períodos de hiperinflación.

Actualmente las prácticas en la dimensión de salario directo de compensación total que están consolidadas en el mercado general, en vista que más del 50% de las compañías las contemplan y consideran importante durante un período de hiperinflación son:

- a) La realización de incrementos en al menos seis de cada 12 meses (aplica para el 87% de la muestra para el 2019).
- b) Pago de un ticket de alimentación por encima del mínimo establecido en la legislación venezolana (59%).
- c) Pago de bonos por desempeño por parte del 76% de las empresas con una frecuencia semestral o anual (66% de las otorgantes).
- d) El pago de comisiones por el 59% de las organizaciones con frecuencia mensual, bimensual o semanal (95% de las otorgantes).
- e) El pago de bonificaciones fijas por el 80% de la muestra con frecuencia mensual (85% de las otorgantes).
- f) Bonificaciones extraordinarias (63%).

Todas las prácticas mencionadas son pagadas en Bolívars por más del 75% de las otorgantes en cada caso.

Adicionalmente, se suman como prácticas importantes y utilizadas en la actualidad, los pagos en moneda dura (otorgados por el 59% de las empresas), los cuales son preferiblemente realizados a través del denominado bono de retención, debido a que el 58% de las organizaciones que lo contemplan aseguraron realizar este pago a través de este concepto.

Todas estas prácticas tenían como objetivo darle flujo de caja al trabajador, que su ingreso mensual no se viera afectado por la escalada de la tasa de inflación, que pudieran tener cobertura y poder hacer frente a sus necesidades.

En la dimensión de salario indirecto, resaltan los beneficios asociados a la alimentación, considerados importante por el 90% de las empresas y utilizado por el 75% de las mismas y los beneficios asociados a la salud, lo cuales son importantes para el 80% y utilizados por el 67%. Estos dos elementos son los que destacan, en vista de la grave crisis que atraviesa el país en materia de alimentación y salud, por tanto, las organizaciones han implementado dichas acciones para cubrir estas contingencias humanas a los trabajadores.

Según la información suministrada por los sujetos expertos los esquemas de compensación total variaban entre los países dependiendo del contexto económico, político y social en el que se encontraban, sin embargo, existen ciertas prácticas que eran similares entre algunos de estos países, como lo son:

- Los incrementos de salario en Argentina eran realizados con frecuencia trimestral y en algunas empresas hasta mensualmente, muy similar al caso peruano en el que se llegó incluso a tener una frecuencia bimensual, sin embargo, este último era así porque el gobierno de Alan García (presidente de Perú entre 1985 y 1990) obligaba al sector privado a ejecutarlos en base al indicador de inflación oficial. Brasil resultó ser el caso más extremo, llegando a hacer ajustes y pagos de salario diariamente. Por último, Chile y Bolivia fueron los casos en los que la crisis económica fue más profunda, lo que hizo muy difícil mantener una política de aumentos salariales frecuentes por parte de las empresas, otorgando entre dos o tres incrementos al año y solo un grupo de organizaciones que no representaban al mercado general de esos países respectivamente. Comparando con el caso de Venezuela, se considera que no fue muy diferente lo

realizado por estos países en este apartado, todos tenían el mismo objetivo, el cual es mejorar el poder adquisitivo de los trabajadores.

- La práctica de pago de bonos recurrentes no fue utilizada por las empresas en Chile ni Bolivia en vista del contexto en el que estaban. Brasil sí tuvo una política importante de incentivos por cumplimiento, así como el otorgamiento de bonos de retención a cargos clave, sin embargo, estos bonos existían previo a la hiperinflación. Argentina también incluyó dentro de su esquema los bonos de retención que a raíz del fenómeno hiperinflacionario pasaron a ser bonos recurrentes, además, fraccionaban su bono de fin de año en dos partes, dando el 40% a la mitad del ejercicio anual y lo restante al final, siempre calculados en base al último salario. Perú también pagaba sus bonos de fin de año al último salario, pero lo adelantaba parte del pago como en el caso argentino. Estos bonos son diferentes a los pagados en Venezuela, en el sentido de que aun cuando existe la práctica en nuestro país, se empezó a otorgar otro tipo de bonificaciones, para hacer frente a la situación hiperinflacionaria.
- En relación con los pagos en moneda dura, Brasil no utilizó esta práctica por tener una libre convertibilidad de divisas. En el caso de Perú y Argentina mantenían estos pagos, pero, eran dirigidos solo a niveles gerenciales o ejecutivos, los cuales ya recibían estos pagos antes de haber hiperinflación, y solo en el caso argentino se llegó a extender hacia cargos clave. Las empresas argentinas en muchos casos realizaban pagos en pesos, pero calculados en base a un valor en Dólares que convertían a través de una tasa que denominaban *Blue*. Por el contrario, las compañías de Bolivia y Chile no realizaban pagos en monedas distintas a la local. En el caso venezolano, la práctica se ha extendido a todos los niveles de la organización como una salida a la pérdida de valor que tiene la moneda local y así garantizar el resguardo al patrimonio.
- Las empresas de Argentina, Bolivia y Perú otorgaban beneficios asociados a la alimentación como, por ejemplo: En el caso argentino las empresas de alimentos de consumo masivo daban productos, en Bolivia daban alimentos que se tenían almacenados en lugar denominados *Pulperías* y en Perú existió el otorgamiento de boletos que podían ser cambiados en establecimientos comerciales por comida (también existió esta práctica en Argentina). El mercado general brasilero y argentino tuvieron problemas en momentos asociados a sus seguros, sin embargo, lograron realizar

actualizaciones frecuentes atadas a un valor en Dólares. Esto es muy parecido a la práctica venezolana, la cual también busca darle opciones al trabajador que le permitan solventar la crisis de salud que se padece en la actualidad.

Al hacer una comparación general entre las prácticas aplicadas en los países de América Latina con respecto a las del mercado general venezolano, se halla que todas han sido utilizadas en ambos casos, ya que, si bien no hay un 100% de coincidencia entre uno solo de los países latinoamericanos con Venezuela, si lo hay si son consideradas todas las prácticas de los cinco países analizados. Sin embargo, ha habido cambios en la política de algunas, como es el caso de los pagos en moneda dura, que se han extendido hasta los niveles base de las empresas (sexta línea), el otorgamiento de cajas de comida, que a pesar de ya haberse realizado por empresas de consumo masivo en Argentina, en Venezuela también ha sido utilizada por empresas de otros sectores de la economía, entre otras prácticas de compensación total.

Todas las prácticas mencionadas están contempladas dentro de los seis componentes de la World at Work, y lo que cambia es la penetración de la práctica por empresa y nivel, la modalidad de otorgamiento y la importancia que tiene la misma, tomando en cuenta la inestabilidad económica que caracteriza al contexto de un país en hiperinflación.

Si se hace un enfoque solo en las prácticas asociadas al salario directo, se puede concluir que los cambios responden a los esfuerzos que hacen las organizaciones para que el ingreso mensual del trabajador mantenga su poder adquisitivo.

Por otro lado, las prácticas asociadas al salario indirecto toman también un rol distinto para el trabajador, ya que, buscan cubrir aquellas necesidades básicas que por factores externos no puede satisfacer, tales como, otorgar beneficios asociados a la alimentación durante períodos de escasez o incrementos frecuentes de precios; otorgar beneficios asociados a la salud o cambiar su modalidad, como es el caso de los seguros de salud que empiezan a actualizarse con una frecuencia menor y en muchos casos son atados a un valor nominado en moneda dura para evitar que pierda vigencia.

Uno de los principales focos dentro del contexto de hiperinflación es la capacidad que tienen las empresas de poder mantener el poder adquisitivo de los trabajadores. Argentina logró recuperar entre el 80% y el 90% de la inflación, Brasil logró recuperar el 100%, Perú, según la

política obligatoria de ajuste de salario en base a las cifras oficiales, se podría inferir que recuperó el 100% de la inflación, sin embargo, el entrevistado aseguró que estas tasas de inflación mensual no representaban lo que realmente sucedía en la economía. En los casos de Bolivia y Chile, el foco de las empresas era sobrevivir en vista de la precaria situación que atravesaron.

En Venezuela, tomando como estadístico de referencia el promedio acumulado de incrementos entre enero de 2018 y julio de 2019, se ha recuperado el 144% de la inflación (datos publicados por la AN). Sin embargo, al tomar en cuenta la mediana acumulada de los incrementos, solo se recuperó el 2%. Si se divide por período, en el 2018 la mediana acumulada recuperó el 3% y entre enero y julio de 2019 el 44%. En el caso del promedio acumulado de aumentos, en el 2018 se recuperó el 54% y en el 2019 el 242%.

Ahora, como se evidencia en la investigación, el ingreso mensual del venezolano en la actualidad se compone de muchos conceptos ajenos al salario, englobados en los denominados bonos fijos, los cuales tienen en su mayoría una frecuencia de pago mensual según el 85% de los otorgantes, por ende, el porcentaje de recuperación sobre la inflación, asociado directamente al salario, cambiará si es incluida esta práctica ya que se haría en función del ingreso mensual del trabajador y no solo de su sueldo.

Finalmente, las proyecciones del mercado general venezolano sobre cuánto tiempo más consideran que durará la hiperinflación y cual creen que será su porcentaje de cierre para el 2019 no son concluyentes, en vista que una de cada tres empresas no se atrevió a dar una respuesta por considerar que la inestabilidad política, económica y social hacen imposible predecir lo que sucederá. Lo mismo ocurre cuando se indaga sobre la proyección de incremento salarial con la que esperan cerrar el año 2019 ya que esta práctica está muy asociada al indicador mensual de inflación, es decir, gran parte del mercado busca tener certidumbre sobre el comportamiento de la economía en cada mes para poder tomar decisiones con relación a su esquema de compensación total, sin embargo, las organizaciones en este punto, a pesar de la incertidumbre que genera el contexto, tienen claro su objetivo durante el resto del año 2019, el cual es atraer y retener al mejor talento.

RECOMENDACIONES

A continuación, se presentan una serie de recomendaciones por parte de los investigadores, derivadas del estudio presentado, las cuales pueden ser consideradas pertinentes en investigaciones futuras:

- Realizar esta investigación con una muestra más amplia de empresas del mercado general venezolano para poder analizar por separado las prácticas de compensación total de cada sector de la economía.
- Comparar las prácticas de compensación total durante un período de hiperinflación con las prácticas de un período de estabilidad económica con el objetivo de hallar las diferencias entre ambos.
- Profundizar en la investigación de las prácticas asociadas a la dimensión de salario indirecto, específicamente en los componentes de balance vida-trabajo, reconocimiento, gestión del desempeño y desarrollo de talento.
- Realizar una investigación comparativa sobre qué hubiese sucedido si no se aplican las prácticas de compensación total que fueron utilizadas en Venezuela.
- Investigar el impacto que han tenido las prácticas de compensación total con respecto a la migración de talentos del país.
- Investigar con mayor profundidad el concepto de pago de bonos fijos ya que puede representar una parte importante del ingreso mensual del trabajador venezolano y aportaría al cálculo del porcentaje de recuperación sobre la hiperinflación.
- Comparar empresas de sectores específicos en Venezuela con algunas empresas de los mismos sectores en Latinoamérica para identificar sus áreas en común y diferencias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias, F. (2006). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica. (5a ed.). Caracas-Venezuela: Episteme.
- Anaya, J. (1987). Estabilización y nueva política económica en Bolivia. El trimestre Económico, 54, 179-211. Recuperado de:
https://www.jstor.org/stable/23397290?read-now=1&seq=1#page_scan_tab_contents
- Arismendi, L. (1997). El acuerdo Tripartito. El Ojo del Huracán. (1ª ed.). Caracas-Venezuela.
- BBC News Mundo (2018). Las 4 economías que se han hundido más que Grecia en los últimos 10 años (y una de ellas está en América Latina). Recuperado de:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-45089595>
- BBC News Mundo (2018). Crisis en Venezuela: cuáles fueron las 5 mayores hiperinflaciones de la historia y cómo se resolvieron. Recuperado de:
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-45089595>
- Bello, O y Gámez, O. (2006). Inflación e Incertidumbre Inflacionaria en Nicaragua: Una Aplicación Usando un Modelo EGARCH. Nicaragua: Banco Central de Nicaragua.
- Bermúdez, A. (2016). Cómo Venezuela pasó de la bonanza petrolera a la emergencia económica. Recuperado de:
https://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160219_venezuela_bonanza_petroleo_crisis_economica_ab
- Briceño, R. (2016). Mercado Salarial. Caracas-Venezuela: Conestructuras.
- Carrera, J. (2012). Ensayos Económicos. Buenos Aires-Argentina: Banco Central de la República Argentina.
- Cagan, P. (1956). The Monetary Dynamics of Hyperinflation. Chicago-Estados Unidos: Friedman, Milton.

- De Castro, S. (1992). El Ladrillo: bases de la política económica del gobierno militar chileno.
- Hanke, S. y Kruz N. (2012). World Hyperinflations. Baltimore-Estados Unidos: Cato Working Paper.
- Hanke, S. y Bushnell C. (2017). On Measuring Hyperinflation Venezuela's Episode. Baltimore-Estados Unidos: World Economics.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, L. (1998). Metodología de la investigación (4ta ed.). México D.F.-México: McGrawHill
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, L. (2003). Metodología de la Investigación. (5ta ed.). México: Mc Graw Hill
- IMF (2018). Inflation rate, average consumer prices. Recuperado de:
<https://www.imf.org/external/datamapper/PCPIPCH@WEO/OEMDC/ADVEC/WEO/WORLD>
- Krikorian, M. (2010). La hiperinflación de 1989/90. Aportes y reflexiones sobre un episodio que marcó la historia argentina. (1ra ed.). Buenos Aires-Argentina: Universidad Nacional de la Plata.
- Lander, E. (2016). La implosión de la Venezuela rentista. Caracas – Venezuela.
- Larroulet, C. (2006). La lucha contra el populismo: el caso de Chile. Serie Informe Económico LyD, (172), 1-22.
- Ley Orgánica del Trabajo, las Trabajadoras y los Trabajadores. (2015). Gaceta oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 40.597, 06-02-15.
- Llanos, P. (2019). Mercado General y Mercado Selecto. Caracas-Venezuela: Mercer.
- Lüders, R. (2012). La misión Klein-Saks, los Chicago Boys y la política económica (No. 411).
- Marongiu, F. (2007). Alta inflación y planes de ajuste en Brasil durante el retorno a la democracia-1985-1994.

- Morante, M (2010). La hiperinflación del Perú (1987 – 1990). Recuperado de:
<https://www.monografias.com/trabajos82/hiperinflacion-peru/hiperinflacion-peru.shtml>
- Norma Internacional de Contabilidad. (1990). Fundación de Estándares Internacionales de Reportes Financieros, 01-01-1990
- OECD (2009), National Accounts of OECD Countries 2009, Volume I, Main Aggregates, OECD Publishing, http://dx.doi.org/10.1787/na_vol_1-2009-en-fr.
- OPEP (2019). Market Indicators as at End*: Mayo-2019. Viena-Austria: OPEC.
- Ozdemir, Y. (2007). Politics of Price Stabilization: A Comparative Analysis of Argentina, Brazil, Israel, Mexico and Turkey. Pittsburgh-Estados Unidos: University of Pittsburgh.
- Pietri, A. (1966). De una a otra Venezuela. Caracas – Venezuela.
- Pinto, J. (2018). La función de RRHH, cátedra, auditoría y evaluación de personal, carrera de Relaciones Industriales. Caracas – Venezuela: UCAB
- Pinto, J (2019). Hiperinflación en Venezuela y su impacto en la compensación de los trabajadores. Caracas – Venezuela: UCAB
- Real Academia Española. (2019). [Página web en línea]. Disponible en:
<https://dle.rae.es/?id=HJ0lOYQ>
- Salama, P., & Valier, J. (1992). La economía gangrenada: ensayo sobre la hiperinflación. Siglo XXI.
- Saballos, F. (2013). Análisis de la relación entre Inflación, Crecimiento Económico de Nicaragua durante el período 1961-2011. Nicaragua: Banco Central de Nicaragua
- Tansini, R. (2003). Economía para no Economistas. (3ª ed.). Montevideo-Uruguay: Departamento de Economía.
- Urcuyo, R. (2012). Deslizamiento Cambiario y su Impacto en Crecimiento Económico e Inflación. Nicaragua: Banco Central de Nicaragua.

Urquijo, J. (2010). Teoría de las Relaciones Industriales de Cara al Siglo XXI (5ª. ed.). Caracas-Venezuela: UCAB.

Urquijo, J. y Bonilla J. (2010). La Remuneración del Trabajo (1ª. Ed.). Caracas-Venezuela: UCAB

VELA, J. P. N. (2012). Política económica. Mexico: RED TERCER MILENIO SC.

World at Work (2005). Total Rewards Model. New Jersey-Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc.

World at Work (2007). Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards. Washington, D.C.-Estados Unidos: World at Work.

World at Work (2018). Total Rewards Model. Washington, D.C.-Estados Unidos: World at Work.

ANEXOS

Anexo A: Observaciones y hallazgos de Hanke y Krus (2012) sobre la tabla de países que han tenido hiperinflación

Notas:

- Cuando un país experimenta períodos de hiperinflación que se rompen con 12 o más meses consecutivos con una tasa mensual de inflación por debajo del 50%, los períodos se definen como episodios separados de la hiperinflación.

- La moneda aparece en la tabla es la que, en un lugar en particular, se asocia con la mayor tasa mensual de inflación. La moneda no puede haber sido el único que estaba en circulación, en ese lugar, durante el episodio.

- Somos conscientes de otro caso de la hiperinflación: Corea del Norte. Llegamos a esta conclusión después de calcular las tasas de inflación a partir de datos del mercado negro de divisas, y también mediante la observación de los cambios en el precio del arroz. Sobre la base de nuestras estimaciones, este episodio de hiperinflación más probable es que se produjo entre diciembre de 2009 y mediados de enero de 2011. Utilizando los datos del tipo de cambio en el mercado negro, y los cálculos basados en paridad de poder adquisitivo, se determinó que la hiperinflación de Corea del Norte alcanzó su punto máximo a principios de marzo 2010, con una tasa mensual del 496% (lo que implica una tasa de inflación diaria de 6.13% y un tiempo de duplicación de precios de 11,8 días). Cuando se utilizaron los datos de los precios del arroz, se calculó el mes de mayor tasa a mediados de enero de 2010, con una tasa mensual del 348% (lo que implica una tasa de inflación diaria 5,12% y un tiempo de duplicación de precios de 14,1 días). Todos estos datos se obtuvieron a 13 de agosto de <http://www.dailynk.com/english/market.php>). También reconocemos que nuestra investigación fue ayudada por los informes de Good Friends EE.UU., una organización de defensa e investigación coreano-americano, así como de Marcus Noland en el Instituto Peterson de Economía Internacional.

(*) Los autores calcularon la tasa de inflación de Zimbabwe, de agosto a noviembre de 2008, mediante cambios en el precio de la acción, Old Mutual, que fue cambiado tanto en las bolsas de Londres y Harare. Los precios de las acciones arrojaron un tipo de cambio implícito de Dólares de Zimbabwe, en paridad de poder adquisitivo.

(†) La República Srpska es una mayoría serbia, entidad semiautónoma dentro de Bosnia y Herzegovina. Desde 1992 hasta principios de 1994, el Banco Nacional de la República Srpska emitió su propia moneda única, el dinar República Srpska.

(‡) Tasa de inflación de Grecia se estimó mediante el cálculo de la tasa dracma / oro soberano de cambio.

(§) La tasa de inflación mensual máximo enumerado para China en la tabla difiere de la presentada en una de las piezas anteriores de los autores de la hiperinflación (Hanke y Kwok, 2009). Esta revisión se basa en nuevos datos de un número de fuentes, que recientemente se obtuvieron de la Biblioteca del Congreso en Washington, DC

(**) Se calculó la Ciudad Libre de Danzig tasa de inflación en el uso de los datos de inflación de Alemania, ya que el Papiermark alemán estaba en circulación en Danzig durante este tiempo. Vale la pena señalar que Alemania y Danzig experimentaron diferentes meses pico de la hiperinflación. Esto es así porque el último mes completo en el que el Papiermark alemana ha difundido en la Ciudad Libre de Danzig era septiembre de 1923. Alemania continuó la difusión del Papiermark más allá de este punto, y posteriormente experimentó su pico mes de hiperinflación en octubre de 1923.

(††) Los datos para muchos de los países post-soviéticos sólo estaban disponibles en el Manual Estadístico del Banco Mundial: Estados de la antigua URSS. En esta publicación, los autores afirmaron que los datos deben ser vistos con un grado extra de precaución debido a que las estadísticas fueron tomadas de la fuente interna del gobierno oficial correspondiente y no se examinaron de forma independiente por el Banco Mundial. Sin embargo, estas estadísticas son oficiales y son la única fuente de información disponible para los períodos de tiempo correspondientes para cada país.

Anexo B: Instrumento de recolección aplicado a empresas del mercado general venezolano

10/9/2019

Prácticas de compensación del mercado general venezolano en el período hiperinflacionario

Prácticas de compensación del mercado general venezolano en el período hiperinflacionario

Venezuela atraviesa una de las peores crisis que nuestra historia recuerda y muchos eventos nos han llevado a tomar acciones orientadas a buscar salidas a la misma para darle una mejor calidad de vida a los trabajadores. Por esto, es nuestra intención conocer cuales son las practicas de compensación total que usted esta implementando en su empresa para poder afrontar la hiperinflación de la mejor forma posible.

Gracias de antemano por sus respuestas y tiempo.

***Obligatorio**



Nombre de la empresa: *

Coloque su nombre: *

Coloque su cargo: *

Coloque su teléfono celular (solo contactaremos con usted, en caso de tener alguna duda sobre las respuestas): *

¿Cuántos trabajadores tiene su empresa y a qué sector pertenece? (marque solo una opción)

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	< 100 trabajadores	> 101 trabajadores y < 500 trabajadores	> 501 trabajadores
Consumo Masivo	☐	☐	☐
Servicios	☐	☐	☐
Retail	☐	☐	☐
Tecnología	☐	☐	☐
Salud	☐	☐	☐
Laboratorios / Farmacéutico	☐	☐	☐
Banca y Seguros	☐	☐	☐
Comunicaciones	☐	☐	☐
Químico, energía y petroleo	☐	☐	☐
Agropecuaria	☐	☐	☐

Por favor, especifique que tipo de capital maneja *

Marca solo un óvalo.

- ☐ Nacional
- ☐ Multinacional

Salario básico mensual

En esta sección solo se harán preguntas relacionadas al salario básico mensual, sin incluir otros pagos de carácter salarial.

1. 1.- Detalle en cuáles meses del periodo entre enero y diciembre del 2018, otorgó aumento de sueldo y cuál fue el porcentaje de aumento (Debe excluir los incrementos del salario mínimo decretados por el poder Ejecutivo). *

Ejemplo: Enero 20% Febrero 0% Marzo 0% Abril 10% ... Octubre 80% Noviembre 40% Diciembre 50%

2. 2.- Si su empresa tuvo afectación por los aumentos del salario mínimo entre enero y diciembre del 2018, por favor coloque el mes y el porcentaje ajuste realizado.

Ejemplo: Enero 20% Marzo 40% Mayo 10% Junio 30% Septiembre 80% Diciembre 50%

3. 3.- Detalle en cuáles meses del periodo entre enero y julio del 2019 otorgó aumento de sueldo y cuál fue el porcentaje (Debe excluir los incrementos del salario mínimo decretados por el poder Ejecutivo). *

Ejemplo: Enero 20% Febrero 0% Marzo 0% Abril 10% Mayo 80% Junio 40% Julio 50%

4. 4.- Si su empresa tuvo afectación por los aumentos del salario mínimo entre enero y julio del 2019, por favor coloque el mes y el porcentaje ajuste realizado.

Ejemplo: Enero 30% Abril 50%

Ticket de alimentación

En esta sección solo se harán preguntas relacionadas al ticket de alimentación

1. 5.- Por favor, especifique como usted ha cancelado el ticket de alimentación *

Debe considerar que el año 2018 esta considerado en su totalidad (desde enero hasta diciembre) El año 2019 esta comprendido entre el mes de enero hasta julio
Marca solo un óvalo por fila.

	Igual al monto de ley	Superior al monto de ley
2018	☐	☐
2019	☐	☐

2. 6.- Por favor, detalle en cuáles meses del periodo entre enero y diciembre del 2018 otorgó aumento del ticket de alimentación y cuál fue el porcentaje de aumento. (Aún cuando su ticket sea el de ley, coloque los % en que incremento) *

Ejemplo: Enero 20% Febrero 0% Marzo 0% Abril 10% ... Octubre 80% Noviembre 40% Diciembre 50%

3. 7.- Por favor, detalle en cuáles meses del periodo entre enero y julio del 2019 otorgó aumento del ticket de alimentación y cuál fue el porcentaje de aumento. (Aún cuando su ticket sea el de ley, coloque los % en que incremento) *

Ejemplo: Enero 20% Febrero 0% Marzo 0% Abril 10% Mayo 80% Junio 40% Julio 50%

Cualidad de conceptos de salario directo

Esta sección contiene matrices completará de acuerdo a las políticas de su empresa.

4. 8.- En el periodo entre enero y diciembre del 2018, especifique cómo fueron sus políticas con respecto a las utilidades. *

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Pagadas al total devengado
- ☐ Se adelantó el pago de las mismas
- ☐ Se otorgaron uno o varios préstamos de las utilidades
- ☐ Calculadas en base a los sueldos devengados durante el año
- ☐ No hizo cambios en el periodo
- ☐ Otros:

1. 9.- Detalle la frecuencia de pago para los siguientes conceptos durante el periodo comprendido entre enero y diciembre del 2018 (en caso de tener distintas frecuencias para un mismo concepto, seleccione más de una frecuencia). *

La presente pregunta tiene en su parte inferior una barra de desplazamiento para que pueda observar todas las columnas.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	No lo otorgo	Semanal	Bimensual	Mensual	Bimestral	Trimestral	Cuatrimestral	Semestral	Anual	Mayor a Anual
Utilidades	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bono por desempeño	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comisiones	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bonificaciones fijas (ayudas, transporte, salud, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bono de retención	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. 10.- Detalle la frecuencia de pago para los siguientes conceptos durante el periodo comprendido entre enero y julio del 2019 (en caso de tener distintas frecuencias para un mismo concepto, seleccione más de una frecuencia). *

La presente pregunta tiene en su parte inferior una barra de desplazamiento para que pueda observar todas las columnas.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	No lo otorgo	Semanal	Bimensual	Mensual	Bimestral	Trimestral	Cuatrimestral	Semestral	Anual	Mayor a Anual
Utilidades	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bono por desempeño	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comisiones	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bonificaciones fijas (ayudas, transporte, salud, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bono de retención	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. 11.- Mencione si del pago de los siguientes conceptos, cambio en frecuencia o monto, durante el periodo comprendido entre enero 2018 y julio 2019. *

En caso de haber cambiado para solo un grupo de cargos o posiciones, podrá considerar que hubo un cambio en la frecuencia del pago.

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	Frecuencia	Monto	No aplica
Utilidades	☐	☐	☐
Bono por desempeño	☐	☐	☐
Comisiones	☐	☐	☐
Bonificaciones fijas (ayudas, transporte, salud, etc.)	☐	☐	☐
Bono de retención	☐	☐	☐

1. **12.- Detalle la MONEDA de pago para los siguientes conceptos durante el periodo comprendido entre enero y diciembre del 2018 (en caso de tener distintas monedas para un mismo concepto, seleccione más de un concepto). ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	Bolívares	Dólares	Euros	Otra moneda extranjera	Criptomonedas	No lo otorgo
Utilidades	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bono por desempeño	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comisiones	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bonificaciones fijas (ayudas, transporte, salud, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bono de retención						

2. **13.- Detalle la MONEDA de pago para los siguientes conceptos durante el periodo comprendido entre enero y julio del 2019 (en caso de tener distintas monedas para un mismo concepto, seleccione más de un concepto). ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	Bolívares	Dólares	Euros	Otra moneda extranjera	Criptomonedas	No lo otorgo
Utilidades	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bono por desempeño	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Comisiones	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bonificaciones fijas (ayudas, transporte, salud, etc.)	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bono de retención						

Bonos monetarios recurrentes y/o extraordinarios y pagos en moneda dura

En esta sección solo se harán preguntas relacionadas a los conceptos de bonos monetarios dentro del esquema de compensación a partir de enero 2018.

Aclaratorias:

- Bono extraordinario hace referencia a que en algún momento del año se otorgó alguna bonificación, sin ningún tipo de criterio de tiempo.
- Bono recurrente hace referencia a que el bono fue otorgado de manera regular y permanente.

3. **14. Por favor, seleccione aquellos bonos recurrentes y/o extraordinarios y pagos en moneda dura, que otorgó a partir de enero 2018 y a cuáles contingencias esta dirigido. ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

	Transporte	Salud	Alimentos (Excluye el ticket de alimentación legal)	Servicios básicos (luz, agua, gas, etc.)	No asociado a ninguna contingencia	No otorgó
Bono extraordinario en dólares u otra moneda extranjera	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bono extraordinario en bolívares	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bono recurrente en bolívares	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Bono recurrente en dólares y otra moneda	☐	☐	☐	☐	☐	☐

1. **15.- De los bonos que implementó en el periodo entre enero y diciembre del 2018, cuáles se ha visto en la necesidad de: suspender, mantener, modificar o incorporar, en el periodo entre enero y julio del 2019. Marque las opciones que correspondan. ***

Modificar hace referencia a cambiar alguna o todas las características del beneficio. Suspender hace referencia a la eliminación total del beneficio. Mantener hace referencia a que no existe algún tipo de cambio en las características del beneficio. Incorporar hace referencia a que se otorgo por primera vez el beneficio.

Marca solo un óvalo por fila.

	Suspender	Mantener	Modificar	Incorporar	No aplica
Bono extraordinario en moneda extranjera	☐	☐	☐	☐	☐
Bono extraordinario en bolívars	☐	☐	☐	☐	☐
Bono recurrente en bolívars	☐	☐	☐	☐	☐
Bono recurrente en moneda extranjera	☐	☐	☐	☐	☐

2. **16.- Especifique para cada nivel jerárquico su pago total mensual en dólares por nivel para el periodo entre enero y diciembre del 2018 según los siguientes rangos. ***

Marca solo un óvalo por fila.

	< 31\$	31\$ - 100\$	101\$ - 400\$	401\$ - 1.000\$	1.001\$ - 2.500\$	> 2.500\$	No otorgó
Primera línea: Presidente-CEO - Gerente General	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Segunda línea: Vicepresidente- Gerente Nacional o Director	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tercera línea: Gerente área	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Cuarta línea: Especialista-Jefes	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Quinta línea: Profesional	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sexta línea: Personal base operativo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Sexta línea: Personal base administrativ	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. **17.- De los pagos mensuales en dólares para el periodo entre enero y diciembre del 2018, cuales se ha visto en la necesidad de: suspender, mantener, modificar o incorporar en el periodo entre enero y julio del 2019. Marque las opciones que correspondan. ***

Modificar hace referencia a cambiar alguna o todas las características del beneficio. Suspender hace referencia a la eliminación total del beneficio. Mantener hace referencia a que no existe algún tipo de cambio en las características del beneficio. Incorporar hace referencia a que se otorgo por primera vez el beneficio.

Marca solo un óvalo por fila.

	Suspender	Mantener	Modificar	Incorporar	No otorgó
Primera línea: Presidente- CEO - Gerente General	☐	☐	☐	☐	☐
Segunda línea: Vicepresidente- Gerente Nacional o Director	☐	☐	☐	☐	☐
Tercera línea: Gerente área	☐	☐	☐	☐	☐
Cuarta línea: Especialista-Jefes	☐	☐	☐	☐	☐
Quinta línea: Profesional	☐	☐	☐	☐	☐
Sexta línea: Personal base operativo	☐	☐	☐	☐	☐
Sexta línea: Personal base administrativ	☐	☐	☐	☐	☐

Situación país

En esta sección tocaremos temas relacionados con como la situación que se ha vivido en Venezuela en los últimos años, ha afectado a los servicios básicos y otros aspectos relacionados con la cotidianidad de los colaboradores, así como a temas que han cobrado mayor importancia como el flujo de caja, entre otros. Por favor conteste a todas las preguntas y lea los enunciados detalladamente.

1. **18.- Tomando como base el periodo entre enero y diciembre del 2018, por favor indique que ha sucedido con los siguientes componentes, en el periodo entre enero y julio del 2019. ***

Marca solo un óvalo por fila.

	Aumentó	Se mantuvo o fue igual	Disminuyó o se suspendió	No aplica
Flujo de caja en Bs.s				
Flujo de Caja en \$				
Ventas en Bs.s				
Ventas en \$				
Numero de Trabajadores				
Portafolio de productos				
Unidades producidas				
Solicitud de créditos a la banc	☐	☐	☐	☐

2. **19.- Por la situación que se ha vivido en Venezuela en los últimos años, ¿Cuál de los servicios básicos mencionados ha tenido mayor impacto en los elementos expuestos a continuación? ***

Seleccione la que desde su punto de vista es la que más le ha afectado

Marca solo un óvalo por fila.

	Transporte	Luz	Agua	Internet	Comunicaciones
Rotación de personal	☐	☐	☐	☐	☐
Niveles de producción	☐	☐	☐	☐	☐
Ausentismo	☐	☐	☐	☐	☐
Costo labor	☐	☐	☐	☐	☐
Flujo de caja	☐	☐	☐	☐	☐

3. **20.- En función a la pregunta anterior, ¿Qué opciones le ha brindado a sus colaboradores para solventar o mejorar la situación de los servicios? ***

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- ☐ Disminución de la jornada laboral
- ☐ Flexibilidad horaria
- ☐ Teletrabajo
- ☐ Facilidades para transportarse
- ☐ Uso de instalaciones de la empresa para necesidades personales
- ☐ Asignación monetaria por contingencia
- ☐ Otorgamiento de agua filtrada
- ☐ Asignación de equipos para uso personal (laptop, router o redes inalámbricas)
- ☐ Otros: _____

Aspectos no salariales

En esta sección tocaremos puntos únicamente de carácter No Salarial, por favor conteste a todas las preguntas y lea los enunciados detalladamente.

1. **21.- Debido a la situación que se vivió en Venezuela para el periodo entre enero y diciembre del 2018, seleccione el nivel de éxito que tuvieron las siguientes prácticas en su organización. (De no haberla otorgado, seleccione "No aplica") ***

Marca solo un óvalo por fila.

	No fue exitoso	Fue poco exitoso	Fue exitoso	Fue muy exitoso	No aplica
Opciones de salud para el trabajador y su núcleo familiar (HCM o facilidad en obtención de medicamentos)	☐	☐	☐	☐	☐
Permisos remunerados para diligencias personales o descanso (distintos a la hora de almuerzo)	☐	☐	☐	☐	☐
Permisos no remunerados (destinado al descanso y no contabilizado en vacaciones)	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilidad de horario					
Disminución de la jornada laboral	☐	☐	☐	☐	☐
Teletrabajo					
Pago de estudios universitarios al trabajador	☐	☐	☐	☐	☐
Otorgar útiles escolares para hijos	☐	☐	☐	☐	☐
Actividades recreativas dentro de la empresa (yoga, meditación, ping pong, etc)	☐	☐	☐	☐	☐
Actividades al aire libre para la recreación	☐	☐	☐	☐	☐
Modificar su política de vestimenta	☐	☐	☐	☐	☐
Asignación de celulares, laptops y/o vehículos.	☐	☐	☐	☐	☐
Comedor					
Cajas de comida					
Brindar algún tipo de merienda o refrigerios	☐	☐	☐	☐	☐
Ferías de comida					
Gimnasio					
Opciones de seguridad para el hogar	☐	☐	☐	☐	☐

1. **22.- De los componentes que implementó en el periodo entre enero y diciembre del 2018, para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores. Por favor especifique cuales se ha visto en la obligación de: suspender, mantener, modificar o incorporar para el periodo entre enero y julio del 2019. ***

Modificar hace referencia a cambiar alguna o todas las características del beneficio. Suspender hace referencia a la eliminación total del beneficio. Mantener hace referencia a que no existe algún tipo de cambio en las características del beneficio. Incorporar hace referencia a que se otorgo por primera vez el beneficio.

Marca solo un óvalo por fila.

	Suspender	Mantener	Modificar	Incorporar	No aplica
Opciones de salud para el trabajador y su núcleo familiar (HCM o facilidad en obtención de medicamentos)	☐	☐	☐	☐	☐
Permisos remunerados para diligencias personales o descanso (distintos a la hora de almuerzo)	☐	☐	☐	☐	☐
Permisos no remunerados (destinado al descanso y no contabilizado en vacaciones)	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilidad de horario					
Disminución de la jornada laboral					
Teletrabajo					
Pago de estudios universitarios al trabajador	☐	☐	☐	☐	☐
Otorgar útiles escolares para hijos					
Actividades recreativas dentro de la empresa (yoga, meditación, ping pong, etc)	☐	☐	☐	☐	☐
Actividades al aire libre para la recreación	☐	☐	☐	☐	☐
Modificar su política de vestimenta					
Asignación de celulares, laptops y/o vehículos.	☐	☐	☐	☐	☐
Comedor					
Cajas de comida					
Brindar algún tipo de merienda o refrigerios	☐	☐	☐	☐	☐
Ferías de comida					
Gimnasio					
Opciones de seguridad para el hogar	☐	☐	☐	☐	☐

Proyección 2019

Para finalizar, nos gustaría que nos brindara su perspectiva de que creé que pasara con la situación hiperinflacionaria que vivimos actualmente en lo que queda del año, por favor conteste desde la perspectiva de representante de su empresa y experto en el área. Por favor, lea los enunciados detalladamente.

2. **23.- Tomando en cuenta el contexto económico, social y político de Venezuela, ¿en cuantos meses estima que termine la hiperinflación? Adicionalmente ¿cuál sería la tasa aproximada de inflación anual para esa fecha ***

La respuesta debe ser desde su punto de vista, como experto en el área. Por ejemplo: 6 meses y 1.000.000% de inflación

24. 24.- Tomando en cuenta la frecuencia y los porcentajes de incremento que ha realizado hasta la fecha, por favor, haga una proyección de como usted cree que cerrará sus aumentos de sueldo para el año 2019 *

25. 25.- Describa brevemente cuáles son los retos que tendrá su organización para el segundo semestre del 2019. *

26. 26.- Desde su punto de vista, califique las siguientes herramientas por su nivel de importancia como solución para enfrentar el período hiperinflacionario *

Debe tomar en cuenta que: "1"= muy poco importante, "2" = poco importante, "3" = importante y "4" = ~~muy~~ importante
 Marca solo un óvalo por fila.

	1	2	3	4
Incrementos de salario	☐	☐	☐	☐
Adelanto de pagos	☐	☐	☐	☐
Bonos recurrentes	☐	☐	☐	☐
Bonos extraordinarios	☐	☐	☐	☐
Pagos en moneda dura	☐	☐	☐	☐
Beneficios asociados al transporte	☐	☐	☐	☐
Beneficios asociados a la alimentación	☐	☐	☐	☐
Beneficios asociados a la salud	☐	☐	☐	☐
Beneficios asociados a la jornada laboral	☐	☐	☐	☐
Beneficios no salariales	☐	☐	☐	☐

Anexo C: Codificación entrevista Sr. Juan Orchard, Chile

ENTREVISTA

ENTREVISTA N° 6

Fecha: 21/08/2019

Entrevistador: Armando López

Entrevistado: Juan Orchard

Lugar: video llamada

Concertación de la cita y primer momento:

Hora de inicio: 2:30 pm **Hora final:** 3:10 pm

Lectura de signos: **E** (entrevistador), **P** (participante). Se coloca entre () la descripción de algún gesto y silencios por parte del entrevistado; en [] mis sentimientos, intuiciones y sensaciones. Se utiliza cursiva para las frases textuales del entrevistado

Línea	Entrevista	Codificación
1	E: Vale, muchísimas gracias por su tiempo y por su disposición, en primer lugar me	• 1973 fue el año con mayor tasa de inflación • El presidente en 1970 era Frei, tenían buena economía • Vivía en Santiago de Chile • Trabajaba en venta de calefacción central, Cargo: Jefe de taller. Empresa pequeña
2	gustaría saber para ponerlo en contexto, Chile tuvo el año con inflación con lo que	
3	conocemos como hiperinflación principalmente en el año 1973, sé que venían con	
4	unas inflaciones altas en los años anteriores desde el 1970-1971-1972, pero el 1973	
5	fue el año que tuvo la inflación más alta.	
6	P: Si, 1971 y 1972 porque en el año 1970 todavía estaba el presidente Frei y el país	
7	estaba económicamente muy bien.	
8	E: Exactamente, sí es verdad, en ese año 1973 ¿En dónde vivía Usted?	
9	P: Yo vivía en Chacabuco, Avenida Independencia a 5 minutos del centro de	
10	Santiago.	
11	E: ok ¿Eso forma parte de Santiago de Chile?	
12	P: Si	
13	E: Ok, ¿Qué hacía Usted en ese momento, estudiaba, trabajaba?	
14		

15	P: En ese momento estaba trabajando con mi tío, mi tío era ingeniero electricista y	
16	trabajábamos con calefacción central, los calefactores de calefacción central los	
17	electrificábamos y los vendíamos, la verdad que nos iba más o menos bien.	
18	E: Ok, ¿Me comentó, calefacción central?	
19	P: Sí.	
20	E: Ok que bueno, entiendo que trabajaba con su tío, ¿Tenía algún cargo en particular?	
21	P: Yo era el jefe del taller y manejaba todo lo que era la remodelación de los aparatos.	
22	E: Era una empresa que podría calificar como ¿Pequeña, mediana o grande?	
23	P: Una empresa relativamente pequeña.	
24	E: ¿Eran aproximadamente como cuántas personas en aquel momento?	
25	P: Trabajaban como ocho personas ahí.	
26	E: Ok, ahora ya entrando un poco más en la materia, ¿Cuáles considera Usted que	
27	fueron las causas más relevantes que llevaron a Chile a entrar en hiperinflación?	
28	P: Bueno lo mismo que pasó acá , las expropiaciones, terminar con la industria	• Toma de malas
29	privada, el gobierno de Eduardo Frei que fue el anterior a Allende le pidió a los	decisiones
30	norteamericanos a Estados Unidos que les vendieran las empresas del pobre a Chile ,	• Expropiaciones
31	entonces el 51 % del pobre , de la minería del pobre pasaba a manos chilenas y el 49%	• Se dejó de pagar las
32	quedó para Estados Unidos entonces eso se le iba pagando en forma normal pues	deudas que había con
33	como se paga un negocio de esa envergadura , entonces cuando llegó Allende no ,	USA
34	llegó y le quito y dijo los gringos se van, fuera de aquí y no les pagó nada y así empezó	
35	a expropiar las empresas y a expropiar y a quitar los fondos , a quitarles también todas	
36	las haciendas a la gente, las haciendas productivas y bueno el país así se empezó a	
37	arruinar, ya desapareció todo, al comienzo todo era para los trabajadores y los	
38	trabajadores después se comieron las vacas y todo lo que producían, se tomaron el	
39	vino que se producía y después quedó todo en ruinas.	
40	E: Wau, si bueno realmente suena a algo muy similar a lo que ha sucedido acá.	
41	P: la diferencia es que duró tres años solamente, aquí ya tenemos 20.	
42	E: Si es verdad, ¿Cuál es la tendencia política a la que Usted colocaría ese gobierno	
43	de Allende? ¿De izquierda o de derecha?	
44	P: De izquierda, de izquierda.	• Gobierno de Allende:
45	E: ¿Comunista, socialista?	Socialista de izquierda
46		• Gobierno de Pinochet:
47		Extrema derecha

48	P: Socialista pero la gente que lo rodeaba querían hacer un auto golpe de estado para	• El modelo político de
49	implantar un sistema como el que tiene Maduro aquí y las fuerzas armadas se	Allende llevó a Chile a
50	enteraron y no se lo permitieron pues.	la hiperinflación
51	E: Cuando sucede el golpe de estado y entra a la presidencia Pinochet, ¿Cuál era la	
52	tendencia política de Pinochet?	
53	P: La tendencia política de Pinochet extrema derecha, él decía que comunista bueno	
54	era comunista muerto.	
55	E: jajaja okey extrema derecha , este modelo político considera que también tuvo	
56	mucho que ver en esta crisis económica que pasó Chile? El modelo político de Allende	
57	P: El modelo político de Allende fue el causante de todo lo que pasó en Chile.	
58	E: ¿Cómo considera que esto afectó la calidad de vida de la población asalariada? De	• Devaluación muy
59	las personas que dependían de un empleo, de un patrono por llamarlo de alguna	grande del poder
60	manera.	adquisitivo
61	P: Bueno eso fue un desastre, imagínese una hiperinflación para una gente que gana	• La población asalariada
62	un sueldo y después llega un momento que con lo que gana no le alcanza para comer,	podía comer si hacían
63	ahí lo que hacía la gente se juntaban en una cuadra por ejemplo y hacían una olla	colectas de alimentos
64	común, entonces en una olla uno ponía la cebolla, otro una pata de pollo y bueno así	
65	la gente podía comer porque no había otra forma.	• Escasez de alimentos
66	E: Wau llegaron hasta ese punto, ¿Se dio el tema de la escasez igual que aquí en	• Regulación de
67	Venezuela? Que ha habido escasez de productos.	productos de primera
68	P: Igual, la gente caminaba por las calles gritando no hay pollo, no hay carne, no hay	necesidad
69	queso, no hay pan, no hay nada.	• Los primeros meses
70	E: Okey, ¿También hubo regulación de productos? ¿O sea los productos de primera	después del golpe de
71	necesidad tenían precios regulados?	estado, fueron más
72	P: Si, y desaparecieron si eso es lo que hacen los socialistas, los comunistas.	suaves
73	E: Esto imagino que luego del golpe de estado, ¿Los primeros meses también se	• Quiebre de empresas
74	mantuvo?	• Nacionalización de
75	P: Mmm si bueno la verdad es que los primeros meses no se notaba mucho pero ya	empresas
76	como a los seis meses empezó la expropiación de industrias que todas quebraron	• Expropiación de
77	después, industrias por ejemplo como Yaruris, Sumar, que fabricaban telas tenían	empresas
78	10.000 empleados y quebraron, las nacionalizaron y ponían en una industria por	• Personas puestas a dedo
79	ejemplo de línea blanca, donde fabricaban neveras, lavadoras, secadoras ponían a un	en las empresas, por ser
80	veterinario de interventor, que quedaba como gerente general de la empresa , que	del circulo político

81	puede saber un veterinario de fabricar lavadoras, neveras y secadoras? Por qué?	• Pinochet fue el que sacó
82	Porque era comunista y era del partido de ellos y entonces los colocaban ahí, le	a Chile de la crisis
83	quitaban la empresa a los dueños sin pagarles nada.	
84	E: Claro entiendo, ¿Considera que Pinochet también tuvo culpa en la continuidad de	
85	esta crisis económica o eran simplemente medidas para levantar lo que destruyó	
86	Allende?	
87	P: No, para ser breve le voy a decir lo siguiente, si Pinochet no hubiese dado ese golpe	
88	el país Chile estaría ahora uff peor que como estamos ahora en Venezuela, o sea	
89	Pinochet fue el que salvó a Chile del comunismo y logró que los chilenos estén como	
90	están hoy que todo el mundo se quiere ir a vivir para allá, eso es gracias a Pinochet,	
91	amigo.	• Las empresas
92	E: Ok, ahora ya entrando un poco más en esta población asalariada, pues entiendo	aumentaron sus precios
93	que Usted también era una persona contratada en Chile, los incrementos salariales, o	para poder realizar
94	sea ¿Cómo hicieron las compañías para contrarrestar el efecto de la crisis económica?	aumentos de salario
95	¿Cómo hicieron para compensar, para pagarle a los trabajadores de forma tal de	• Rumor sobre reservas
96	contrarrestar el efecto de las malas políticas y de la hiperinflación que había? ¿Qué	internacionales
97	cosas inventaron para contrarrestar?	• Las grandes empresas
98	P: Bueno los que sobrevivían era subiendo los precios para poder tener más dinero	aumentaban salarios
99	para pagar los aumentos que producía el gobierno pero al final eso no llegó a nada	cada dos o tres meses
100	entonces el país estaba totalmente en la ruina, cuando llegó Pinochet al poder yo	• Especulación de precios
101	escuché que quedaba un dólar en las reservas internacionales de Chile, en el banco	• Precios fijados en
102	central.	función del dólar
103	E: Wau, y de las compañías que quizás eran más sólidas que duraron más o pudieron	• Propiedades y vehículos
104	combatir mejor esta hiperinflación, ¿Si escucho que lograban dar incrementos de	devaluados
105	salarios con una frecuencia mensual o sea con qué frecuencia daban incremento de	
106	salario? Que usted recuerde.	
107	P: Bueno, yo recuerdo que eso era más o menos cada dos meses- tres meses pero al	
108	final todo el mundo estaba ya reventado ya no había nada más que hacer ahí,	
109	desapareció todo , bueno le cuento yo fumaba Lucky Strike en esa época y el paquete	
110	de cigarrillos costaba 1000 escudos y yo lo compraba a 10.000.	
111	E: Wau mucho más caro, ¿Entonces bueno entiendo que a raíz de la hiperinflación	
112	las empresas que podían lograban hacer incrementos cada dos meses o tres meses si?	
113		

114	P: Si, todo funcionaba bueno de acuerdo al dólar, las propiedades iban para el piso,	
115	muy económicas porque nadie quería tener propiedades porque se la iban a quitar y	
116	los vehículos subían de manera espantosa, en seis meses por ejemplo un vehículo que	
117	yo compré en 60.000 escudos a los seis meses lo vendí en 240.000, con una cola de	• Las empresas no
118	diez personas en la puerta de mi casa para llevárselo.	pagaban en dólares a
119	E: Wau que impresionante, ya que me comenta que todo se manejaba de acuerdo al	sus trabajadores, los
120	dólar, las empresas las que podían obviamente que quizás facturaban en esa moneda,	pagos eran en escudos
121	en dólares algunos productos porque exportaban o algo por el estilo, ¿Se llegó a dar	• No se daban
122	la política de que les pagaran a trabajadores en dólares?	bonificaciones de
123	P: No.	ningún tipo
124	E: ¿Aunque tuvieran acceso a divisas no pagaban en dólares?	• No había beneficios no
125	P: No, todo eso era en escudos.	monetarios
126	E: Todo era en escudos ok, ¿Lo que hacían eran las que podían dar incremento,	• No flexibilizaron
127	bonos? ¿Se dio pagar bonos adicionales al salario?	horarios
128	P: No nada de eso, yo por ejemplo no vi absolutamente nada de bonos lo que vi era	• Existían bonificaciones
129	una crisis de hambre muy fuerte allá.	referentes a la
130	E: Y algún bono de otro tipo que sea extraordinario que no sea recurrente que sea que	alimentación, previo al
131	bueno te dieron no sé ya que me habla de escudos, le dieron 50.000 escudos hoy pero	gobierno de Allende
132	no te los vuelven a dar sino en un momento indefinido, ¿ no?	
133	P: No, nosotros trabajábamos era por negocio, las personas que trabajaban ahí con	
134	nosotros ganaban en función de los calentadores, aire acondicionado y todo eso.	
135	E: Ok, ¿De amigos que haya escuchado o personas?	
136	P: Tenía un amigo que trabajaba en el banco del estado y que el en la época anterior	
137	a Allende , el vestía muy bien y ya cuando estábamos en los últimos años del gobierno	
138	de Allende lo vi con el traje, que lo llamaban zurcido japonés pero que se notaba igual	
139	, el traje zurcido una chaqueta como de tres partes, a ese punto más o menos llegó	
140	E: Wau, ¿Se dio algún beneficio que fuera no monetario? Por lo menos entiendo que	
141	había mucha escasez, me imagino que habían largas colas para adquirir productos,	
142	¿Había alguna flexibilización por parte de las empresas para que los trabajadores	
143	salieran antes o tuvieran en vez de una, dos horas de almuerzo para ir a hacer la cola	
144	y comprar productos? ¿Las empresas se flexibilizaron en ese estilo?	
145	P: No, yo para comprar pan porque yo era soltero y ganaba bastante dinero la verdad,	
146	para comprar pan, el pan había que hacer una cola para comprar un kilo de pan desde	

147	las 11 de la noche hasta las siete de la mañana con dos grados bajo cero, entonces yo	
148	tenía la suerte y le pagaba a dos muchachos que me hacían la cola porque yo no podía	
149	estar en la noche ahí pasando frío.	
150	E: Claro claro, pero entiendo que no se flexibilizaron entonces en ese estilo sino que	
151	tus ocho horas de trabajo nueve horas de trabajo y una vez que se termina es que vas	
152	y compras tus cosas.	
153	P: Claro.	
154	E: Okey. Existía o habrá escuchado, que se practicó mucho en otros países que las	
155	empresas le daban como una especie de vale o un ticket, o algo al trabajador que él	
156	podía llevar eso a un supermercado o a algún sitio y ese sitio le daba una cantidad de	
157	productos que ese vale decía que le podían dar, es decir, la empresa hacía una	
158	asociación con el mercado.	
159	P: Eso lo hacían antes de Allende , cuando la Sony estaba empezando, estaba en	
160	pañales en Chile y ahí sí daban bonos de todo tipo a cada rato, pero antes del año 1970	
161	, el año 1967-1968-1969	
162	E: Claro no fueron cosas que vinieron a raíz de la hiperinflación.	
163	P: Exacto.	
164	E: ¿Qué considera Usted que era el foco de las empresas en ese momento? ¿En qué	• El foco de las empresas
165	se enfocaban? ¿Cuál era su objetivo? O sea entiendo que es sobrevivir, ¿pero Cuál era	era sobrevivir
166	su principal foco?	• No había producción,
167	P: Bueno, las empresas estaban en manos de los trabajadores y los trabajadores	debido a la quiebra de
168	quebraron las empresas entonces ahí no se producía absolutamente nada, lo único que	empresas
169	estaban haciendo era una industria de lo que se llamaba el cordón zorrillo que era así	• Se da el golpe de estado
170	como la Yaguara aquí, que está lleno de empresas entonces ahí descubrieron que los	el 11 de septiembre de
171	montacargas los habían convertido, le ponían una ametralladora punto 30 por delante	1973
172	y una por atrás y los soldaban con planchas de acero porque los convertían en	• Los dueños de las
173	tanquetas que las estaban preparando para luchar contra los militares de Chile, para	empresas privadas
174	hacer un autogolpe, y la fuerza aérea los descubrió y vino el golpe de estado el 11 de	emigraron
175	septiembre.	
176	E: Ok, ¿eso quiere decir que los empresarios privados, los dueños de compañía, esas	
177	personas se tuvieron que ir o fueron apresadas?	
178	P: Claro se fueron todo eso desapareció.	
179		

180	E: Por lo menos aquí en Venezuela a pesar de que estamos en esta situación todavía	
181	existen empresarios privados, gente que son dueños de grandes empresas, ¿Eso	
182	desapareció en Chile?	
183	P: Si, todo el mundo se fue.	• Lo más difícil fue
184	E: Mmm ok entiendo, ya como para ir cerrando, de acuerdo a su experiencia ¿Para	conseguir alimentos,
185	Usted qué fue lo más difícil de esa época? Principalmente en ese año 1973, ¿Qué fue	repuestos de vehículos
186	lo más difícil para Usted?	• En el mercado negro se
187	P: Bueno lo más difícil fue conseguir repuestos para vehículos, conseguir los	conseguían los
188	alimentos, pero te lo repito como yo estaba con un producto que lo compraban la gente	productos a mayor
189	que tenía dinero que era la calefacción central para no pasar frío, en esa época por	precio
190	ejemplo allá en marzo empieza el frío y termina finales de octubre, entonces ganaba	
191	dinero y podía comprar los productos en el mercado negro, todo era mercado negro	• Emigró por motivos
192	así como aquí que ahora se consiguen los productos pero hay que pagar una	personales
193	barbaridad.	• La proyección de
194	E: Ok entiendo si es verdad, ¿Qué lo motivó a migrar Señor René?	Pinochet fueron 20 a 25
195	P: Bueno cuando no sé si yo le conté que salió Pinochet en la televisión con 20	años de trabajo para
196	personas muy bien vestidos atrás todos con cara de gringos y dijo estos señores que	recuperar el país
197	están a mi espalda son economistas de fama reconocida internacional y después de un	
198	estudio muy meticuloso he llegado a la conclusión que para recuperar Chile	
199	económicamente como estaba hace tres años al poder hacen falta de 20 a 25 años de	
200	duro trabajo.	
201	E: Ok ¿A partir de allí usted tomó la decisión? Si usted me había comentado.	
202	P: Si, ahí le dije a mis amigos la mayoría socialistas y comunistas, bueno hacen falta	
203	25 años para recuperar Chile, ustedes se quedan 25 años aquí porque ustedes	
204	destruyeron este país yo me voy y no vuelvo más nunca y aquí estoy 45 años después.	
205	E: ¿Realmente nunca volvió?	
206	P: Hace 35 años fue la última vez que fui a Chile.	
207	E: ¿Encontró un Chile mejor a como lo dejó?	
208	P: Si, estaba mejor ya habían pasado casi diez años y ya en el país económicamente	
209	se estaba viviendo mejor , hasta cuando ya Pinochet le entrega a la democracia el país	
210	, el país está encaminado muy bien hacia un buen futuro como el que tienen ahora.	
211		
212		

213	E: Ok entiendo, bueno vale creo que esas son las preguntas que tenía previstas señor	
214	René, ¿usted tiene alguna pregunta o algo adicional que me quiera comentar sobre su	
215	experiencia? Que considere importante.	
216	P: Bueno lo único que espero que algún día Venezuela vuelva a ser como era cuando	
217	yo llegué a este país.	
218	E: Amén, bueno aquí estamos trabajando para eso.	
219	P: Si , porque yo no sé si le conté que al precio que había antes hace 40 años verdad,	
220	hoy un cigarrillo suelto cuesta 120 mil millones de bolívares , de lo que costaba antes	
221	pues al precio antiguo, sin equivocarme porque saqué la cuenta muy bien.	
222	E: Wau si lo que estamos viviendo acá no sé si tiene precedentes, por lo menos en	
223	Latinoamérica no tiene precedente.	
224	P: No yo creo que esto no tiene precedentes en la historia de la humanidad.	
225	E: Bueno, ya hemos terminado con las preguntas, muchas gracias por su tiempo	
226	P: Espero les sea útil, éxitos	

Anexo D: Codificación entrevista Sr. Javier Iriarte, Bolivia

ENTREVISTA

ENTREVISTA N° 4

Fecha: 12/08/2019

Entrevistadores: Daniel García y Armando López

Entrevistado: Javier Iriarte

Lugar: video llamada

Concertación de la cita y primer momento:

Hora de inicio: 1:00 pm **Hora final:** 1:30 pm

Lectura de signos: **E** (entrevistador), **P** (participante). Se coloca entre () la descripción de algún gesto y silencios por parte del entrevistado; en [] mis sentimientos, intuiciones y sensaciones. Se utiliza cursiva para las frases textuales del entrevistado

Línea	Entrevista	Codificación
1	E: ¿En qué Ciudad vivía de allí?	• Vivió en la Ciudad de Cochabamba • No trabajaba para la fecha, estudiaba
2	P: La hiperinflación que fue más o menos en los 80 aquí en Bolivia	
3	E: Tenemos entendido que fue en 1984 y 1985	
4	P: Si bueno, sabes que todos los procesos empiezan un poco antes de cuando se	
5	convierte ya en la hiperinflación. La época más dura es la que tú comentas. En el 86	
6	se hace ya una reforma en Bolivia que es la que permite que esa hiperinflación	
7	disminuya y empieza a acomodarse. En estos años yo vivía en una ciudad que se llama	
8	Cochabamba, la tercera ciudad de Bolivia. En Bolivia tenemos tres ciudades grandes	
9	que son La Paz, Santa Cruz y Cochabamba.	
10	E: Ok, ¿En Cochabamba que hacía? En la parte laboral, ¿Qué empleo tenía o tenía su	
11	propia compañía o algo por el estilo? En esa época, entre el 84 y el 85.	
12	P: Ok, para darles también un contexto. Yo actualmente tengo 46 años. En esa época	
13	yo estaba estudiando en el colegio	
14		
15		

16	E: Ok, chévere. Entiendo que estaba estudiando en el colegio en aquel momento, pero	
17	me gustaría saber de acuerdo a sus impresiones de aquel momento y lo que habrá	
18	conocido posteriormente, ¿Qué considera que es lo que llevo a Bolivia a entrar en	
19	hiperinflación?	
20	P: La economía en mi país en esos momentos estaba de una manera muy dura,	• Economía con un contexto complicado
21	nuestras laborales estaban muy malas y nuestro poder adquisitivo del boliviano se fue	• Prohibición de circulación del dólar
22	al diablo. También hubo una decisión que yo entiendo equivocada del gobierno que	• Nacionalizar la economía, prohibiendo las transacciones en dólares
23	fue intentar nacionalizar la moneda de dólar en Bolivia.	• El gobierno generó un mercado negro
24		• Las personas buscaban refugiar sus ingresos adquiriendo dólares en el mercado negro
25	E: ¿Dolarizar?	
26	P: No, no dolarizar, al contrario, prohibir la circulación del dólar en nuestro país y lo	
27	que hizo el gobierno fue emitir una norma legal que alegara que las personas no	
28	podíamos tener ahorros en dólares. En ese momento nuestra economía estaba	
29	totalmente... o sea, siempre nuestra economía ha sido abierta para que la gente pueda	
30	tener ahorros en dólares y en ese momento el gobierno a raíz de la situación	
31	económica que había, que no era buena, intentó hacer una nacionalización de la	
32	economía, es decir, que todas las transacciones económicas se realicen solamente en	
33	moneda local. Para eso, intentó por la fuerza, des dolarizar nuestra economía, prohibir	
34	la circulación del dólar y eso implicaba un esquema similar al que entiendo que tienen	
35	ustedes ahí en Venezuela, que es el control de cambio y el hecho de que el gobierno	
36	diga y dar pie a que se genere un mercado negro.	
37		
38	E: Ahorita para que se haga una idea del contexto, ya el control de cambio que, si	
39	existía, como Usted lo menciona, dejó de existir como a mediados del año pasado. El	
40	Gobierno lo despenalizó. Ahorita hay libre circulación de la moneda para todo tipo de	
41	transacciones. Incluido ya hay gente facturando en dólares e incluso cobrando salarios	
42	en dólares en este momento	
43	P: ¡Ah qué bueno! Entiendo que sí, la verdad es que lo he escuchado también en las	
44	noticias. Entiendo que hubo una flexibilización el año pasado. Pero bueno, ese fue el	
45	contexto; En Bolivia pasó eso y esa decisión de intentar eliminar y restringir el acceso	
46	al dólar de la economía que no estaba bien, generó un caos y la gente que buscaba	
47	refugiarse en el dólar porque también la inflación era muy alta y el poder adquisitivo	
48		

49	de la moneda local bajaba muy rápido. Disparando el tema de la hiperinflación y esas	
50	cosas a niveles muy fuertes.	
51	E: Claro, entiendo que también los años posteriores al 84, del inicio de la	
52	hiperinflación, también Bolivia se caracterizó por no tener porcentajes de	
53	hiperinflación, pero sí inflaciones altas. Es decir, ya es un conjunto de malas políticas	
54	que venían desde años anteriores, que, por ejemplo, además de esta que es una de las	• Economía basada en
55	causas que es la prohibición de la circulación del dólar, ¿Qué otra causa considera que	exportación de materias
56	influyo allí, algo de endeudamiento externo, algún tema de impresión de dinero	primas
57	inorgánico? ¿Algo por este estilo?	• Minería como fuente
58		principal de exportación
59	P: Nuestro país Bolivia, siempre ha manejado en una económica que se basa en la	• Caída de los precios de los
60	exportación de materias primas al igual que sucede en muchos países de la región.	minerales
61	Entonces una de estas materias primas en esa época, era la minería, todo lo que era	• País sin industrialización
62	minerales, la exportación de minerales era una de los pilares de la economía boliviana.	• Exportación sin valor
63	Al igual que después fue el gas. Pero en esa época la minería entiendo que tenía un	agregado
64	rol mucho más importante. Entonces en esos años también hubo una caída muy fuerte	
65	de los precios de los minerales. El estaño principalmente que se encontraba mucho en	
66	esa época. Lo complicado de la economía es la debilidad que tenemos de no haber	
67	industrializado nuestro país. Exportamos recursos naturales y los exportamos en una	
68	forma con muy poco valor agregado o ningún valor agregado. Ese fue para mí una de	
69	las razones más importantes.	
70	E: Y ahora, desde el punto de vista social, cómo considera Usted que este fenómeno	
71	afectó a la población. Principalmente, una de las más afectadas consideramos que es	
72	la población asalariada que no necesariamente sus ingresos suben en la misma	
73	tendencia de la inflación. Entonces, cómo considera Usted que esta población lo	
74	sufrió, y Usted desde el punto de vista de estudiante que era en aquel momento,	• Devaluación muy
75	también nos gustaría conocer como lo afectó a Usted la hiperinflación en esos años.	acelerada de la moneda
76		• Un salario promedio no
77	P: Claro, fue una situación caótica porque esa hiperinflación generaba que la gente	alcanzaba para comprar un
78	que tenía un salario equivalente a 100\$ a inicio de mes, para final de mes esos 100\$	dólar en el mercado negro
79	ya no valían. Ese dinero recibido en moneda local, ya no alcanzaba para comprar ni	• Escasez de productos de
80	un dólar. Esa era una relación que tú veías y la gente no podía comprar nada con su	primera necesidad
81	salario. Entonces era muy duro porque uno no podía planificar nada y esto también	
	estaba acompañado de un desabastecimiento de alimentos y de insumos básicos. La	

82	gente tenía que hacer fila para conseguir comida. No podías conseguir los insumos	• Colas para conseguir
83	básicos. Una situación caótica. Y eso entraba también a un tema de que socialmente	alimentos
84	había muchas protestas, la gente que estaba trabajaba en la minería, los mineros, se	• Protestas frecuentes, casi
85	quedaban sin trabajo porque al caer los precios, las minas empleaban 1.000	guerra civil
86	trabajadores. Generó un movimiento social muy fuerte de protestas que casi nos llevan	• Alto desempleo en el
87	a una guerra civil.	sector principal de la
88		economía (minería)
89	E: Entiendo que entonces esta época también se caracterizó por temas de desempleo,	• Situaciones anteriormente
90	de devaluación y de escasez. Son tres cosas que vivieron también además de la propia	mencionadas, generadas
91	hiperinflación	por la hiperinflación
92	P: Claro. Fueron consecuencias todas de la crisis económica que había.	
93	E: ¿Hubo mucha migración?, ¿Muchos bolivianos salieron del país?	
94		
95	P: Si, capaz que no ha sido esa la época porque creo que la mayor migración fue un	
96	poco después, pero sí, hubo mucha gente, muchos mineros cambiaban, es decir,	
97	tuvieron que salir de sus puestos de trabajo que estaban en las minas que normalmente	
98	estaban fuera de las ciudades y migraron a otras regiones del país a en algunos casos	
99	y los que pudieron migraron a otros países.	• Alta migración, tanto de
100	E: ¿Recuerda cuáles eran los países donde más se fue la gente?	personas yéndose a otros
101		sectores del país, como
102	P: Si, mucha gente fue a Argentina, era una de las opciones, porque en ese momento	fuera del país
103	era muy fácil llegar para allá. La gente que pudo también emigró a USA o Europa y	• Migraban hacia Argentina,
104	obviamente Brasil que era una opción.	Brasil, USA y Europa
105	E: Ahora ya partiendo del punto de vista de las empresas, de acuerdo a lo que usted	
106	conoce. ¿Qué cree que hicieron las compañías o qué conoce que hicieron las	
107	compañías para poder afrontar este fenómeno durante estos años? ¿Qué prácticas	
108	utilizaron para compensar a sus trabajadores durante esos años?	
109	P: Bueno, las empresas del sector privado siempre han buscado la alternativa de	
110	conseguir ingresos en dólares, esa es la clave. Si tenías una moneda dura, si te podías	
111	refugiar en una moneda dura, de alguna manera podías cubrir o mitigar los efectos	
112	que había de la hiperinflación.	• Empresas del sector
113		privado buscaban generar
114		ingresos en moneda dura

115	E: Y una vez que entra en vigencia esta prohibición de la circulación del dólar, quizás	• Como parte de la
116	esto afectó este tipo de pagos en moneda dura, en monedas más estables. Entonces,	remuneración, se otorgaba
117	¿Qué otra práctica quizás conoce que aplicaron además de esta?	acceso a “la pulpería”, la
118	P: Había una práctica que era el pago de las remuneraciones de los trabajadores con	cual era un almacén de
119	productos, es decir, alimentos. Una parte del salario se pagaba con lo que se llamaba	alimentos que tenían
120	la pulpería, que era un beneficio para la gente. La pulpería era como un almacén que	ciertas empresas
121	tenían las empresas que podían de alguna manera conseguir alimentos, podían	• Se requerían sacos para
122	entregar a sus empleados como parte del salario. Esta fue una forma que algunas	poder retirar el salario,
123	empresas podían utilizar para mantener a sus empleados y evitar el problema de la	debido a la gran cantidad
124	hiperinflación porque al margen de la pérdida de poder adquisitivo también se	de billetes
125	generaba el problema de que, para recoger tu salario, a veces necesitabas recogerlo en	• No había banca
126	saquillos, en bolsas grandes para poder recoger todos los billetes. Estaba tan	electrónica
127	desvalorizada la moneda y no había banca electrónica ni tarjetas de débito, todo se	
128	hacía en efectivo.	
129	E: Ok, ¿Recuerda cómo ajustaban los salarios en esa época? ¿Cuál era la referencia	
130	que usaban?	
131	P: Para serles franco, no estoy muy enterado si había una referencia o un índice, pero	
132	todo giraba en torno a que pasaba con el dólar. Si tu tenía dólares conseguías muchas	
133	cosas, si no tenías dólares, no conseguías nada.	
134	E: ¿Y la frecuencia en la que se realizaban ajustes?, ¿Se practicaban frecuencias	
135	mensuales, semanales, incluso diarias de salario?	
136	P: Para nada, ese era el problema. Las empresas no tenían como hacerte reajustes	• Aumentos ligados a la tasa
137	salariales. La mayor parte de la gente estaba empleada por el gobierno. El gobierno	del dólar en el mercado
138	era el dueño de las empresas mineras. No era posible hacer ajustes porque la economía	negro
139	no lo permitía y si se hacían, no recuerdo que hubiera una disposición general o así.	• Las empresas no tenían la
140	La situación era tan caótica que todos reducían personal.	capacidad económica de
141	E: La tendencia política del gobierno de aquel entonces, ¿Cómo la definiría, centro	aumentar los salarios
142	derecha, izquierda? ¿Cuál era su tendencia política? ¿Capitalista, comunista,	• Estado como principal
143	socialista? ¿Conservadora?	empleador
144		• Época de mucha
145		reducción de personal
146		
147		

148	P: Desde que yo recuerdo, en esas épocas y antes, los gobiernos siempre populistas,	
149	pero no te podía decir que eran de izquierda. Probablemente antes del 86, el año 86 es	
150	cuando se hace un cambio de gobierno. Es donde se hace la reforma al sistema de	
151	Bolivia donde permite frenar la hiperinflación.	
152	E: Entiendo que el gobierno era el principal empleador. ¿Hubo tema de	
153	expropiaciones?, es decir, ¿no había confianza de la parte privada en invertir en	
154	Bolivia en aquel momento por un tema de expropiación de compañía	
155	P: No, creo que hasta este momento si había compañías privada. Tal vez no hacían	• Gobierno de izquierda y populista
156	un esquema tan masivo en relación a lo que hacía el estado y en estos casos las	• No hubo expropiaciones
157	compañías privadas tal vez estaban asociadas al estado, siendo las dueñas de los	• Las empresas privadas estaban asociadas con el estado
158	recursos. Las minas fueron realmente el detonante social de esa época, fueron las que	
159	se afectaron muchísimo con la bajada de los precios de los minerales.	• El estallido social se genera con la baja del precio de los minerales y todo lo que eso conllevó
160	E: Volviendo a la parte de los pagos en moneda dura, como el dólar, ¿Muchas	
161	empresas tenían la opción a esto?, o era un grupo muy pequeño de compañías que	
162	podan tener la opción a pagar en divisas, en moneda extranjera.	
163	P: De hecho, ninguna empresa podía pagar en moneda extranjera. El tema era si estas	
164	empresas podían acceder a tener cuentas en el exterior, tener sus recursos tal vez	
165	guardados o respaldados en cuentas del exterior.	
166	E: Se practicó pagos de bonos recurrentes o extraordinarios distintos al salario, es	• Las empresas no podían pagar en moneda dura a sus trabajadores
167	decir, ya que como nos comentó, no se daban tantos incrementos salariales, “doy un	• Buscaban tener acceso a recursos en el exterior
168	bono asociado a transporte, salud, etc.,” para compensar que la persona no tenía un	• Lo único adicional al salario que recibía el trabajador, era el acceso a la “pulpería”
169	ingreso suficiente a través del salario.	• Existía un mercado negro de dólares y era ilegal, podías ir preso
170	P: Si, parte de esa era la pulpería que les decía, víveres a cambio de salario o parte	
171	del salario.	
172	E: Con la pulpería era que la empresa negociaba con alguna tienda y esta tienda les	
173	daba productos a los trabajadores asociados a esta empresa	
174	P: Si.	
175	E: ¿Existía el mercado negro de dólares?, bien sea como existe actualmente en	
176	Venezuela un mercado paralelo en el cual se transan dólares con montos totalmente	
177		
178		
179		
180		

181	distintos a los que el gobierno sostiene. ¿En ese momento en Bolivia también ocurría	
182	eso?	
183	P: Claro, sí. La única forma de conseguir dólares era en el mercado negro. Si la policía	
184	te encontraba haciendo transacciones de compra o venta de dólares, ibas preso.	
185		
186	E: ¿Fuera de esas transacciones ilícitas y lo de la pulpería, hay algo adicional que	
187	hacían las empresas para ayudar a los trabajadores que recuerdes?	
188	P: La verdad es que no, como diría la etapa de estar empleado no conozco mucho eso.	
189		
190	E: ¿Qué fue lo más difícil para Usted de esa época?	
191	P: Lo que yo viví más y lo que se me quedó hasta ahora fue la escasez de alimentos	
192	y víveres. Era una situación tan difícil que uno se tenía que parar a las tres am para	
193	hacer una fila para conseguir pan o cualquier alimento que uno necesitara y cuando lo	
194	conseguías solamente te daba una cantidad definida. Si querías pan, eran cinco por	
195	persona.	
196	E: Aquí uno de los principales problemas que tenemos en Venezuela es el tema del	
197	efectivo, aquí hay falta de liquidez en Bs en este momento y eso está haciendo que las	
198	transacciones se compliquen para la gente, a nivel de compras de alimentos,	
199	medicinas, etc.	
200		
201	P: Para referencia les digo, aquí en Bolivia el tema de los subsidios, bonos, beneficios	
202	que se le da a la gente, se ha empezado a practicar en los últimos ocho años.	
203	Lastimosamente nuestro país ha aplicado esos métodos que son muy populistas y lo	• La escasez fue lo más
204	hacen para que la gente está contenta y que crean que va bien y que el gobierno nos	complicado de la época
205	está ayudando. Lastimosamente genera un mayor gasto público. Eso va poniendo en	• Colas desde las tres am
206	evidencia los índices de crecimiento o de inflación que se van a dar	para comprar alimentos
207		• Cantidades pre
208	E: ¿Actualmente la tendencia de inflación está creciendo? ¿Los porcentajes de	establecidas
209	inflación crecen?	• Productos regulados
210	P: Lo gracioso es que el gobierno controla la información de la inflación. Según el	• No había flexibilidad
211	gobierno la inflación es de 500% pero en el bolsillo no es así.	horaria para compras de
212		alimentos
213	E: También existía control de precios de los productos de alimentos básicos.	• No habían problemas
		críticos de servicios

214	P: Si, la canasta básica estaba controlada por los precios. Lo que daba pauta general	básicos, sin embargo podían fallar
215	era el precio del pan, combustible, hasta ahora está regulada. Está congelada hace diez	
216	años.	
217	E: ¿Las empresas eran flexibles con el tema del horario para hacer las colas para	
218	comprar productos?	
219		
220	P: No que yo recuerde	
221	E: ¿Tenían problemas de servicios básicos en Bolivia en esa época? ¿Luz, agua	
222	teléfono?	
223		
224	P: Mira, problemas críticos, no, pero si evidentemente esa crisis generaba un	
225	problema de que las empresas de servicios no podían hacer las inversiones para	
226	mejorar o ampliar los servicios básicos de agua, etc. Si había algún problema de	
227	cañería o algo así, si podías tener problema de desabastecimiento de servicios básicos.	
228	E: Bueno hemos terminado señor Javier, muchas gracias por su tiempo	
229		
230	P: Gracias a ustedes, éxito en su proyecto	

Anexo E: Codificación entrevista Sr. Juan Paredes, Perú

ENTREVISTA

ENTREVISTA N° 2

Fecha: 30/07/2019

Entrevistadores: Daniel García y Armando López

Entrevistado: Juan Paredes

Lugar: video llamada

Concertación de la cita y primer momento:

Hora de inicio: 4:30 pm **Hora final:** 5:10 pm

Lectura de signos: **E** (entrevistador), **P** (participante). Se coloca entre () la descripción de algún gesto y silencios por parte del entrevistado; en [] mis sentimientos, intuiciones y sensaciones. Se utiliza cursiva para las frases textuales del entrevistado

Línea	Entrevista	Codificación
1	E: ¿En qué ciudad de Perú Usted vivió en los años de hiperinflación?	• Vivió en Lima Perú en 1988, después emigra a Portugal por trabajo. • Trabajo en Arthur Andersen, Cargo Senior • Gobierno social demócrata de centro izquierda (Alan García) • Malas políticas económicas, política de puertas cerradas, estatización y
2	P: Yo de esos años solo un año lo viví en Lima Perú, el resto vivía en Portugal	
3	E: ¿Cuál de esos años estuvo en Perú?	
4	P: En el año 1988	
5	E: En ese momento, ¿En qué empresa trabajaba?	
6	P: En Arthur Andersen	
7	E: ¿Qué cargo tenía ahí?	
8	P: En esas épocas era Senior	
9	E: De acuerdo a su experiencia, los conocimientos que tiene y lo que vivió, ¿Qué cree	
10	que llevo a Perú a entrar en hiperinflación?	
11	P: Las políticas del gobierno, realmente el gobierno uso una política de puertas	
12	cerradas, cerró todo lo que eran importaciones, se dedicó a hacer control de precios	
13	en 1987 estatizó la banca, generó mucha desconfianza, ya veníamos muy mal desde	
14	la estatización de la banca, además con el cierre de las importaciones, la verdad fue	
15	que duro, aumentó los sueldos pero no había de dónde porque la economía estaba muy	

16	mal, en esas épocas el banco central dependía del estado, que fue uno de los cambios	nacionalización de la
17	que se hizo después en la constitución, lo cual hacía que el gobierno tenía problemas	banca, control de precios,
18	de caja y generaba monedas empezó a controlar el tipo de cambio, a todo le puso	cierre de importaciones,
19	controles, fue una desgracia.	control de cambio
20	E: ¿Cuál era la tendencia política de Alan García?	
21	P: Ellos se definen como social demócratas, centro izquierda, pero la verdad para la	
22	época por las políticas que usaban, el control de precios, la nacionalización de la banca	
23	para poner control de tasas de interés, fue una desgracia	
24	E: ¿Se pidió algún subsidio a algún ente externo? Como el Fondo Monetario	
25	Internacional o algo por el estilo	
26	P: Se dejaron de pagar deudas, por lo que nos metimos en un tema de cierre de los	• Se destinó el 10% de los
27	mercados internacionales, se dijo que solo se dedicaba el famoso 10% de los ingresos	ingresos del estado a pagar
28	del estado al pago de la deuda externa, con lo cual también nos cerró el FMI las	deudas
29	puertas, no habían prestamos, olvídase...	• El FMI cerró las puertas
30	E: ¿Cómo afectó este fenómeno a la población asalariada?	
31	P: Cónchale jajaja destrozó la clase media, realmente al recibir el sueldo tenías dos	• Destrucción de la clase
32	oportunidades, agarrar tu sueldo y comprar dólares el mismo día en el mercado negro	media
33	o comprar cosas, porque al día siguiente ya no iba a valer nada	• Al recibir el salario la
34	E: Entonces entiendo que cuando los asalariados recibían su pago por el tiempo	población lo cambiaba a
35	laborado, lo primero que hacían era cambiar eso a una moneda dura, dólar, una	dólares o compraba algo,
36	moneda distinta al sol	comida u objetos
37	P: Al dólar, no había otra, la otra cosa era comprar cosas, comida, ropa, lo que sea	necesarios, si se quedaban
38	para gastar, quedarte con la plata era que al día siguiente valiera muchísimo menos	con él, perdía su valor
39	E: ¿Había control de cambio en aquel momento?	• No había monedas duras
40	P: Si claro, pero había mercado negro	distintas al dólar
41	E: ¿Y la brecha entre el mercado negro y la tasa de cambio era muy grande?	• Existía mercado negro, la
42	P: Enorme, si el mercado negro era el mercado del negocio de cuanto corrupto debe	brecha entre el dólar
43	haber habido	oficial y el paralelo era
44	E: ¿Con qué frecuencia conoce que eran pagados los salarios? ¿Se manejaba una	muy grande
45	frecuencia mensual, quincenal, semanal?	
46	P: Cada empresa tenía sus propias formas de pago, pero usualmente se ajustaban con	
47	la inflación del mes, pero nada más. A nosotros nos pagaban cada 15 días, cada	
48	quincena se ajustaban por la inflación, todos los acuerdos con los clientes eran	

49	ajustadas a la inflación, pero tenías muchos problemas a veces de cobros con los	• Frecuencia de pago quincenal con ajuste por inflación (práctica frecuente) • Quiebra de empresas • Reducción de personal a mínima expresión • Emigró una gran cantidad de la población • Países de destino: Venezuela, España, USA y Europa en general • Escasez de productos de primera necesidad, grandes colas en los locales • Producido por quiebra de empresas y cierre de las importaciones • Falta de divisas en el país • Por ley del gobierno, los aumentos de salario tenían que ser el valor de la inflación • El índice de inflación oficial, no reflejaba el valor real • Existían indicadores no oficiales de inflación • Algunas empresas reconocían el valor real de
50	clientes, las empresas quebraron, solo quedaron grandes clientes, en esos momentos	
51	mi empresa se achicó un montón, a su mínima expresión, para atender solo a los	
52	clientes extranjeros, los petroleros, que pagaban bien, pero muchas empresas	
53	quebraron, hubo desempleo y mucha gente emigró.	
54	E: ¿Recuerda la tasa de desempleo?	
55	P: No, la verdad no recuerdo	
56	E: ¿Y hacia dónde se estaban yendo los peruanos?	
57	P: Por todo el mundo, pero muchos se fueron a Venezuela, algunos ha Europa, España	
58	y bastantes a USA	
59	E: Usted nos comentó que la gente al recibir su salario lo cambiaba a dólares o	
60	compraba cosas, ¿Cómo estaba el tema de la escasez?	
61	P: Había escasez de casi todo, formaban colas para el pan, leche	
62	E: ¿La escasez se produjo por este cierre de las importaciones?	
63	P: Si, por el cierre de las importaciones y por la quiebra de las empresas, las empresas	
64	no tenían para producir, no había gasolina, todo era racionado y si no tenías plata para	
65	comprar lo importado, los banqueros de afuera no te daban plata, no tenías divisas, el	
66	país estaba sin divisas, no había como operar, había que operar lo mínimo posible	
67	E: Volviendo al tema salarial, ¿Mencionó que los incrementos trataban de ser	
68	cercanos al % de inflación?	
69	P: Si, pero era por ley, no es que trataban, la ley los obligaba a aumentar por inflación,	
70	todos los acuerdos eran definidos por la inflación	
71	E: ¿Pero ley definida por quién? ¿Por el gobierno o por la empresa?	
72	P: Por el gobierno	
73	E: ¿Cómo era ese ajuste por inflación del gobierno, era el 100% de lo que dijera la	
74	tasa de inflación o era otro porcentaje?	
75	P: Era el porcentaje directo de inflación, pero el índice de inflación no reflejaba la	
76	inflación real	
77	E: ¿Entonces había dos tasas de inflación, una oficial y otra no oficial?	
78	P: Exacto, en ese caso había empresas que si te reconocían la inflación real y había	
79	empresas que no, en el caso de Arthur Andersen te reconocían la inflación real, porque	
80	tenían muchos acuerdos con en dólares con los clientes, pero había muchas empresas	
81		

82	que optaban por los despidos, fue una época de muchos despidos y por eso la gente	la inflación, otras el valor
83	optaba por irse del país	del gobierno
84	E: ¿Usted emigró? Ya que nos comentó que se fue a Portugal	• Época de reducciones de personal en las empresas
85	P: Emigré por cosas del destino, yo no quería pero como la empresa se redujo y era	
86	una empresa internacional, necesitaban gente y me mandaron, yo fui por la empresa	• Emigra por decisión de la empresa
87	E: ¿Estas características que nos menciona de 1988, considera que se repitieron hasta	
88	1990?	
89	P: Se agravaron, la inflación aumentó, la situación era insostenible, la verdad que la	
90	gente que se quedó fue una resistencia heroica, se acostumbraron a no vivir bien, en	• Las características mencionadas, se
91	esa época todo lo que eran terrenos, la verdad todo aquel que tuviera visión y plata,	agravaron en los años siguientes
92	todo en el país estaba regalado	
93	E: ¿O sea que la gente con cierto poder adquisitivo tenía mejores oportunidades en	• Personas con poder adquisitivo compraron propiedades
94	esa época?	• Con pocos dólares se vivía bien
95	P: Si, claro, si tenías poder adquisitivo, si tenías fortuna afuera, con pocos dólares	• Las propiedades se vendían económicas, por motivos de migración
96	vivías muy bien	
97	E: ¿Entonces a pesar de que estuvieran en hiperinflación, era muy barato si lo veías	
98	desde afuera?	
99	P: Si, claro, el país estaba muy muy barato, mucha gente compró apartamentos muy	
100	baratos y mucha gente también vendió muy barato y se largó del país	
101	E: Por efecto de la hiperinflación, ¿Fueron implementados pagos en moneda dura?	
102	P: No, o sea, ¿Implementados en qué sentido?	
103	E: Se le pagaba a la gente en dólares bonificaciones, su salario o algo así, pero por	• Los pagos en moneda dura solo se veían en empresas que tuvieran ingresos en dólares
104	consecuencia de la hiperinflación	
105	P: Si, pero los que pagaban en dólares, eran empresas trasnacionales que pagaban en	• No fue una práctica que surgió por la hiperinflación
106	dólares desde siempre, incluso ahora en el Perú todavía hay gente que paga en dólares	• No había ley que prohibiera el manejo de dólares, sin embargo por no haber dólares en el país, no tenía sentido cobrar en dólares
107	E: Entonces no es una práctica que nació por este fenómeno	
108	P: No, los que pagaban en soles siguieron pagando en soles, porque recuerda que si	
109	pagas en dólares, tienes que tener alguna forma de obtener recursos en dólares. Las	
110	empresas que pagaban en dólares eran las trasnacionales, como petroleras, mineras,	
111	representantes de bancos internacionales, pero de resto no, porque no podías, estaba	
112	prohibido facturar en dólares	
113	E: ¿Había una ley que lo prohibía?	
114		

115	P: No, acá no había ley que prohiba, pero si lo hacías ibas a quebrar, a menos que lo	• El pago en moneda dura era solo para niveles gerenciales y superiores
116	hubieses hecho con muy pocas personas	
117	E: Era más por un tema práctico que no se hacía, más que un tema legal	
118	P: Correcto, legalmente podías hacer lo que querías, pero también tenías que	
119	conseguir los dólares, no era tan fácil	
120	E: ¿Recuerda cuál era el nivel de los cargos que recibían estos pagos en dólares?	
121	P: Si, eran solo los altos cargos, presidentes, directores, las gerencias para arriba, para	
122	abajo nada. Las mineras algunas personas abajo sí tenían dólares, pero era la minoría,	
123	las mineras hoy en día solo pagan en dólares al top management	
124	E: ¿Surgió una figura de bonos distintos al salario?	
125	P: Si, te daban leche, comida, de esos si había, no eran generalizados, pero había	
126	E: O sea que la forma de pago era en especies, no en alguna moneda	
127	P: Te daban vales que tenían acuerdos con entidades del estado, para que te revuelvas,	
128	pero no era mucho tampoco, no era dinero, había derecho a algunas bonificaciones en	
129	navidad y año nuevo, pero era salario	
130	E: ¿Esas bonificaciones de año nuevo las adelantaban?	
131	P: Las daban en el mes que correspondía, pero ajustada por inflación	
132	E: ¿Entonces no había adelantos de pagos ni nada de esas cosas?	
133	P: No , nada	
134	E: Estos bonos de alimentación o comida, ¿Eran más generalizados o era para	
135	empresas en particular?	
136	P: Depende de las empresas, depende de a quienes les parecía bien, había algunos que	
137	daban porcentajes de salario, porque no podías dar todo en eso, tal vez un 10%, era	
138	una práctica	
139	E: Además de los vales, ¿Conoce de otras prácticas que las empresas implementaron,	
140	ya sea monetarias o no monetarias?	
141	P: Mira, las empresas trataban de dar bonos por resultados, pero la verdad los	
142	resultados, era muy difícil medirlos, mucho de lo que decían era que la gente quería	
143	cobrar su sueldo y tratar de sobrevivir, porque la verdad que las empresas no ganaban	
144	plata, muchas veces lo mejor para las empresas era pedir préstamos, porque	
145	simplemente el préstamo con la inflación, se volvía en nada, la gente vivía de	
146	préstamos cuando se podían obtener, los bancos no te querían prestar en soles, lo	
147	hacían obligados a veces y cuando pagabas, ya no era nada	• Las bonificaciones no salariales eran vales de comida, canjeables en ciertos establecimientos. Algunas empresas lo aplicaron, otras no. • En navidad y fin de año se otorgaban bonificaciones salariales • No hubo adelanto de estas bonificaciones, ya que se sufrían ajuste por inflación • Dificultad para realizar bonos por desempeño, debido a malos resultados por la situación • Pedir préstamos a la banca era una alternativa a la crisis, sobre todo si eran prestamos en soles, al

148	E: ¿Había algún tipo de beneficio asociado al transporte?	momento de pagarlos, la
149	P: Había regulación de precios en la gasolina, de transporte, había control de precios	inflación se había comido
150	en general	el valor real
151	E: ¿Entonces como había control de precios, no había problemas de transporte?	• Regulación de precios,
152	P: No, como el precio no subía, te controlaban, había regulaciones, pero fue la época	incluyendo servicios como
153	donde el parque automotor se destrozó	transporte y gasolina
154	E: ¿Por el cierre de las importaciones?	• Destrucción del parque
155	P: Si, No había importaciones de vehículos nuevos, conseguir repuestos era muy	automotor
156	difícil y los que conseguís no eran tan buenos, había contrabando	• Por cierre de
157	E: ¿Cómo era el estado de los servicios básicos en ese momento?	importaciones no había
158	P: Gas no había, el gas es nuevo, la luz era inestable, había apagones, casi todas las	vehículos nuevos, no
159	casas de gente que podían comprar su politrógeno, porque si no, no había luz, era	había repuestos y surgió el
160	una desgracia. Teléfonos no había, si pedías un teléfono para tu casa, podías demorar	contrabando
161	tres años para que te lo dieran, si te lo daban	• Problemas en los servicios
162	E: ¿Estos servicios básicos estaban bajo la administración del estado?	básicos
163	P: Si, sí, todos, no había empresas privadas atadas a los servicios básicos	• No había teléfono, gas y la
164	E: Partiendo de todo esto que nos cuenta, ¿Qué hace Fujimori para que Perú salga de	luz era muy inestable
165	la hiperinflación?	• Servicios básicos bajo la
166	P: Algo que fue difícil de hacer, si es que no hubiese sido elegido Fujimori. Lo que	administración del estado
167	pasa es que Vargas Llosa en su campaña dijo que iba a ser necesario hacer un shock,	• El Fujishock fue la razón
168	pero Fujimori dijo que no iba a hacer un shock	por la cual Perú sale de la
169	E: Pero sí lo hizo, es el conocido “Fujishock”	hiperinflación
170	P: Si, lo que hizo fue sincerar todos los precios de un día para el otro todo subió a	• Sinceramiento de los
171	valores del mercado, quitó todas las regulaciones, vendió todas las empresas del	precios, venta de empresas
172	estado y con eso comenzó a pagar la deuda, tuvo acuerdos con el FMI, abrió las	al sector privado, pago de
173	fronteras, hizo una nueva constitución que garantizaba el libre mercado, que el estado	deuda internacional,
174	no podía participar y ahí empezó a cambiar, el primer día del Fujishock, la gente la	apertura de las fronteras,
175	paso muy mal, estaba todo tan mal, tan mal, yo me acuerdo que el día que dio el	cambios en la constitución
176	anuncio el ministro, al día siguiente nadie reaccionó, había una resignación total y así	• Gobierno de Alan García
177	empezó, la verdad es que si no hubiese estado Fujimori y el electo hubiese sido Vargas	fue el más difícil
178	Llosa, yo creo que al día siguiente le armaban una huelga	
179	E: ¿Cuál de los dos períodos cree que fue el más difícil, el de Alan García o el de	
180	Fujimori?	

181	P: Bueno el de Alan García fue una desgracia, Fujimori lo que hizo fue dar esa medida	
182	y las cosas empezaron a cambiar, hubo un gran golpe, pero la economía reacciono,	
183	fue rápido, al año y medio	
184	E: Si, por lo que vimos la hiperinflación reaccionó muy rápido ante el Fujishock	
185	P: Si, liberaste todo, todo se fue a precios reales y después hubo una subida en los	
186	otros meses, pero una vez que se vio que todo iba a ser libre, la cosa empezó a cambiar	
187	E: En ese momento, en los dos períodos, mientras duraba la hiperinflación, ¿que	
188	estaban haciendo las empresas con el flujo de caja?	
189	P: Jajaja pues sufriendo, estirando el flujo de caja, eran pronósticos de muy poco	
190	plazo	• Estiramiento del flujo de caja
191	E: ¿Pero cómo se hacía la caja? ¿Eran pronósticos diarios, o como se hacía?	• Pronósticos diarios para el flujo de caja
192	P: Si, todos los días tenías que ver, porque si no, no podías vivir, todos los días tu	• Prestamos de la banca limitados, algunas veces los préstamos eran en dólares, otros en soles.
193	problema era de caja y a veces los bancos no te querían prestar y si tenías préstamos	• Privatización de la banca con la llegada de Fujimori
194	de los bancos era genial, a veces te los querían dar en dólares, pero si te los daban en	
195	soles ya ganaste, porque la inflación se lo comía	
196	E: ¿La banca volvió a ser de empresas privadas una vez llego Fujimori?	
197	P: Si, la banca regreso a las empresas privadas, empezó con la privatización de todo,	
198	algunos los devolvieron a sus dueño, por ejemplo el banco de crédito, incluso este	
199	banco siempre estuvo en manos de sus dueños, ya que hicieron una jugada de pasarle	
200	las acciones a sus trabajadores	
201	E: Ok, eso hizo que Alan García no pudiera tomar control de ese banco	
202	P: Correcto	
203	E: Una duda conceptual, a ver si nos puede ayudar a entender, según la bibliografía,	
204	Perú vivió dos períodos de hiperinflación, pero revisando los porcentajes desde 1987	
205	hasta 1990, nos da la impresión que fueron tres años de hiperinflación, no lo que dice	
206	la bibliografía	
207	P: No, realmente el problema empezó en 1987 cuando la nacionalización de la banca,	• La población peruana sintió que la hiperinflación fue continua, desde 1988 hasta 1990
208	1988 y 1989 fueron picos y en 1990 todavía siguió alta y en 1992 empezó a bajar	• La inflación alta comenzó en 1987, pasando a
209	E: O sea que si realmente fue continua	
210	P: Si, no hubo un tema de baja hasta 1990, con la confianza bajo un poco, pero siguió	
211	en el proceso, en 1992 cuando hubo el golpe de estado después se empezó a	
212	estabilizarse, de ahí en adelante bajó rápido	
213		

214	E: Usted ha visto el cuadro que hace Steve Hanke sobre los períodos de hiperinflación	hiperinflación y culmino
215	del mundo	en 1992
216	P: No, ¿Pero cómo define hiperinflación, mayor a?	• Según cifras oficiales de
217	E: Mayor a 50% mensual y para salir de eso tienen que pasar 12 meses en tasas por	Perú, la hiperinflación
218	debajo del 50%	comienza en 1988, en
219	P: El pico de inflación en Perú, según cifras oficiales fue en finales 1988, en 1989	1989 se registran
220	hubo inflaciones altas y fue así hasta el Fujishock, pero para los ciudadanos fue una	inflaciones altas
221	sensación continua hasta la salida	
222	E: Ok, para cerrar, ¿Qué fue para usted lo más difícil de vivir en ese período?	
223	P: Yo era soltero jajaja, pero fue una ventaja en esa época, yo veía como las familias	
224	sufrían para comprar en esa época, comprar alimentos, sobre todo cuando tenían niños	
225	pequeños, porque no había nada, la gente con plata se iba a Miami y regresaba con	• Las familias sufrían para
226	cosas para la familia. Para la gente fue muy complicado la familia, cuando mi mamá	comprar productos de
227	trataba de hacerme era muy complicado, yo trataba de ayudar, pero yo trabajaba casi	primera necesidad, por la
228	todo el día, pero para mí la verdad lo más difícil era recibir el sueldo y hacer algo con	escasez
229	el sueldo, no se podía dejarlo en la cuenta, nadie lo hacía, llegaba la tarde y tenías que	• La gente con dinero
230	gastarlo	compraba fuera del país
231	E: Bueno no tenemos ninguna pregunta adicional, gracias por su tiempo	• Lo más difícil era ver qué
232	P: A ustedes, éxito en su proyecto	hacer con el sueldo una
233		vez se recibía

Anexo F: Codificación entrevista Sr. Alberto Mondelli, Argentina

ENTREVISTA

ENTREVISTA N° 5

Fecha: 21/08/2019

Entrevistador: Daniel García y Armando López

Entrevistado: Alberto Mondelli

Lugar: video llamada

Concertación de la cita y primer momento:

Hora de inicio: 11:00 am **Hora final:** 11:40 am

Lectura de signos: **E** (entrevistador), **P** (participante). Se coloca entre () la descripción de algún gesto y silencios por parte del entrevistado; en [] mis sentimientos, intuiciones y sensaciones. Se utiliza cursiva para las frases textuales del entrevistado

Línea	Entrevista	Codificación
1	E: ¿En qué ciudad vivió en el período hiperinflacionario de Brasil y Argentina?	• Vivió en Sao Pablo, pero manejaba la compensación de clientes argentinos • Consultor de remuneraciones en Mercer, trabajo en Hay Group y actualmente en Willis Towers Watson • Mal manejo de la economía, populismo, foco en el corto plazo • Similitudes con el caso venezolano
2	P: En Argentina no viví, pero tenía clientes, digamos trabajaba con clientes durante	
3	los períodos de hiperinflación, incluso ahorita mantengo clientes en Argentina, por lo	
4	cual conozco de primera mano el caso de Argentina. En Brasil si viví, pero ya Brasil	
5	estaba saliendo de la hiperinflación cuando viví ahí, fue en Sao Pablo.	
6	E: Durante el período de hiperinflación en Argentina, entiendo que no vivió allí, pero	
7	tenía clientes en Argentina, ¿Qué funciones realizaba, cuál era su trabajo en aquel	
8	momento?	
9	P: Consultor de Remuneraciones, en aquella época yo estaba con Mercer, también	
10	trabaje con Hay Group y ahora con Willis Towers Watson, siempre del lado de	
11	consultoría de remuneraciones y beneficios.	
12	E: Ya pues entrando un poco más en detalle, ¿Qué considera Usted que llevó a	
13	Argentina en ese período a entrar en hiperinflación?	
14	P: Mira el tema recurrente es el mal manejo de la economía, digamos el foco en el	
15	corto plazo, el populismo, las acciones del mal manejo del balance fiscal, disciplina	

16	fiscal, yo no soy especialista, digamos no soy economista, pero por lo vivido en	• Mayores gastos que ingresos
17	Venezuela también aprende uno que cuando se gasta más de lo que se ingresa,	• Modelo social demócrata, populista
18	normalmente eso lleva a endeudamiento, aceleración del gasto no productivo, te lleva	• El foco debe estar orientado hacia la economía en el largo plazo, lo social también es importante
19	a ese tipo de situaciones.	• Utilización de la economía para comprar votos
20	E: ¿Qué modelo político tenía el gobierno de aquel momento en Argentina?	• El mal manejo de la economía prevalece ante el modelo político (aplicable para Brasil y Venezuela)
21	P: Creo que lo definiría como un modelo social demócrata, pero sobre todo populista,	
22	creo que los modelos pueden ser de derecha, izquierda o centro, en la medida que el	
23	foco sea la economía en largo plazo, particularmente pienso que el foco social es	
24	importante, sin embargo cuando este tema se desbalancea, de nuevo, utilizar la	
25	economía como una forma de comprar votos, lo que hizo Lula en Brasil, lo que	
26	hicieron los Kirchner en Argentina y algunos de sus predecesores y lo que está	
27	pasando en Venezuela, obviamente no da buenos resultados. De nuevo creo que el	
28	modelo era social demócrata.	
29	E: ¿Cómo cree que afectó el modelo político a la economía de Argentina?	
30	P: Más que el modelo político, creo que el mal manejo económico fue lo que llevó a	
31	Argentina a caer en la hiperinflación, más allá del modelo político, igualmente con	
32	Brasil y Venezuela.	
33	E: ¿Cómo Usted cree que afectó el fenómeno de la hiperinflación a la calidad de vida	• Clase media es la más afectada, su calidad de vida y gastos disminuyen
34	de la población asalariada?	• La clase alta puede mantenerse por su poder adquisitivo
35	P: Normalmente la población que más se afecta, yo diría que la clase media, digamos	• La clase baja no se ve tan afectada, debido a que la situación por la que atraviesan empeora un poco, pero no resulta tan significativo como en las otras clases
36	la clase alta tiende a tener herramientas para pasar por los períodos de hiperinflación	
37	con un poquito mayor de eficiencia en su gasto y con menos impacto en su calidad de	
38	vida, porque bueno tienen capacidad de ahorro e inversión en \$ y eso de alguna forma	
39	los protege. La clase baja obviamente se ve afectada, pero como tienen una calidad de	
40	vida ya baja, pues digamos, pueden pasar de estar mal a estar peor, pero ya estaban	
41	mal. La clase media es la que tiende a desaparecer o disminuirse, digamos la clase	
42	media alta que tenía la capacidad de hacer sus viajes al exterior una vez al año, ya no	
43	puede hacer esos viajes, darse algunos gustos en términos de entretenimiento, en	
44	términos de alimentación empieza a bajar su niveles de consumo y la calidad de lo	
45	que consumen, en resumen la clase media alta tiende a hacerse media, media baja y	
46	es la que típicamente se reduce más y tiende a sufrir más este tipo de situaciones y de	
47	impacto negativo en el poder adquisitivo.	
48		

49	E: Partiendo de que era consultor para empresas argentinas, imagino manejaba los	• Cuando la inflación está
50	esquemas de compensación, ¿Conoce qué hicieron desde una perspectiva general, qué	entre 30% - 40% ocurren
51	hicieron las empresas del sector privado en Argentina para combatir o afrontar este	dos aumentos al año,
52	proceso hiperinflacionario, desde el punto de vista de cómo remuneraban a su gente?	ajustados a la inflación
53	P: Si, varias cosas, primero si hablamos del tema del sueldo base, típicamente lo que	• Cuando la inflación
54	ocurre en períodos de hiperinflación es que las empresas empiezan a otorgar	excede el 40% - 50%
55	incrementos salariales mucho más frecuentes, dependiendo de hasta donde llegue la	ocurren aumentos más
56	inflación, lo más frecuente es que se hagan dos aumentos al año, uno en el primer	frecuentes
57	trimestre y otro en el 3er trimestre, el primero te sirve un poco para dar un aumento	• Los aumentos en Brasil,
58	tradicional anual y el 2do te sirve para calibrar cómo fue avanzando el año y cómo	en época de inflación alta,
59	fue avanzando la inflación y cómo fueron reaccionando las empresas en términos de	fueron mensuales
60	aumento, yo diría que cuando la inflación excede el 40% - 50%, se empiezan a ver	• Las empresas se plantean
61	incrementos de salario mucho más frecuentes, en la época alta de hiperinflación en	si deben pagar una parte
62	Brasil, los aumentos se daban mensualmente, eso es un impacto que enseguida se nota	del salario en dólares,
63	en la frecuencia de los aumentos, con respecto al sueldo base, es que empieza a	como medida para
64	pensarse, sobre todo si la inflación esta sumada a grandes devaluaciones que	preservar el poder
65	normalmente es lo que ocurre, es lo que está pasando ahorita en Venezuela y	adquisitivo
66	Argentina, las empresas empiezan a pensar si parte de la remuneración tienen que	• Los pagos en moneda dura
67	pagarla una parte en dólares, de manera de preservar un poco el poder adquisitivo de	comienzan para personal
68	la gente, normalmente no se empieza con todos los empleados, los niveles gerenciales	ejecutivo y gerencial
69	y ejecutivos, de nuevo cuando hay inflación más devaluación, empiezan a haber	• Debido al “corralito” los
70	elementos de la remuneración que se pagan en moneda dura, sea fuera o dentro del	pagos en moneda dura en
71	país, en Argentina era muy frecuente que nos pagaran fuera del país porque en alguno	Argentina, se hacían en
72	de los períodos hubo lo que llamaron “ <i>el corralito</i> ” básicamente no podías tener	cuentas en el extranjero
73	acceso a tus ahorros dentro del país, por ello nadie quería tener dinero en el país y por	• No había acceso a las
74	ello los pagos fuera se hicieron más comunes. El otro tema que se acepta es la	cuentas internacionales
75	remuneración variable, cuando tú decides la remuneración variable como un número	• Surge la remuneración
76	de meses, por ejemplo, dos meses de sueldo a final del año la definición de cuál sueldo	variable
77	se utiliza para el cálculo del bono, empieza a variar, en lugar de ser el sueldo de inicio	• Los bonos se pagaban al
78	del año, pasa a ser el sueldo promedio del año, pero aun con el promedio a lo que te	último sueldo devengado
79	pagan el bono ya perdió mucho poder adquisitivo, por lo que muchas empresas se	
80	mueven a pagar con el último sueldo.	
81	E: ¿Ese esquema del bono anual, daban algún adelanto de el?	

82	P: Correcto, ese es otro factor que además afectaba a otra parte de la remuneración,	
83	por ejemplo, en Venezuela con el tema de adelantar las utilidades y no pagarlas en	• Se realizan adelantos de los bonos anuales
84	diciembre, se hizo una práctica frecuente, en Argentina no existe ese tipo de pagos,	• El bono era el elemento más probable a ser pagado en dólares
85	en general, en la medida que se pudieran adelantar los pagos o hacer este tipo de pagos	• Parte del sueldo en dólares, no era una práctica frecuente
86	variables en función del último sueldo cobrado, pues eso era lo que se hacía. El bono	• Los planes médicos se debían actualizar con mayor frecuencia y se cotizaban en dólares
87	era probablemente el elemento que más estaba sujeto a ser pagado en dólares, era más	• Implementación o acceso con mayor frecuencia a fondos de ahorro o cajas de ahorro, para cubrir necesidades especiales
88	frecuente que se pagara el bono en dólares a que pagaran parte del sueldo mensual en	• Préstamos a tasa subsidiada
89	dólares. Otro tema que se afecta es la parte de los beneficios, es el manejo de las	
90	coberturas de plan médico, porque el plan médico tiende a quedarse atrás, porque	
91	normalmente se actualizan anualmente, entonces la cobertura que definiste hoy en tres	
92	meses ya no cubre el mismo tipo de tratamiento, a raíz de la hiperinflación, entonces	
93	lo que ocurre es que las empresas empiezan a renegociar sus pólizas más	
94	frecuentemente e incluso la mayoría de las pólizas se negocian en dólares, que es el	
95	caso de Venezuela actualmente, es la forma de mantener la cobertura hacia los	
96	empleados, lo otro que tienden a hacer las empresas en estos períodos de	
97	hiperinflación, si manejan algún tipo de fondo de ahorro o caja de ahorro, es darle	
98	acceso más frecuente a ese fondo de ahorro o caja de ahorro, o incluso si no existe,	
99	crear el mecanismo, es alguna forma de ayudar desde el punto de vista financiero, con	
100	alguna necesidad específica que le pueda surgir que no está considerado en su	
101	presupuesto mensual, tener la posibilidad de tener un préstamo a tasa subsidiada, se	
102	vuelve un método frecuente en períodos de hiperinflación	
103	E: Nos gustaría encasillar las prácticas de compensación que nos comentó a los dos	
104	países que hemos estado conversando, en Argentina, ¿Con qué frecuencia se daban	
105	los incrementos salariales?	
106	P: Depende de la inflación, cuando la inflación estaba entre el 30% - 50% eran dos	• En Argentina, si la inflación era entre 30%-50%, las empresas daban dos aumentos al año
107	aumentos al año, yo te diría que el 90% de las empresas daban dos aumentos al año.	• 90% de las empresas tenía dicha práctica
108	Cuando la inflación se acelera, los aumentos trimestrales, en algunos momentos hasta	
109	mensuales era la práctica de mercado de más del 70% de las empresas, esto fue lo que	
110	sucedió en Brasil. Cuando la inflación pasa del 50% empieza a haber más de dos	
111	aumentos, pero la primera y la más frecuente es dos aumentos.	
112	E: ¿Recuerda qué porcentaje otorgaban? ¿Qué tanto porcentaje se recuperaba de la	• Si la inflación pasa el 50%, el 70% de las
113	inflación o era un aumento del mercado? Debido a que en Perú había una ley que	
114	obligaba a aumentar un porcentaje cercano a la inflación	

115	P: Si, en Perú incluso hubo indexación de los salarios a la inflación, pero eso	empresas adopta aumentos
116	normalmente no es una buena práctica, típicamente las empresas en Argentina y Brasil	con mayor frecuencia,
117	intentaban moverse entre el 80% y 90% de recuperación de la inflación. No es una	como trimestrales o
118	buena práctica recuperar el 100% de inflación o más, porque lo que haces es contribuir	mensuales
119	a esa espiral inflacionaria, por otro lado, cuando no recuperas totalmente, afectas el	
120	poder adquisitivo de la gente, por eso buscas otros métodos de pago tipo dólares, etc.	• Recuperación del 80% -
121	E: ¿El tema de la remuneración en dólares se dio en ambos países, tanto en Argentina	90% de inflación
122	como en Brasil?	• No es buena práctica
123	P: Correcto	recuperar el 100%
124	E: ¿Y en qué niveles? ¿Solamente llegó hasta el nivel ejecutivo o también a niveles	
125	profesionales?	
126	P: Normalmente era para niveles ejecutivos y gerenciales, cuando eran esquemas más	• Tanto en Argentina como
127	frecuentes, tipo parte del salario base o el bono anual, típicamente eran niveles	en Brasil, la remuneración
128	ejecutivos y gerenciales, lo que también ocurrió era que los niveles a donde no	en dólares era para cargos
129	llegaron esos esquemas, se empezaron a manejar bonos de retención y en algunos	ejecutivos y superiores
130	casos esos bonos de retención también eran en dólares, pero ya iban a gente muy	• Cargos clave comenzaron
131	específica, gente clave o que tienen alguna competencia o conocimiento muy	a recibir bonos de
132	específico y muy importante para el negocio y muy difícil de reemplazar.	retención, que podían ser
133	E: ¿Algún otro concepto que hayan manejado para pagar estos bonos en dólares? Por	pagos en dólares
134	ejemplo a través de desempeño o lo que pudiera ser un dólar para gastos de forma	
135	mensual	
136	P: Mira desempeño si, el bono anual al final se otorgaba con el criterio de desempeño,	• Las bonificaciones por
137	en función del desempeño decidían si pagártelo en pesos, pagarlo en dólares o una	desempeño podían ser
138	parte en dólares, entonces el criterio de desempeño para el bono se mantenía, en el	pagadas en pesos, dólares
139	caso de cuando parte de la remuneración mensual se hacía en dólares, la gente decidía	o una parte en dólares
140	si lo utilizaba para comprar lo que tenía que comprar, pero las empresas en general no	• No se manejaban otras
141	se metían en eso, yo no vi otros esquemas por efectos de la hiperinflación, te dieran,	prácticas
142	no se un vale de alimentación mayor, cuando se ven esos esquemas tiene que ver más	
143	con eficiencia fiscal desde el punto de vista de impuesto, que por hiperinflación	
144	E: ¿Cuál era la frecuencia que manejaban para pagar esta remuneración en dólares?	
145	P: Dependía de la hiperinflación, cuando se mantenía en niveles de 30% - 40% lo más	• Cuando la inflación estaba
146	frecuente era el bono anual y se pagaba anualmente, el bono por desempeño. Ya	entre 30% - 40% era un
147	cuando se movía más y pasaban a darte parte de tu remuneración mensual en dólares,	bono anual

148	pues era mensual, los bonos de retención típicamente no son mensuales, dependía de	• Si la inflación superaba esa cifra, y se tenía el esquema de una parte del salario en dólares, la frecuencia era mensual • Aplicable a Brasil y Argentina • Pago a último sueldo devengado • Empresas de consumo masivo daban canastas de alimentos (aplicable a Brasil y Argentina) • Era más frecuente en consumo masivo, debido a que era más fácil dar productos propios que hacer convenios con otras empresas • Los conceptos de remuneración variable se adelantaron en ambos países • Los bonos anuales se dividían, un 40% a mitad de año y el resto a fin de año, acompañado de medición de resultados • En principio los bonos de retención eran pagos únicos, si la hiperinflación se alargaba, pasaban a ser recurrentes
149	los niveles de inflación, pero normalmente se pagan entre tres y seis meses.	
150	E: ¿Esto aplicaría para ambos países, tanto Brasil como Argentina?	
151	P: Correcto	
152	E: En la parte de remuneración variable tanto en Argentina como en Brasil ¿Era un	
153	pago a último sueldo?	
154	P: Si, lo más frecuente es que fuera al último sueldo cobrado, para mantener el poder	
155	adquisitivo. Había un elemento que recordé ahora, sobre todo las empresas de	
156	consumo masivo del sector de alimentos, implementaron otorgar canastas de	
157	productos, sobre todo si eran productos de consumo frecuente y parte de la dieta	
158	básica	
159	E: ¿Aplicó para ambos países?	
160	P: Correcto	
161	E: ¿Pero solo en el sector de consumo masivo?	
162	P: Si, no era frecuente en otros sectores, porque no tiene mucho sentido, si trabajas	
163	en alimentos, por ejemplo Polar, es una gran ventaja si te dan una cesta con productos	
164	de ellos, vas a comer bien, un banco no te puede dar eso, aunque podría hacer un	
165	convenio con otra empresa y dártelo, pero no es tan fácil desde el punto de vista	
166	operativo, es mucho más fácil de implementar cuando la cesta de productos, es de tus	
167	propios productos	
168	E: Retomando un poco el tema de la remuneración variable, ¿El tema del adelanto de	
169	estos pagos, también aplicaba para ambos países?	
170	P: Si, medir desempeño en períodos cortos es muy difícil, normalmente se hacía una	
171	medición a los seis meses y te adelantaban un 40% del bono y luego al final del año	
172	se hacía una evaluación formal de desempeño, se calculaba el bono, se restaba lo que	
173	ya te habían dado y se daba una diferencia.	
174	E: Sobre los bonos que nos comenta, ¿Se practicaba que fueran recurrentes? El	
175	trabajador ya sabía que los iba a recibir en ciertos meses, ¿O eran extraordinarios? Ya	
176	que el trabajador los recibió hoy y no sabe si los va a recibir de nuevo	
177	P: Los bonos de retención muchas veces se manejaban como pagos únicos no	
178	garantizados, el trabajador no tenía ninguna garantía de que los iba a volver a recibir,	
179	sin embargo si el período de hiperinflación se alargaba y el pago se hacía recurrente,	
180		

181	ya el trabajador de alguna forma se acostumbraba e incluso planificaba en función de	
182	que iba a recibir ese tipo de pago	
183	E: ¿Se otorgaron bonos en los casos de ambos países, en la moneda local? Pero atados	• Los pagos en dólares eran para niveles gerenciales y ejecutivos
184	a una tasa referencial en dólares u otro indicador	
185	P: Si, los bonos en dólares eran mucho más frecuente para los niveles gerenciales y	• Los niveles inferiores, sí tenían esquema de bonos, se pagaba en moneda local
186	ejecutivos, para el resto de la gente, si habían esquemas de bonos o se implementaban,	
187	típicamente era en la moneda local, ocurrió que en algunos casos, en Argentina paso	• En Argentina existía un dólar paralelo llamado “blue”
188	lo que está pasando en Venezuela, que hay distintas tasas de dólares, entonces qué	
189	tasa de dólar utilizas para hacer los cálculos es relevante, en Argentina se utilizaba	• Los cálculos en dólares se hacían a tasa “blue”
190	como referencia un dólar que ellos llamaban el dólar “blue”, que era un dólar como	• En Brasil también existía un mercado paralelo
191	el mercado negro, que no era negro porque era legal, por eso se llamaba “blue”,	
192	entonces si el cálculo se hacía en dólares te lo pagaban a la tasa “blue”, porque	
193	implicaba que ibas a ganar más dinero en moneda local.	
194	E: En el caso de Brasil, ¿Qué conoce que hayan aplicado?	
195	P: La verdad es que no recuerdo, había un mercado paralelo, pero no viví esa época	
196	E: ¿Los temas que nos comentó asociados a la caja de ahorro y el plan médico,	• Caja de ahorro y planes médicos más frecuentes en Argentina
197	aplicaba para Argentina y Brasil?	
198	P: Lo vi más en Argentina que en Brasil	• Canastas de productos como medidas no monetarias
199	E: ¿Qué medidas no monetarias se implementaron para mejorar la calidad de vida de	
200	los trabajadores, durante estos períodos de hiperinflación?	• Existían prácticas para balance vida trabajo como viernes cortos, pero no fueron generados por la hiperinflación
201	P: Una fue la que les comenté de las canastas de productos, déjame pensar...	
202	E: Por ejemplo disminución de las jornadas laborales, flexibilidad en los horarios,	
203	teletrabajo, etc.	
204	P: No, la verdad no se implementaron ese tipo de cosas a causa de la hiperinflación,	
205	algunas como por ejemplo viernes más cortos, se implementaron por balance vida	
206	trabajo, no por temas asociados a la hiperinflación	
207	E: ¿Había temas de escasez de productos de primera necesidad en Argentina y Brasil?	• No había escasez, podían llegar a faltar ciertos productos, pero no como el caso venezolano
208	P: No hubo casos de escasez como el caso venezolano, algunos productos podían	
209	llegar a faltar, pero no hasta el punto de hacer una fila en un supermercado por horas	• Grandes filas en los bancos para retirar efectivo
210	a ver que consigues. Lo que si pasó, fue la necesidad de hacer filas en los bancos para	
211	que te dejaran sacar efectivo, sobre todo en la época del corralito en Argentina	
212	E: ¿Qué considera Usted que fue lo más difícil, tanto para Usted como para el resto	
213	de las personas en esos períodos?	

214	P: Creo que cuidar la educación de los hijos se volvió algo muy complicado, cosa que	• Cuidar la educación de los hijos
215	es de gran importancia para los padres.	
	E: Bueno, hemos terminado con las preguntas, muchas gracias por su tiempo P: Gracias a ustedes, éxitos.	

Anexo G: Codificación entrevista Sr. Eduardo Coduri, Argentina

ENTREVISTA

ENTREVISTA N° 1

Fecha: 17/07/2019

Entrevistador: Daniel García y Armando López

Entrevistado: Eduardo Coduri

Lugar: video llamada

Concertación de la cita y primer momento:

Hora de inicio: 2:00 pm **Hora final:** 2:30 pm

Lectura de signos: **E** (entrevistador), **P** (participante). Se coloca entre () la descripción de algún gesto y silencios por parte del entrevistado; en [] mis sentimientos, intuiciones y sensaciones. Se utiliza cursiva para las frases textuales del entrevistado

Línea	Entrevista	Codificación
1	E: ¿En qué ciudad vivió en el período de hiperinflación de Argentina?	
2	P: Bueno, durante todo el período de hiperinflación, estuve en Buenos Aires, aunque	• Vivió en Buenos Aires durante el período completo
3	viajaba mucho a Estados Unidos por temas laborales.	
4	E: ¿Estaba trabajando en ese momento? Si es así, ¿En qué empresa y qué cargo tenía?	
5	P: Para la fecha aún no trabajaba en EY, trabajaba en Arthur Andersen desde hacía	• Trabajaba en Arthur Andersen, como Gerente
6	varios años, por ciertas razones la compañía decide fusionarse con EY, el cargo que	
7	ocupaba era Gerente, acababan de ascenderme	
8	E: ¿Cuáles considera Usted que fueron las causas más relevantes que llevaron a	
9	Argentina a la hiperinflación?	
10	P: Creo que las causas fundamentales fueron varias, la primera es que había un	• Un contexto político con incertidumbre
11	contexto político de mucha incertidumbre, ni los propios miembros del gobierno	
12	estaban de acuerdo entre ellos, en cómo debían manejar las políticas económicas. La	• Desacuerdo entre los miembros del gobierno, en
13	segunda creo que es igual de repetitiva en los otros países que han atravesado	
14	inflaciones altas, el estado tenía un gasto superior a lo que producía, por ende debían	

15	recurrir al banco central en búsqueda de financiamiento. Por último, creo que no	cómo llevar las políticas económicas
16	existía transparencia en la toma de decisiones, lo cual generaba desconfianza.	
17	E: ¿Cómo definiría la tendencia política del gobierno de aquel momento?	• El estado tenía un gasto superior a lo que producía
18	P: Considero que era un gobierno de centro derecha	• Financiamiento del Banco Central
19	E: ¿Cómo cree que este fenómeno afectó a la calidad de vida de la población	• Había falta de
20	asalariada?	transparencia en la toma de
21	P: Creo que las personas más afectadas por la hiperinflación, son aquellas que tienen	decisiones y otros aspectos
22	un menor poder adquisitivo, ya que son los que tienen menos posibilidades de poder	• La tendencia política del
23	mantener cierta calidad de vida, una de las consecuencias de la hiperinflación, es la	Gobierno era de centro
24	devaluación de la moneda, los salarios se vuelven nada en muy poco tiempo. En	derecha
25	cambio las personas con mayores ingresos pueden soportar un poco más la crisis.	
26	E: ¿Los argentinos decidieron migrar a raíz de este fenómeno? ¿O se quedaron en su	• Mayor afectación:
27	país?	personas con poco poder
28	P: No, no hubo migración del mismo modo que está ocurriendo en Venezuela, yo	adquisitivo
29	considero que la principal causa por la cual se van los venezolanos de su país, es la	• Devaluación de la moneda
30	inseguridad, en Argentina no había inseguridad hasta ese punto, hubo migración, pero	por la hiperinflación
31	fue poca	
32	E: ¿Conoce qué hicieron las empresas en el contexto hiperinflacionario para ayudar a	
33	los trabajadores a afrontar la crisis?	
34	P: Si, las empresas que podían, implementaron ciertas prácticas para poder mejorar	
35	la situación de sus trabajadores, recuerdo que algunas empresas otorgaban vales de	• No hubo casi migración en
36	comida, que podían ser canjeados en ciertos establecimientos, creo que ustedes lo	Argentina
37	llaman ticket de alimentación	• La migración venezolana
38	E: No es exactamente lo mismo, el fin del ticket de alimentación es que el trabajador	se da por alta tasa de
39	lo use en alimentos, pero es dinero que se le agrega a su salario, no es un ticket como	inseguridad
40	tal que puede ser canjeado	
41	P: Ah ok, bueno aquí sí fueron vales de comida, pero solo podías canjearlos en ciertos	
42	lugares. Además de eso algunas empresas decidieron realizar los pagos con mayor	• Tickets de comida que
43	frecuencia, en mi empresa nos pagaban de forma quincenal y adoptaron la modalidad	podían ser canjeados en
44	semanal, también se adelantaron otro tipo de pagos, como podían ser los bonos de fin	ciertos establecimientos
45	de año.	• Pagos de forma semanal
46	E: Los bonos que nos comenta, ¿Cada cuánto los cancelaban?	
47		

48	P: Como les dije eran bonos anuales, que se pagaban a fin de año, pero por la	• Bonos de fin de año fraccionados en dos o tres partes • Aumentos de salario de forma mensual • Alternativas distintas a los aumentos de salario mensual • Dificultad para conocer el valor real de las cosas • Devaluación del dinero a gran velocidad
49	necesidad que tenían las personas de tener dinero, se fraccionaron en dos o tres veces	
50	al año	
51	E: Ok, con respecto a los aumentos salariales, ¿Qué hacían las empresas?	
52	¿Aumentaron la frecuencia de aumentos, tomaban algún valor referencial para	
53	aumentar?	
54	P: Los aumentos de salario comenzaron a ser mensuales en algunas empresas, otras	
55	buscaban alguna alternativa distinta a los aumentos de salario. Con respecto a un valor	
56	referencial, es complicado, creo que el mayor problema de la economía argentina en	
57	ese momento, era saber el valor real de las cosas, gracias a esto las personas que se	
58	dedicaban a la venta, incluso ciertos comercios, aumentaron los precios de forma	
59	absurda, sabías que estaban costosos, pero no tenías forma de explicarlo. Lo cierto es	
60	que si te quedabas con el dinero, aplicaba un dicho muy común en la época, “se te	
61	quemaba el dinero en las manos”	
62	E: Mantiene muchas similitudes con la situación actual en Venezuela	
63	P: Si, tengo varios amigos de Venezuela y en Venezuela que me han contado un poco	
64	sobre la situación, espero se pueda resolver pronto	
65	E: Gracias por sus deseos Sr. Eduardo, volviendo un poco al tema, ¿Cree que los	
66	incrementos de salario fue una política estratégica para contrarrestar el efecto de la	
67	hiperinflación?	
68	P: Si, creo que si lo fue, además de ser efectiva.	
69	E: ¿Recuerda los % de aumento aproximados? ¿O de alguna otra práctica que se	
70	implementó para intentar mejorar la calidad de vida de los trabajadores?	
71	P: La verdad no recuerdo, fue hace unos cuantos años ya jajaja, con respecto a las	
72	prácticas, creo que no hubo otras quitando las que ya les mencioné	
73	E: ¿Había pagos en alguna moneda dura, como pudiese ser el dólar?	
74	P: Algunas empresas podían darse el lujo de pagarles a sus empleadas en dólares,	
75	pero eran empresas trasnacionales, la mayoría de las empresas pagaba en pesos. Esto	
76	depende mucho de la moneda funcional que tenga la empresa, si todos tus ingresos	
77	son en pesos, no tienes dólares para darles a tus trabajadores. En algunos casos se	
78	hacia la conversión de dólares a pesos, otras como les comento, pagaban parte del	
79	salario en dólares o bonificaciones en dólares	
80		

81	E: ¿Las empresas que podían pagar en dólares, aplicaba para todos los trabajadores?	
82	¿O era exclusivamente para ciertos niveles?	
83	P: Primero se comenzó a ver en ciertos niveles únicamente, luego se comenzó a dar	• Incrementos de salario, política efectiva en hiperinflación
84	pagos en moneda dura a ciertos cargos claves en la empresa. Sin embargo, es	• No recuerda % de incremento
85	importante que sepan que todo lo que se implementó por la crisis que existía, fue	• No hubo practicas adicionales
86	revertido cuando se solventó, volviendo a la normalidad laboral y de las prácticas de	• Pago en moneda dura solo en empresas trasnacionales o que facturaran en dólares
87	pago	• Dependía de la moneda funcional de la empresas
88	E: Los pagos en moneda dura que nos comenta, ¿Fueron asociados a alguna	• Algunas empresas pagaron parte del salario en dólares o pesos tomando en cuenta el valor del dólar
89	contingencia, pudiese ser transporte o por alguna necesidad?	• Pago en dólares solo a niveles gerenciales hacia arriba o cargos clave
90	P: No, eran bonos pagados para uso cotidiano exclusivamente, pero solo aplicó para	• Se revirtieron las practicas una vez culminó la hiperinflación
91	las empresas que su moneda funcional se los permitía. En Argentina no había	• Pagos no asociados a contingencias, para uso cotidiano
92	problema con los servicios básicos como los hay en Venezuela	• No existía problema con los servicios básicos
93	E: ¿Había escasez de productos en Argentina?	• Muy poca presencia de escasez
94	P: Escasez como tal no, podían llegar a faltar ciertos productos, pero no era muy	• Presencia de canjes y venta de productos
95	complicado de conseguir, sobre todo los de primera necesidad, sin embargo, lo que sí	• Lo más difícil fue llegar a fin de mes e intentar
96	se vio mucho fueron los canjes, si alguna persona quería vender algo, no lo hacía hasta	
97	no tener la plena certeza de que podría recuperar ese dinero, para adquirir algo mejor	
98	o similar, también se intercambiaban muchos productos, cada quien buscaba cubrir	
99	sus necesidades	
100	E: ¿Recuerda algunas medidas no monetarias que se hayan implementado?	
101	P: Fuera de las que les he mencionado, no recuerdo otra	
102	E: ¿Qué cree que fue lo más difícil de la crisis que atravesó Argentina?	
103	P: Creo que lo más difícil era llegar a fin de mes, porque sabías que tenías que cubrir	
104	una serie de necesidades y no sabías si te iba a alcanzar el sueldo, había muchísima	
105	incertidumbre en las personas	
106	E: Bueno Sr. Eduardo, hemos terminado, muchísimas gracias por su tiempo	
107	P: A ustedes por la oportunidad, espero que la situación en Venezuela mejore pronto	
108		
109		
110		
111		
112		
113		

114		cumplir con las responsabilidades que cada persona tenia
-----	--	--

Anexo H: Codificación entrevista Sr. Federico López, Brasil

ENTREVISTA

ENTREVISTA N° 6

Fecha: 08/08/2019

Entrevistador: Daniel García y Armando López

Entrevistado: Federico López

Lugar: video llamada

Concertación de la cita y primer momento:

Hora de inicio: 5:00 pm **Hora final:** 6:10 pm

Lectura de signos: **E** (entrevistador), **P** (participante). Se coloca entre () la descripción de algún gesto y silencios por parte del entrevistado; en [] mis sentimientos, intuiciones y sensaciones. Se utiliza cursiva para las frases textuales del entrevistado

Línea	Entrevista	Codificación
1	E: Bueno en primer lugar para entrar en contexto, ¿En qué lugar de Brasil estuvo,	• Vivió en Venezuela, sim embargo viajaba con mucha frecuencia a São Paulo, para atender un cliente • Trabajaba en su propia empresa, ESC Corporation, la misma fue vendida a Mercer
2	durante la época del finales del 89 inicios del 90 que fueron lo los meses principales	
3	de hiperinflación?	
4	P: Mira yo estuve, estuve en São Paulo, yo trabajaba mayoritariamente en São Paulo	
5		
6	E: ok, ¿Durante estos dos años solo estuvo en Brasil o estuvo de viaje constantemente	
7	a otros países?	
8	P: Yo viajaba de Venezuela a Brasil con cierta frecuencia, me podía quedar dos meses	
9	volvía y volvía a quedarme dos meses más, yo me quedaba aquí un mes una cosa que	
10	era sin embargo fue largo, fue bastante recurrente	
11		
12	E: ¿En qué compañía laboraba en aquel momento?	
13	P: Yo trabajaba, lo que pasa es que, yo trabajaba para una compañía y lo que pasa es	
14	que estábamos evaluando abrir operaciones en Brasil y teníamos un cliente que	

15	atendíamos, que atendíamos, era del área de lo que hoy sería, pasa que eso era una	
16	empresa que diseñaba software más que todo. Hacía otras cosas pero diseñaba	
17	Software, entonces nosotros lo que hicimos fue una especie de alianza a ver si	
18	agarrábamos y abríamos operaciones en São Paulo, pero lógicamente eso no era nada	
19	fácil, porque São Paulo era una ciudad primero muy grande, el mercado brasileiro es	
20	muy costoso y estar en una operación allá es una cosa bastante cara, todavía lo sigue	
21	siendo, pero era bastante cara, pero bueno entonces la compañía aliada allá fue quien	
22	nos pagaba	
23	E: Ok, la compañía que, ¿Su compañía en aquel momento, es la misma actual?	
24		
25	P: No, En esa época ESC Corporation. ESC Corporation lo que hizo fue hacer	
26	encuestas en línea, ella fue la primera empresa que hizo encuestas en línea en el	
27	planeta antes de Internet, de hecho, una nota al margen para que sepan, ESC	
28	Corporation fue absorbida por Mercer. Yo le vendí ESC Corporation a Mercer	
29	E: Ok, que interesante eso	
30		
31	P: Sí, yo le vendí en el año 2000 a Mercer, sí. Cuando Mercer empezó en Venezuela	
32	ellos se plantearon si ellos abrían una oficina y competían con uno y todos los que	
33	estaban aquí, entonces ellos hicieron contacto conmigo, yo les vendí la compañía en	
34	el 2000 si mal no recuerdo. Yo fui el primer gerente de Mercer durante un tiempo	
35	hasta que abrí otra compañía en el 2003.	
36	E: Ok, interesante. A ver, ya pues entrando en el tema de la hiperinflación quisiera	
37	saber ¿Cuáles considera Usted fueron las causas principales que llevaron a Brasil en	
38	aquellos años a entrar en ese proceso?, en ese espiral hiperinflacional.	
39		
40	P: Ok, fíjate bien. Te voy a explicar primero como ocurre el de Brasil y muchos otros	
41	que te vas a encontrar, la mayoría de las hiperinflaciones clásicas empezaron así... Yo	• Ecuación para entender
42	voy a tratar de, bueno, voy a hacer una hoja de Excel aquí rápidamente y la voy a	la hiperinflación
43	mostrar de cero, es una hoja de Excel simple pero es simplemente para que veas la	• “Invento” para que los
44	idea	gobiernos pudieran
45	E: Claro	decir que la economía
46		creció
47	P: Déjame abrirla acá, te voy a mostrar una ecuación súper sencilla pero me interesa	
	que la vean. Esta ecuación es muy sencilla y... Si agarran esta idea les va a servir para	

48	entender todo el tema de la hiperinflación aquí y afuera, cuál es la diferencia de la	• Efecto artificial de
49	hiperinflación afuera. Esto es lo que se conoce en Economía como la ecuación del	crecimiento del
50	PIB por él, en otras palabras la i es el PIB, entonces, el PIB es simplemente, te voy a	consumo
51	explicar esto para que agarres idea y se la comparo después con Venezuela, pero	• Dinero inorgánico que
52	agarren esta porque en Brasil y en muchos otros países esto fue lo que sucedió.	luego era comprado a
53	Entonces el PIB, en otras palabras, consumo + inversión + gasto, esto es consumo	los bancos a tasas
54	privado.	atractivas para “sacar
55	Entonces, si sumas todo eso, tú tienes lo que se llama PIB, En valores absolutos. Claro	dinero y secarlo
56	si tu divides por un precio, es lo que se llama el PIB en valores constantes, fíjate bien,	rápidamente”
57	¿Qué es lo que pasa? ¿Qué es lo que la mayoría de estas economías empezaron a	• Al continuar realizando
58	hacer? La brasilera también y muchas otras. En algún momento la economía puede	las mismas acciones, la
59	ser que se duerma, la palabra dormir por supuesto es una manera de decir que la	inflación comienza a
60	economía no crece, entonces, en esos países lo que inventaron, que de invento no tenía	crecer más rápido, por
61	nada porque eso es una trampa, al final siempre termina donde tiene que terminar. Y	ende se vuelve inviable
62	lo que inventaron fue que yo quiero expandir el consumo, ¿Por qué? Porque el	continuar con el “saco y
63	consumo es en el PIB un oponente muy grande. Por ejemplo en los EEUU es más del	seco”
64	60% si mal no recuerdo, Venezuela está por allí también 60-70%, en otras palabras,	• En Venezuela la parte
65	si tu pegas el consumo difícilmente se te cae el PIB y tu terminas diciendo como	“sabrosita” no existió,
66	Gobierno “La economía creció”. O sea, este componente es un componente muy	por la gran devaluación
67	grande dentro del juego. Entonces en Brasil no me acuerdo cuál era en esa época pero	del año 2017
68	te apuesta que era una cosa similar. Muy rara vez estuvo debajo de 50. En Venezuela	• Las hiperinflaciones
69	esa cifra es muy grande, entonces lógicamente los niveles de inversión están bajos,	caen por: Los precios se
70	los niveles de gastos están bajos y esto ni hablar, entonces, si tú la pegas al consumo,	mueven más rápido que
71	entonces al final tú sumas y terminas diciendo “La economía creció 5%” ¿Qué fue lo	el consumo, por temas
72	que se les ocurrió? Lo que se les ocurrió fue sacar liquidez, la vía primaria, la vía más	operaciones (muchos
73	común es sacar liquidez y secarlo. Saco plata, imprimo dinero pero lo seco rapidito y	ceros)
74	eso genera en la primera fase, muy importante esto que te voy a anotar aquí. Agarra	• El caso venezolano fue
75	la idea porque si me agarras la idea me puedes hacer todas las preguntas que quieras.	distinto a los demás
76	La primera fase, entonces los tipos inventaron este juego sabroso. Saco plata y lo	países con reconversión
77	seco, ¿cómo lo seco? Saco plata inorgánica y le digo a los bancos “Yo te compro esa	monetaria
78	liquidez”, y la tasa de interés era, ni me acuerdo cuál era la tasa, pero si la tasa era, no	• En Brasil, una vez la
79	sé, por decirte una cifra, treinta, por decirte cualquier cosa yo no me acuerdo cuál era,	situación empeoró, se
80	ellos le pagaban a los bancos 36, entonces los bancos recibían 36 sin hacer nada, cero	planteó un plan serio de

81	riesgo. Ese era un juego sabrosito, yo saco plata, la seco, y, ¿Cómo la seco? Le digo	reconversión para salir de la hiperinflación
82	a los bancos “dame acá” y entonces se genera un consumo artificial aquí, porque la	
83	inflación que se genera cuando saco y seco es poca. Entonces, empieza a aparecer un	
84	efecto artificial de crecimiento, de consumo.	
85	E: Entiendo que el saco y seco es que, yo Estado, le compraba la liquidez al banco y	
86	le daba 36 y el banco me daba a mi 30, ¿Entonces el exceso al final eran esos seis	
87	adicionales?	
88		
89	P: No, no, ponte tú que la tasa de interés que tenía que pagar en el banco era 30, ya	
90	no me recuerdo de la tasa, de verdad que no me la recuerdo, ni idea, pero ponte tú que	
91	era 30, tu metes la plata en el Banco Paulista, por poner cualquier cosa. En el Banco	
92	Paulista tu pusiste una plata allí, en ese momento era Cruzeiro Reales. Eso pasó, pago	
93	a Cruzeiro, a Cruzeiro Real, se hizo Real al Real que es la moneda de hoy. Pero	
94	imagínate que era Cruzeiro Real, entonces te daban 30, era no era la tasa pero no	
95	importa, te daban 30, entonces yo lo que agarraba si yo le tenía le agarrar a ¿Armando	
96	y a Daniel verdad?	
97	E: Correcto	
98		
99	P: Si yo te tenía que dar 30% a ti, ¿qué hacía yo? Yo agarraba y le decía al banco	
100	“Mira dame acá, dame esa plata, mira que yo te doy 36”, de día le daba 30 a Armando	
101	y a Daniel y me quedaba con 6, ¡listo!, sin hacer nada. O sea, pero eso ocasionaba un	
102	efecto artificial en el consumo. Entonces, esa parte, que yo la llamo la parte sabrosita	
103	de la inflación, que es la parte donde los gobiernos empiezan a jugar con ese tema,	
104	empieza a ocasionar un crecimiento, viene el Gobierno y te decía que en el año, no	
105	sé, 91, ya no me acuerdo cuál, te decía que la economía creció 4%. Claro, pero	
106	empieza a crecer y la inflación empieza a subir. Eso tiene varias razones y por eso se	
107	cae solo, por varias razones. Una de las razones por las cuales se termina cayendo es	
108	porque se hace muy caro el esquema, el esquema se hace muy caro, eso es otro tema	
109	más... pero es para que entiendan el rollo. Si lo entiendes te va a hacer fácil el esquema	
110	en la práctica, ¿no? Entonces, ¿qué pasa?, claro llega un momento en el cual al	
111	principio se produce mucho crecimiento y poca inflación. Pero cuando ese juego	
112	acelera, por diversas razones que no vienen al caso, entonces se terminan ocasionando	
113	el efecto contrario, que es, la inflación empieza a crecer más rápido que el consumo	
	y esta parte empieza a caer. Y en ese momento, cuando eso empieza a ocurrir los	

114	Gobiernos echan para atrás, y hay varias maneras de echar para atrás. Porque se cae	
115	el tema de la inflación, hay varias maneras de echar para atrás. ¿Pero por qué se cae	
116	el tema de la hiperinflación? Se cae por una razón, bueno porque los precios empiezan	
117	a moverse más rápidamente que el consumo y el consumo real se terminan cayendo,	
118	entonces lo que al principio era sabrosito se termina ocasionando un efecto grave. Es	
119	que en vez de crecer, la economía no crece y los gobiernos paran. Eso ocurrió en	
120	Bolivia, eso ocurrió en Brasil, yo voy a hablar por supuesto más del caso brasilero	
121	porque fue el que me tocó vivirlo más de cerca. Pero eso ocurre en todos lados,	
122	entonces, la solución final a ese tema en el caso brasilero fue cambiar al Real.	
123	Cruzaron Cruzeiro, Cruzeiro Real al Real, se hizo Real al Real, que es como Bolívar	
124	Fuerte, Bolívar Requeté Fuerte, Bolívar Soberano.	
125	E: Sí, es un patrón que de hecho siguen los países Latinoamericanos que hemos	
126	estudiado. ¿Ese cambio, yo entiendo que es lo que Usted dice que ha pasado en todos	
127	los países, pero usted lo ve exactamente igual a lo del Bolívar Fuerte, Bolívar	
128	Soberano, reconversión monetaria, todo ese tema?	
129		
130	P: No, en el caso de Venezuela. Aquí se hizo la peor de las combinaciones, por	
131	razones políticas obviamente, que fue que en el momento que la economía ya estaba	
132	recesiva. Acuérdate que eso empezó sobre todo en el año 2017, y en el año 2017, no	
133	sé si se acuerdan, a raíz justamente de un incremento de salario en agosto, entonces	
134	metieron una gran devaluación y empezaron a devaluar y a jugar con esto, pero lo	
135	metieron en el peor momento. Porque eso lo que hizo fue, si la economía ya se estaba	
136	hundiendo no hubo la parte sabrosita, si la economía se estaba hundiendo lo que	
137	empezó fue a hundirse más. Eso tiene razones políticas, la que tú quieras, si nos	
138	metemos por ahí nos gastamos ocho horas hablando de ese tema.	
139	E: Claro	
140		
141	P: Pero lo que te quiero hacer ver es que en Venezuela se combinó con hiperinflación,	
142	yo lo llamo la Boca de Caimán. La mano de arriba, la hiperinflación y la mano de	
143	abajo es la recesión. La boca de caimán,... llegó un momento en que intentaron echar	
144	la boca de caimán más atrás, no la puedes echar para atrás porque si la echas para	
145	atrás se parte. Eso es lo que estás viviendo, lo que tú estás viendo en Venezuela es	
146	eso. Pero en el caso venezolano no hubo la parte sabrosita de la hiperinflación, no	
	hubo crecimiento, ya la economía estaba cayendo y lo que hicieron fue acelerarla para	

147	darle vida. Inyección de liquidez artificial. La cosa se mueve, se va hundiendo pero	
148	no importa, la economía se está moviendo, no importa, se está hundiendo, porque no	
149	tenía más nada, ni tiene más nada, pero eso es otro tema. Entonces ¿me van siguiendo	
150	con ese tema, de la hiperinflación?	
151	E: Si, lo vamos siguiendo	
152		
153	P: Si tu agarras ese tema te das cuenta que la hiperinflación tiene... ¿Por qué se cae?	
154	Y este un resumen demasiado apretado. Se cae 1: porque la expectativa de precios se	
155	mueve más rápido que el consumo, 1. Se cae por las razones que llamamos	
156	operacionales, muchos ceros a la derecha, entonces no caben las máquinas, entonces	
157	te tienen que hacer tres facturas en EPA y cuatro en el supermercado de allá, etc.	
158	E: De hecho, el tema de la reconversión, no sucedió en ningún país de estos de	
159	Latinoamérica.	
160		
161	P: No, en Brasil si ocurrió pero de manera diferente al caso venezolano. Acuérdense	
162	que Brasil pasó por varias maneras igualito. La manera en la que yo empiezo a acelerar	
163	y cuando las mujeres agarran un velo muy grande digo un millón de bolívares, no, se	
164	llama uno. Y empieza otra vez el juego. Pero en Venezuela sí ocurrió cuando ocurrió	
165	lo del Bolívar Fuerte. Sobre todo lo del Bolívar Fuerte, y luego después que viene el	
166	Bolívar Fuerte viene el Bolívar Soberano que fue otra suerte de reconversión no dicha.	
167	Lo que sí tiene razón allí es que José Adelino es que no es, no es la clásica. Ahora, la	
168	hiperinflación en Venezuela es muy diferente a las demás, tú dices: ¿pero es	
169	hiperinflación? Claro, es hiperinflación pero la diferencia está en qué momento se	
170	hizo y cómo se hizo. En el caso brasilero se hizo clásicamente, éste empezó a	
171	acelerarse, la cosa se puso mala, después se puso mala cuando el consumo empezó a	
172	caer en términos reales, los precios se movían más que el consumo y llegó un	
173	momento en que el Gobierno decía “Esto no tiene sentido mantenerlo ya”. En el caso	
174	brasileño se hizo un plan serio. Reconversión que es la moneda que tienen hasta hoy.	
175	Eso fue en el 94, yo no me acuerdo	
176	E: El Plan Cuyabeno, ocurrió en el noventa.	
177		
178	P: Ok, entonces, desde ese momento cuando hubo el cambio en la moneda Real, lo	
179	que se hizo fue, cero jueguitos de este tema y así la moneda se mantiene. Eso no	
	ocurrió en Argentina y la moneda no se mantuvo y terminaste con la Kirchner, con la	• Razones por las que se genera la hiperinflación: Esquema muy caro, debes pagar mucho dinero a los bancos,

180	Chéchere y tal, y todavía están ahí. Ok, tratando de salir pero están en ese hueco ¿Me	gasto de dinero, uso de
181	van siguiendo con ese tema?	reservas, debilitamiento
182	E: Si, lo vamos siguiendo	de las reservas,
183		debilitamiento de la
184	P: Entonces, la hiperinflación es en esencia en el caso brasilero, también en el caso	moneda, devaluación,
185	venezolano pero de mala manera pero por otras diferentes razones. En el caso	aumento de la tasa de
186	brasilero en una manera de expandir el consumo cuando se empiezan a frenar pues	inflación
187	lógicamente ellos empezaron a terminar. Entonces eso es un poco de historia, y las	• El Plan Real detuvo la
188	razones son más o menos las mismas por las cuales se paran: El esquema es muy caro,	inflación en Brasil
189	le tienes que pagar mucha plata a los bancos entonces estás gastando plata, la sacas	• Generación de inflación
190	por aquí, terminas sacando las reservas, las reservas se debilitan, debilitan tu moneda,	a través de expansión de
191	eso produce una devaluación, eso después produce una inflación adicional y así	la liquidez
192	vamos.	• La cantidad de masa
193	Hasta que tú paras. En el caso brasilero fue la conversión al Plan Real que	monetaria, debe
194	simplemente era poner una moneda que fuera un nódulo con el dólar, y se hizo muy	corresponder a la
195	bien y todavía es la moneda que está ahorita. Tiene sus bemoles, por razones fiscales	cantidad de bienes, si
196	que son siempre las que caen en el fondo, pero está ahí, o sea esta allí ¿todo bien?	no, se genera inflación
197		
198	E: Si, hasta ahora todo bien	
199	P: Eso era como para ambientar el tema de la hiperinflación y cómo ella ocurre en el	
200	caso brasilero y en el caso venezolano.	
201		
202	E: Claro entonces, bueno para parafrasear un poco, la década de los 80 en efecto	
203	Brasil se destacó, no por llegar a hiperinflación pero si por inflaciones altas entonces	
204	entiendo que esto se justifique en parte por la explicación que nos das, de cómo cae	
205	el consumo con respecto al crecimiento de la tasa de inflación pero que previo a eso	
206	esto se debe a inyección del dinero por parte del Estado en los bancos, este, en base	
207	al ejemplo que nos comentaste.	
208	P: Eso es lo que se llama expansión de Liquidez. Imagínate que tú tienes un bolígrafo,	
209	y yo tengo nada más en la economía dos billetes. Un bolígrafo y 100 bolívares.	
210	Entonces, este bolígrafo vale 100Bs, la cantidad de dinero que está aquí está	
211	reflejando este billete. Ahora imagínate tú que yo agarro y saco 100Bs más, sin	
212		

213	producir un bolígrafo. Entonces en ese caso, al hacerlo, atención con este tema, yo	
214	estoy generando 200 Bs. Y tengo el mismo bolígrafo aquí, ¿lo ven?	
215	E: Sí.	
216		
217	P: Entonces ya ocasioné una inflación de 100% porque toda esta masa monetaria se	
218	va en este único billete. Eso es lo que se llama inflación por la vía de la demanda.	
219	Saco plata pero no saco más oferta. Si yo sacara 100Bs pero produzco otro bolígrafo,	
220	tendría 200Bs y dos bolígrafos, entonces la inflación sería cero porque la masa	
221	monetaria se distribuiría entre los dos. Esa es una manera como muy, muy, muy	
222	primaria explicarte este tema pero es para que sepas que en la economía, la cantidad	
223	de masa monetaria tiene que corresponder a la cantidad de bienes. Entonces, eso es lo	
224	que pasó. Entonces, ¿qué es lo que haces tú? Bueno como la economía no está	
225	creciendo por diferentes razones, yo empecé a sacar plata. Expansión de liquidez.	• Gobierno social
226	Inorgánica por supuesto. Cuando lo saco repentinamente, por supuesto la gente	demócrata
227	comienza a consumir más, pero para que eso o me cause un efecto inflacionario yo la	• Implementación del
228	seco rápidamente. Yo la saco y la seco, la saco y la seco, hasta que llega un momento	plan real a raíz de la
229	en el cual ese juego se revierte. Esa es una pelea que sabes que siempre la vas a perder	recesión en la economía
230	al final, por eso los países se dejaron de, porque saben que al final vas a tener que	
231	echar para atrás, no sabes cuándo pero vas a tener que echar para atrás. En el caso	
232	venezolano, fue el año pasado.	
233	Dijeron, cuando la inflación llegue agarrando 300%, 200% por mes, no me acuerdo	
234	cuál era la cifra, dijeron “bueno, ya no podemos”, entonces empezaron el juego	
235	contrario, era otro juego, que no viene al caso, era otro juego.	
236		
237	E: Claro, a ver, ¿En el contexto brasilero la tendencia política que tenía para aquel	
238	momento el Gobierno de turno cuál era? ¿Estaba hacia qué lado?	
239	P: Era con suerte social-democracia. Una suerte porque no es exactamente a lo que tú	
240	puedes imaginarte una social-democracia aquí, pero esa era la onda, esa era la onda,	
241	un medio... centro izquierda, vamos a decirlo de esa manera a mi opinión.	
242		
243	E: Ok, ¿Cómo considera que afectó ese modelo político a la situación de Brasil	• Disminución del salario
244	durante esos años, 89 y 90?	real de la población
245		

246	P: Bueno al final fue recesivo y por eso tuvieron que parar, el mayor daño fue cuando	• El golpe no fue duro al
247	se dieron cuenta de que ese juego no se podía permanecer pero afortunadamente	principio, pero al ver los
248	tuvieron la sabiduría de entender que si no solucionaban el fondo, eso lo iban a tener	efectos de la
249	permanentemente. Por eso después ellos terminan con una moneda única, que fue el	hiperinflación, el
250	día que dijeron vamos a poner disciplina fiscal, no se saca dinero que no exista.	gobierno tomo medidas
251	Ponemos el déficit fiscal en cero y sacamos una moneda que vaya uno. Y se pasó, la	• Destrucción de la
252	inflación se paró pero abruptamente, o sea no pasó de 5% el siguiente año.	economía si no se
253	Desde el punto de vista de implantación de cómo ellos hicieron el Plan Real para ser	revierte a tiempo
254	un caso tan complicado como el de Brasil lo hicieron muy bien.	
255		
256	E: Ok, la población asalariada en aquel momento, que bueno, no es un secreto que es	
257	una de las que más sufre en estos períodos hiperinflacionarios ya que el dueño del	
258	negocio pues puede incrementar los precios en relación a la inflación y quizás no	
259	pierde tanto como el asalariado, ¿Cómo cree que esto afectó a esta población	
260	asalariada? ¿Cómo afectó su calidad de vida?	
261	P: Al final su salario real disminuyó, que fue lo que ocasionó la pérdida del consumo,	
262	¿ven? En otras palabras, eso es al final lo que ocurre. Déjame decirte una cosa que es	
263	importante en el caso brasilero, la pendiente de los países, para que lo veas así, o sea,	
264	la pendiente en el caso brasilero es muy empinada, lo voy a decir mal, mosca porque	
265	lo voy a decir mal, es muy exponencial, técnicamente no es exponencial, es una curva	
266	así... a diferencia de Noruega, mira ves, planito, Finlandia. ¿Por qué es planito en esos	
267	países? Porque la oferta es amplia, entonces tú tienes tipos que tienes, oye, tres	
268	posgrados, hablan cuatro idiomas y hay muchos. Entonces, simplemente la oferta	
269	brasileña... En el caso brasileña, hay compañías, tienen compañías de 2000 millones	
270	de dólares, 2500. Yo me acuerdo que en una de estas charlas, AVI tiene una empresa	
271	y en esa época facturaban 42.000 millones de dólares.	
272		
273	Hoy facturan más de 100.000 millones de dólares. Brasil es un monstruo, un país muy	• No había escasez de
274	grande. En consecuencia las magnitudes son muy muy grandes. Entonces, claro,	productos. La
275	cuando empezó el tema de la hiperinflación la primera parte fue sabrosita, la gente	hiperinflación era
276	consumía más y luego pagó. No hay nada gratis en economía, lo que no se revienta	particular ya que estaba
277	de un lado te va a reventar por el otro. Y reventó por el lado que tenía que reventar,	la crisis, pero existía
278		

279	no por acá. ¿Qué pasa? Que cuando empiezan esos desórdenes, esto empieza a	crecimiento de la
280	disminuir también, el imán de inversión.	economía.
281	Y de paso tienes un efecto secundario: La primera parte te llenas de importaciones, y	• El aparato productivo se
282	en la segunda no puedes exportar. Que es de este lado, entonces estas fregado, lo	mantuvo intacto
283	tienes que corregir. Y si no quieres estar como estamos nosotros por cierto, ¿no?, que	
284	empiezas a destruir la economía, eso es otro juego, que empiezas a destruir la	• Aumento de la
285	economía.	frecuencia de pagos a
286		medida que aumenta la
287	E: Es así, ¿Te tocó experimentar o ver en algún momento en esos años, algún tema	hiperinflación
288	asociado a escasez o gente haciendo cola, algo similar a lo que se vivió acá?	• A finales de la
289		hiperinflación los
290	P: No, en absoluto. No, eso es muy importante. El tema de la escasez, el tema de	aumentos se calculaban
291	Venezuela, por eso te dije lo de la boca de Caimán. Porque en el caso Brasileiro había	diariamente
292	hiperinflación pero con crecimiento, sobre todo en la primera parte. Pero el aparato	• Adelantarse a la
293	productivo estaba intacto, nadie los insultaba en público, nadie decía que eran unas	hiperinflación hasta que
294	ratas, que eran unos vividores, no. Nada. Simplemente había una hiperinflación pero	terminara
295	la economía crecía. Claro, hubo un momento que empezó la boca de caimán:	• Pago diario de los
296	hiperinflación con recesión, y ahí pararon y corrigieron. Claro, entonces, sí,	salarios, debido a que
297	lógicamente la gente lo pagó, después del consumo cayó y tuvieron, y los salarios por	los precios cambiaban
298	supuesto se deprimieron, sin duda alguna.	cada tarde
299		• Importancia del tiempo
300	E: Entiendo... ¿Qué considera que hicieron las empresas, principalmente el sector	• Flexibilidad en los
301	privado en Brasil, durante este período para ayudar a los trabajadores a afrontar pues	horarios para que la
302	este fenómeno económico?	gente pudiera comprar
303		al precio de la mañana
304	P: Mira, te voy a decir algunas clásicas que hicieron y otras no clásicas. Las cosas	• Jugar a atajar el
305	clásicas, que es una cosa que en Venezuela uno lo decía mucho tiempo pero la gente	mercado “catch up” sin
306	no lo agarraba. Es, aumente la frecuencia a medida que la hiperinflación aumenta,	pasarla
307	¿no? Entonces, el aumento de la frecuencia se hizo normal, es más se hizo mayor que	• Algunas empresas
308	en el caso venezolano. En Brasil llegó un momento, sobre todo el último año, en que	sobrepasaron tanto el
309	los incrementos se hacían diarios. En otras palabras, tu nómina se impactaba diaria,	mercado, que
310	así no ocurre en Venezuela, Venezuela creo que es cada semana.	comenzaron a tener
311		problemas financieros

312	P: Exacto, entonces, o sea, yo conozco una que otra pero que decirte, no pasó, no bajó	• Teoría clásica de compensación, pero desde el punto de vista de la hiperinflación
313	nunca una semana, en Brasil se hizo diario, sacaron los índices más comunes y eso es	
314	una cosa muy sabia que se hizo. Nosotros de alguna manera u otra participamos allí y	
315	dijimos, mira, adelántate a la jugada hasta que esto termine.	• No existió una ley, las empresas aumentaban como lo consideraran • Recuperar el 100% de hiperinflación es muy complicado, la primera parte se puede pagar, pero la segunda difícilmente • Un decreto que obligue a las empresas a recuperar el total de inflación, sería imposible de cumplir para muchas empresas
316	Eso es una práctica que se hizo de tal manera que los salarios se incrementaban diario	
317	y se depositaban diario, era una. Otra cosa que era muy común es, no había colas,	
318	porque no había cola del “no voy a conseguir”, había cola quizás al medio día, tú te	
319	podías encontrar volumen en los supermercados, los abastos, no sé qué, porque las	
320	compañías dejaban un rato más para que gente comprara para que no les agarrara los	
321	precios de la tarde. En Brasil hubo mucha conciencia de que el tiempo era importante.	
322	Cosa que no ocurrió en el caso venezolano.	
323		
324	E: O sea, le flexibilizaron el horario laboral, digámoslo así.	
325	P: Sí, le flexibilizaron el horario para que fuera a comprar pero lo más importante era	• No existió una ley, las empresas aumentaban como lo consideraran • Recuperar el 100% de hiperinflación es muy complicado, la primera parte se puede pagar, pero la segunda difícilmente • Un decreto que obligue a las empresas a recuperar el total de inflación, sería imposible de cumplir para muchas empresas
326	que había una conciencia que el precio de la mañana no es igual al precio de la tarde.	
327	Aquí no, aquí el precio era en la mañana, en la tarde, o sea, era igual, o sea no hubo...	
328	en el caso brasilero eso estuvo bien. Ellos fueron acelerando, ellos tomaban varios	
329	índices de precios, los proyectaban y luego corregían. Vamos a suponer que decían:	
330	en el último año la inflación llegó como casi al millón, o sea aquí hemos llegado a	
331	niveles mucho más altos por cierto	
332		
333	Pero qué decían, no sé, si la inflación era, no me acuerdo, ¿30 por mes? Bueno 30 no,	
334	era más, pero la cifra que tú quieras ellos se adelantaban e iban corrigiendo, se	
335	adelantaban e iban corrigiendo. Eso estuvo bien. Otra de las cosas que nosotros les	
336	sugerimos como práctica a ellos fue “catch-up” o sea, juegue a atajar el mercado, no	
337	lo pase. Entonces porque hubo un momento en el cual unos se adelantaban tanto que	
338	terminan gastando un realero enorme y tenían problemas financieros. Entonces era,	
339	espérate, no tienes que adelantarte a la jugada, si el juego es diario, es diario. Entonces,	
340	¿qué es catch-up? Catch-up es, si este es el mercado, lo toco pero no lo paso.	
341	E: La teoría clásica de compensación pero visto desde la hiperinflación.	• No existió una ley, las empresas aumentaban como lo consideraran • Recuperar el 100% de hiperinflación es muy complicado, la primera parte se puede pagar, pero la segunda difícilmente • Un decreto que obligue a las empresas a recuperar el total de inflación, sería imposible de cumplir para muchas empresas
342		
343	P: Claro, la teoría clásica pero no era lig-lag, lig-lag es si yo estoy un tiempo adelante,	
344	un tiempo atrás. Tú ves la compañía brasileras ahorita te vas a encontrar que las que	
	están un tiempo adelante al mercado, otro tiempo atrás, por fin pagaban, pero en	

345	hiperinflación uno de los grupos más fundamentales es, simplemente, no pasarte, eso	
346	es importante.	
347	E: Cuando tuvimos la conversación con Perú, la persona que nos habló del caso	
348	Peruano, el mencionó que en existió una ley que obligaba a las empresas a pagar la	
349	tasa de inflación en los sueldos y salarios. ¿En Brasil no existía ese fenómeno?	
350		
351	P: No. No existía pero el caso Brasileiro es raro por esto. ¿Porque digo lo del cierre de	
352	la curva que no lo terminé de explicar? Aquí tienes poca gente calificada. Cuando yo	
353	digo, por ejemplo, que una compañía tiene 2.000 millones de dólares en un año, aquí	
354	no creo que haya ninguna que lo haga, quita a PDVS por su puesto. Entonces, hay	• Se recuperaba la
355	muy poca gente. Entonces, el mercado, sobre todo arriba, no podía ponerse muy	totalidad de la inflación,
356	cómico. Brasil es un país que tiene una pendiente mucho más alta que nosotros. Con	pero era generado por
357	todos los rollos que hay aquí, con toda la fuga de talento que hay aquí, ¿Por qué la	una carrera de precios y
358	tiene tan alta? Precisamente por eso, porque es un mercado que no se da abasto, o sea,	por el crecimiento de la
359	por el volumen no se da abasto. Su sistema educativo no es da abasto para tener	economía
360	mucho. Entonces, ahí no se pusieron muy cómicos, o sea, ahí es que se les va la bala	• La hiperinflación era un
361	perdida. Entonces, no hubo una ley como tal que yo recuerde. Por lo menos yo no	problema menor para la
362	tengo en mi mente nada que me recuerde que era obligación tal inflación, pero déjame	población, debido a que
363	decirte que ley o no eso se termina cayendo. Porque la primera parte la puedes pagar,	el aparato productivo
364	la primera parte de la hiperinflación la puedes pagar, ¿y la segunda? seguro que no lo	estaba intacto y la
365	vas a poder pagar.	economía crecía
366	E: Tal cual, es así.	• Algunas empresas
367		implementaron
368	P: Y nos pueden poner siete leyes si tú quieres, cuatro decretos y haz lo que tú quieras,	incentivos de
369	mira el caso venezolano; Imagínate que alguien dijera en este momento... y viniera,	cumplimiento
370	¿cómo se llama? No importa, el que tú quieras, entonces dijera "Hay que sacar una	• Las empresas ajustaron
371	ley que diga que hay que pagar inflación." Nadie la puede pagar en este momento,	su tasa de intereses a
372	casi nadie. Sí hay quien la pague por supuesto, no todos puede pagar, son muy pocos	medida que iba
373	los que pueden. Entonces no puedes sacar siete leyes, llega un momento en que la ley	subiendo la inflación.
374	se hace inoperante.	Hasta llegar a un punto
375	E: Tomando en cuenta el ejemplo que nos das de que seguían la línea de la tendencia	en el que dejaron de
376	de la inflación pero no la alcanzaban, ¿Aproximadamente qué porcentaje de	subir las tasas de interés
377	recuperación en relación a la inflación tuvieron los incrementos?	

378	P: Ellos recuperaban la inflación, pero ¿sabes por qué? Porque justamente la	• Las empresas implementaron estrategias de retención de talento, pero para que sus trabajadores no se fueran a otra empresa • Juego con los incentivos • Acuerdos con sindicatos, con poco tiempo de duración
379	economía existía. O sea, la economía en la primera fase iba creciendo, entonces era	
380	una batalla de precios: subían los salarios, subían los precios; subían los precios y	
381	subían los salarios, pero ¿por qué? Porque la economía estaba intacta. La gente no lo	
382	puede explicar y yo entiendo lo tú tienes en tu mente y en tu mente es el caso	
383	venezolano. Ojo, tú vives aquí, pero aquí se pudiera actualizar los precios si tú no	
384	tocaras el aparato productivo por una carrera de precios. Llega un momento que se	
385	hace ridículo, porque aumento 300% y subo 300% los precios.	
386	Llega un momento en que se te cae el consumo. Entonces pasa lo que te explicaba	
387	hace un rato. Eso va a ser importante. Pero no hay, no hay, ¿cómo es que se llama?	
388	En el caso brasilero ya recuperado en la mayoría de las empresas del mercado	
389	competitivo y semi competitivo, la recuperaban. No había problema, la economía	
390	estaba creciendo. No había problema, la gente no se angustiaba porque no iba a	
391	conseguir las cosas, la gente dormía bien. O sea, la hiperinflación, para decírtelo	
392	criollamente, era un fastidio, pero no era que yo tengo y no voy a tener harina, no era	
393	que yo voy a tener medicamentos, eso estaba intacto, había oferta y amplia. Y el que	
394	se ponga cómico en ese mercado pierde, ese era un mercado competitivo, mucho más	
395	competitivo que el nuestro.	
396		
397	E: Ok, ¿Alguna otra práctica que recuerdes ahora, mencionaste el tema del aumento	
398	de la frecuencia, de incrementos diarios, la flexibilidad para que la persona pudiera	
399	salir a comprar en la tarde porque había otros precios en la noche?	
400	P: Ellos jugaron mucho, nosotros tuvimos varias reuniones con ellos, ellos jugaron	
401	mucho con el tema de los incentivos. Por ejemplo, tiene cosas, yo no te... son muy	
402	largos pero te voy a poner un ejemplo: imagínate que tú, en Venezuela, en	
403	hiperinflación, en Brasil, como tú quieras, tú tienes que cobrar, tienes que cobrar 100	
404	millones en un mes, tú eres un equipo de cobranza, tienes que cobrar 100 millones al	
405	mes. Entonces, ¿qué es lo que tú haces?, esto no lo hicieron muchas compañías por	
406	cierto, y por eso pelaron el tajo algunas, o esa sufrieron, no quebraron pero sufrieron	
407	mucho. Entonces tu decías "Yo voy a cobrar 100 millones", pero tú pagas una cantidad	
408	por cobrar esos 100 millones a tu equipo de cobranzas, entonces, ¿qué pasa si cobras	
409	esos 100 millones en tres semanas y no cuatro? Eso se llama incentivo del	
410	cumplimiento del mercado. Yo te pago por cumplir antes, por cumplir te pago una	

411	cantidad pero por cumplir antes te pago otra, Entonces me tienes que cobrar 100	
412	millones, si cobras 100 millones te voy a pagar, estoy inventando una cifra, Armando	
413	y Daniel, de 100mil bolívares. No le hagas caso a la cifra. Pero si cobras antes, te pago	
414	150. Entonces el juego de los incentivos es muy importante. ¿Que fue la otra cosa que	
415	hicieron? Que...	
416	E: Una pregunta, en eso de los incentivos. El pago era diferenciado porque había	
417	cumplimiento adelantado, pero en el caso de las empresas ¿También hacían	
418	descuentos en la facturación por la venta, por pagar adelantado?	
419		
420	P: Bueno claro, lógicamente, eso siempre ha ocurrido. Lo que pasa es que hay una	
421	diferencia muy grande en el caso de ellos y en el nuestro. En el caso de ellos, ellos	
422	ajustaron la tasa de interés, en el caso nuestro, no. Entonces, ¿ven? o sea, la inflación	
423	iba subiendo y ajustaban la tasa de interés. Claro llegó un momento en el que no lo	
424	hicieron, yo no me acuerdo los valores, pero me acuerdo un momento que ellos	
425	pararon y especialmente cuando se dieron cuenta el efecto que estaba teniendo eso,	
426	pero aquí no, aquí tenemos una inflación de más de un millón y un interés de	
427	17,15,20,22, ya ni me acuerdo cuál es. Una tasa inexistente, eso no existe, entonces	
428	es una diferencia muy grande claro, entonces era más importante allá que aquí cobrar	
429	adelantado, y por supuesto, si alguien pagaba adelantado buenísimo. Por supuesto,	
430	págame por adelantado y yo te doy un descuento.	
431	E: ok, ¿Entonces se puede decir que también jugaron con el tema del cambio de la	
432	estructura de su compensación variable, algo así para, para... el tema de	
433	complemento...?	
434		
434	P: No jugaron mucho para que tú sepas, no jugaron mucho allí. Pero fue más que todo	
435	por... esa, esa área es un área muy técnica y en esa época lo era menos, ahorita es	
436	mucho más técnica, en esa época existía menos, ¿Qué otra cosa ellos hicieron, por	
437	ejemplo? Ellos jugaron mucho con los planes, parece mentira de, y trataron de, no	
438	tuvieron tema de retención de talento, ves eso es importante. O sea no es que la gente	
439	se iba de Brasil, porque el país estaba mal, o porque había hiperinflación. No. O sea,	
440	estamos aquí y listo, no nos queremos mudar, estamos en Brasil y no nos queremos	
441	mudar. Yo creo que el tema de retención era ninguno, más bien el problema era al	
442	revés. No te podías poner cómico en el sitio, porque el mercado es distinto. Si vas a	
	Brasil te sorprendes del tamaño de las compañías allá, la misma compañía que ves	

443	aquí, para que te des una idea, multiplica por veinte lo que factura aquí. Si aquí factura	• No era frecuente el pago en dólares, debido a que había libre convertibilidad
444	cien millones de dólares, la misma compañía allá te factura dos mil. La misma,	
445	igualita.	
446	Por ejemplo, lo que aquí es un bloque de oficinas. Yo conozco una compañía aquí que	
447	tiene como dos pisos de un edificio más o menos grandecito. Bueno allá es una cuadra	
448	completa, es un edificio de veintidós, bueno veintidós no, como de doce pisos pero	
449	una cuadra completa. Una cuadra cuadrada, o sea, no una cuadra así, es completo o	
450	sea, estamos hablando que el que tiene aquí una cantidad de empleos allá tiene	
451	muchísimo más, son verdaderos volúmenes grandes, entonces no se pueden poner	
452	cómicos.	
453		
454	Allí empezaron a jugar con costos. Por ejemplo, a mi manera de ver las cosas, lo que	
455	hicieron también en el tema de los beneficios flexibles, entonces unos empezaron a	
456	jugar pero lo hicieron de una manera como muy intuitiva, no fue como una estrategia	
457	pensada, o sea, creo que lo hicieron, jugaron poco, lo que jugaron con los incentivos	
458	fueron pocos realmente, porque afortunadamente para ellos la cosa, la economía iba	
459	subiendo por efecto de las... como llamo yo, chévere. Cuando se fue cayendo avisaba	
460	que se iba cayendo, y había un acuerdo muy claro de que eso no podía continuar. La	
461	inflación de aquí ha sido mucho mayor que la que tuvimos allá. La que tuvimos allá	
462	fue... Oye ya no me acuerdo	
463	E: En el 89 fue de 1.785% creo que, lo tenemos por acá, y en el 90 la tuvieron	• No era frecuente el pago en dólares, debido a que había libre convertibilidad
464	solamente un mes que fue el mes de marzo con una inflación de 82% o sea, fue algo,	
465	o sea, la comparación con Venezuela es muy difícil de hacer porque aquí es mucho	
466	peor.	
467		
468	P: Mucho peor pero además porque allá había un acuerdo de que oye, esto no puede	
469	continuar, hay que parar esto, porque si no va a destruir la economía que es lo que	
470	pasa aquí. Aquí lo vimos en vivo, en vivo, la boca de caimán completa, ¿acuérdense,	
471	no?	
472	E: Sí, sí.	
473		
474	P: Había cosas que ellos hicieron también en beneficio pero, el tema por ejemplo de,	
475	el tema por ejemplo de los productos por las empresas lo empezaron a hacer. Dijeron,	
	yo te puedo hacer eso, es una cosa muy rápida, no tenían este problema de la	

476	estructura, lo que es salarial y no es salarial, eso no lo tenían en cuenta. O sea, la, la,	• La población consumía su dinero con gran velocidad, no tendían al ahorro
477	la legislación laboral brasileña es más protectora que la venezolana, para que lo sepas.	
478	O sea, un día tú puedes ganar un juicio de un empleado, por ponerte un ejemplo	
479	teórico, y el empleado puede otra vez, con el juicio ganado, perdido y todo vuelve a	
480	reactivar. La ley laboral es muy protectora, entonces, en consecuencia, no hubo	
481	cambios grandes en materia de beneficios. Hubo acuerdos de esto a nivel de	
482	sindicatos, pero esos acuerdos no pasaban nunca de dos años. Entonces no podemos	
483	ver más allá de año y medio, entonces máximo... una cosa así	
484		
485	E: Ok, Temas asociados a pagos en monedas distintas a la moneda brasilera, en	
486	dólares, en euros...	
487	P: Eso nunca fue un rollo porque había libre conversión. Tú recibías unos reales que	
488	podías convertir a dólares en cualquier momento. El tema de los dólares agarra	
489	Venezuela por varias razones. Una es porque en un momento, no se podía. El efecto	
490	perverso, cuando lo prohíbes es que empieza a aparecer, pero la segunda, que es muy	
491	importante, tuvo que ver con la devaluación del año 2017, cuando el Gobierno sacó	
492	muchísima más devaluación que la inflación del año 2017, entonces, aquí es que	
493	empezaron a aparecer aceleradamente porque ya en el 2015 estaban, en el 2015 ya	
494	estaba. El primer año de la recesión de Venezuela ya estaban buscando dólares... ya	
495	unos se pusieron las pilas y empezaron. En el 2017 se hizo obvio.	
496		
497	Se hizo obvio porque la devaluación era muchísimo mayor a la propia inflación,	
498	entonces ahí en el año 2017 es cuando viene el gran boom de los dólares. Ahorita	
499	continúa por otras razones pero el problema que hubo en Brasil es que el tema del tipo	
500	de cambio no cumplió. A mí me pagaban, a mí me pagaban inclusive en reales o	
501	dólares, a mí no me importaba. ¿Me quieres pagar en dólares? Perfecto, no es	
502	problema pero no había problema en esos. A veces me preguntaban, "¿Quieres te	
503	pague el dólares o te pago en reales?" No había prohibición...	
504	E: Ok, ahora pero sí se daba, se daba... lo pregunto porque en los casos anteriores lo	
505	hemos visto, que en efecto, por ejemplo, creo que fue en el caso de Argentina le	
506	pagaban, le pagaban los pesos argentinos a los argentinos y apenas recibían el dinero	
507	lo primero que hacían era ir a una casa de cambio a cambiarlo por dólares. En efecto	
508		

509	recibían el dinero en su moneda pero buscaban, lo más pronto posible, cambiarlo a	
510	dólares.	
511	P: La familia brasileña hizo fue pagarlo diario	
512		
513	E: ¿Fue?	
514	P: Fue pagarlo diario, pagar salario diario	• La hiperinflación no
515		cambió la estructura de
516	E: Ah ok.	compensación de las
517	P: Entonces la gente consumía, la gente no guardaba, la gente consumía. Porque tú	empresas, solo aumentó
518	podías con el día, tú podías convertirlo lógicamente y fíjate en el caso Argentino, el	la velocidad
519	caso argentino fue catastrófico. Porque ellos intentaron hacer una cosa como el Plan	• Existían bonos
520	Real pero mal hecha. Entonces terminaron... mira que... tuvieron como cuatro	recurrentes antes de la
521	presidentes, no me acuerdo, en tres años, no me acuerdo. Hasta que pararon en	hiperinflación
522	Kirchner, el que se murió, el esposo de la, de Cristina.	
523	E: Ya pasando a otro concepto de pago, el tema de los bonos recurrentes, pero por	
524	ejemplo que aquí en Venezuela existe el, o intentaron el bono de transporte, el bono	
525	de salud, incluso el propio bono de alimentación, ¿Se creó algo por el estilo en Brasil?	
526		
527	P: No, sí existía pero eso no cambió por la hiperinflación. La hiperinflación no cambió	
528	la estructura de lo que la gente hacía. Lo que hizo fue mayor velocidad. En el último	
529	año, cuando la cosa se puso fea, se puso fea porque empezaba la boca de caimán:	
530	hiperinflación con recesión, aquí llegamos aquí, aquí estamos ya, el caimán no	
531	aguenta más, se está muriendo y toda vaina pero, o sea, allí cuando empezó esto los	
532	tipos echaron para atrás Cuando tocaron el millón... ¿cuál era la cifra? ¿Un millón	
533	setecientos?	
534	E: Mil setecientos sesenta y cuatro por ciento, la inflación del 89, mil setecientos	
535	sesenta y cuatro.	
536		
537	P: Hubo un año, no me acuerdo cuál, que llegó casi al millón, yo no me acuerdo cuál	
538	fue el año pero en ese momento echaron para atrás. O sea, a diferencia de los	
539	argentinos, los brasileiros hicieron un Plan Real increíble, con disciplina mental, les	
540	dolió en el alma pero lo hicieron. El tamaño del mercado es tan grande, Brasil es un	
541		

542	país que tiene muchos problemas, o sea el tamaño del mercado es tan grande que tú	• Los bonos extraordinarios ocurren en el último año de la hiperinflación • Hubo diferenciación por niveles, pero no cambió mucho a raíz de la hiperinflación
543	no te puedes poner cómico.	
544	Las pérdidas son, pero astronómicas. Por eso ahí, por más que hayan entrado los de	
545	izquierda cuando lo... o sea, yo vi a Lula en una campaña, más flaco que yo, así, yo	
546	conocí a Lula, no que lo conocí en persona pero lo conocí burda de flaco, y Lula no	
547	pudo con eso, gracias a Dios, esa es la verdad. Ese es un país que tiene... bestiales... o	
548	sea, se pierde de vista, estás hablando de un monstruo, ¿no?	
549		
550	E: Sí	
551	P: Que por cierto, lo tenemos al lado	
552		
553	E: Literalmente	
554	E: ¿Bonos extraordinarios, ya uno que no sea recurrente sino que un mes se logró la	
555	compañía dar un bono de tanto dinero?	
556	P: Eso existe en Brasil, pero te insisto mucho en lo que pasó al inicio. Lo que pasó	
557	fue que las compa... sí existía, sí existía	
558		
559	E: ¿Pero no a raíz de la hiperinflación?	
560	P: Sobre todo el último año. Eso que tú me hablas, el bono extraordinario, ocurrió el	
561	último año solamente, que yo recuerde.	
562		
563	E: ¿El último año dónde hubo hiperinflación?	
564	P: Donde hubo hiperinflación con recesión. Cuando las empresas empezaron a no	
565	poder mantener el ritmo de crecimiento de los salarios, entonces, cronológicamente	
566	daban pagos puntuales. Entonces, pagos puntuales. Pero eso ocurrió, yo te diría que	
567	como, un año. Quizás un año y cuarto, no lo sé, no más de allí. Claro, ¿cuándo	
568	empiezan los bonos en Venezuela? Cuando la gente no aguanta, la compañía no	
569	aguanta. Entonces cuando no aguantan, que la boca de caimán esta así, dicen “yo no	
570	puedo aguantar eso”, y entonces, te doy un bono para que sobrevivas. Un bono	
571	recurrente, ahí te va, ¡Pum! Ya van así si esa salarial o no es salarial, eso es otro tema.	
572	Llegó el otro bono. Los bonos especiales ocurren cuando yo no aguanto el crecimiento	
573	en la nómina. En el caso venezolano en los últimos meses se ha hecho más recurrente	
574	precisamente por la sobre evaluación. Los costos han crecido desde febrero del año	

575	pasado en dólares. Las compañías no aguantan una recesión con crecimiento de costos	
576	en dólares no aguantan, tiene que seguir con remesas. En Brasil eso ocurrió, yo diría	
577	que básicamente, que yo recuerde, acuérdate que estoy sacando muchas cosas de	
578	memoria, como el último año en... Ponte un año y medio, para no equivocarme.	
579	E: Ok, sobre este tema de, bueno, realizar incrementos diarios, tiene también como	
580	parte de su objetivo proteger el ingreso del brasilero en aquel momento. ¿Había una	
581	distinción por niveles, es decir, bueno a mí me interesa más que los gerentes y los	
582	directores estén bien y quizá no doy tantos incrementos o no me afinco tanto con los	
583	niveles profesionales, técnicos?	
584	P: No, no, ellos tienen política diferencial, lógicamente, los ejecutivos están acá, los	
585	gerentes acá, los estudiados acá. No en todos los casos pero sí existe, pero eso no	
586	cambió mucho, eso no cambió mucho, por la hiperinflación, lo que pasa es que tú, esa	
587	pregunta que tú estás haciendo tiene sentido porque tú vives en Venezuela, entonces	
588	dices “mira, eso es lo que yo veo aquí”. Hubo gente que “bueno, tenemos que	
589	diferenciarnos” lo que sí, el primer objetivo de eso fue los beneficios que le siguen	
590	que te insisto que lo hicieron muy intuitivamente, le faltó mucho.	
591	E: Ok. Además de eso ¿Algún otro, ya que mencionas ese beneficio adicional, algún	
592	otro beneficio que conozcas que se implementó a razón de la hiperinflación y que no	
593	fuera monetario o alguna ayuda, algún tema asociado a alguna práctica?	
594	P: Ellos se fueron mucho, me acuerdo, espérate para ver porque ahora estoy haciendo	
595	memoria, pero ellos se fueron mucho en el tema, el tema de los seguros el último año	
596	creó problemas, entonces ellos hicieron un foco especial en disminuir, no disminuir	
597	sino no hacer que se trastorne los beneficios y tratar de mantener los básicos también.	
598	Para que tú sepas una cosa que es importante, Venezuela el 80%, aquí que estamos	
599	todos entre caballeros, el 80% de las relaciones industriales en Venezuela es	
600	femenino.	
601	E: Sí, lo sabemos nosotros muy bien (risas), sigue siendo así, eso no ha cambiado	
602	P: En Brasil es al revés, alto nivel, por ejemplo esa charla que yo te decía de las 21	
603	empresas que iban uno cada uno, todos era hombres, no había una mujer ahí. A ver,	
604	esos eran las cabezas de recursos humanos de esas compañías, eso no significa	
605	ninguna discriminación con las mujeres, hay venezolanas bonitas trabajando allá en	
606		• Los seguros generaron problemas el último año, por ende trataron de evitar que eso impactara en el resto de beneficios
607		

608	muy buenas posiciones, por cierto en São Paulo. ¿Me entiendes? Pero, pero sí te puedo	
609	decir que no es como el caso venezolano. Entonces el venezolano, desde la formación,	
610	desde la propia universidad, sobre todo en el caso de la Católica, por supuesto y otras,	
611	no solamente, fue un medio más femenino. En Brasil, es un medio más masculino que	
612	femenino, sin discriminación, “Discriminan a la mujer y no la dejan entrar ni	
613	participación” No. Simplemente es, ¿cómo es que se llama? Es más masculino que es	
614	lo que es aquí. No es 80-20, quizá es 60-40, no lo sé, o sea yo no recuerdo, mis	
615	reuniones fueron muy frecuentemente con hombres.	
616	E: Aunque quizá eso puede estar asociado a la década ¿no?, o sea, en los 90,80 quizá	
617	había más presencia masculina.	
618		
619	P: No lo sé, pero en esa época ya Venezuela era muy femenina, no lo sé. Esa pregunta	
620	que me haces no la sé, de verdad no lo sé. Yo tengo tiempo que no viajo a Brasil, pero,	
621	sí sé que... o sea, no sé, a lo mejor cambió pero no lo veo como, no hay respuesta.	
622	Entonces, verás si tú tienes una compañía por allá, por una razón de un país extra y	
623	otro, y ahorita también hay hombres y sí, si hay mujeres lógicamente las hay pero no	
624	es en la proporción de aquí.	
625	E: Claro. Ya para finalizar, una pregunta... tenemos dos preguntas, una es en relación	
626	al tema de flujo de caja, ¿Qué tanta importancia se le daba en Brasil al tema de flujo	
627	de caja en aquel momento?	
628		
629	P: Se le dio más importancia que acá. Se le dio más importancia que acá porque ahí	
630	la tasa de interés se iba ajustando. Entonces, el tema de flujo de caja fue quizá el único	
631	de las cosas financieras que se cuidaron más porque el costo del dinero era mayor, en	
632	términos relativos, atención, subraya esa parte en términos relativos... Que el costo de	
633	dinero aquí. Aquí el costo del dinero es muy barato, de hecho hubo mucha gente que	
634	agarraba en Venezuela y le pedía prestado a los bancos para comprar dólares. Ahorita	
635	no. El que se ponga cómico ahorita quiebra, ahorita no hay plata. Pero en esa época	
636	sí, en Brasil sí, porque por eso te decía que jugaron más con los incentivos porque ya	
637	el flujo de caja sí era peligroso. La parte buena, es que a pesar de que ellos se cuidaban	
638	del flujo de caja, los bancos tenían la suficiente liquidez para prestar, entonces, si el	
639	flujo de caja se te ponía raro tu ibas al banco y le pedías prestado y se acabó. No pedías	
640		

- El flujo de caja fue un elemento muy importante
- El costo del dinero era muy alto, por ende se cuidó mucho el flujo de caja
- Las empresas podían pedir prestado a los bancos para cubrir costos

641	prestado para convertir a dólares, pero pedías prestado para cubrirte un costo porque	• La recesión del último año fue lo más complicado de vivir • Las empresas ofrecían paquetes muy atractivos para que atraer talentos (bajó cuando hubo rumores del plan real) No hubo problemas con los servicios básicos
642	te quedaste un mes cojo, una semana cojo...	
643	E: Claro, claro. Bueno ya una pregunta final, un poco de reflexión, ¿Qué considera	
644	usted que fue lo más difícil allá, ya sea por experiencia propia o por experiencia de	
645	terceros que vivía el brasilero día a día durante estos años, qué fue lo más difícil de	
646	haber vivido en ese fenómeno?	
647	P: La recesión del último año. Ellos, a ellos les pegó mucho porque, les pegó mucho	
648	la recesión del último año, nosotros llevamos seis, ellos sufrieron mucho ese último	
649	año. Nosotros llevamos un sufrimiento exponencialmente mayor, o sea, de seis años.	
650	O sea, lo que nosotros llevamos seis años, desde el año 2015, 2017... Ya llevamos	
651	cinco, casi seis. La recesión cayó, hubo saltos de empleos en el último año.	
652	E: ¿Saltos de empleo?	
653	P: Yo se lo digo aquí a la gente en Venezuela siempre. Las ofertas se hacían con	
654	mucho anticipación, yo te apartaba a ti, nuestro paquete salarial que iba a ser en ocho	
655	veces en cuatro meses, yo te ofrecía dieciséis veces tu paquete. Entonces los head	
656	hunters fueron más rápidos a mi manera de ver las cosas allá, porque ellos te llegaban	
657	y te ofrecían, imagínate el caso “Armando, Daniel, José Adelino, tienen 16 veces el	
658	paquete” ¿por qué? Porque sabían que en cuatro meses tú ibas a llegar allí, lo que	
659	hacían era adelantarte. Eso frenó cuando empezaron los rumores del plan Real, pero	
660	los tipos se pusieron las pilas, esos fueron mucho más rápido. El sufrimiento de la	
661	recesión es lo que le pasa a cualquier economía que entra en esos jueguitos de la	
662	hiperinflación, por este país, la renta es gramática, sin más emoción al tema, un	
663	destrozo absoluto. Bueno, ese destrozo ellos lo vivieron un año y para ellos eso fue	
664	horrible. Entonces ahí afortunadamente se vendió muy bien el Plan Real. Se hizo una	
665	gran publicidad, se hizo no se qué, se fortalecieron las reservas, y se hizo una	
666	transición que es criticada por muchos pero para mi manera de ver las cosas,	
667	comparándola con la de Argentina, fue maravillosa. Brasil tiene la misma moneda	
668	desde ese momento que ahorita, es la misma moneda. Argentina tuvo que pasar por	
669	no sé cuántas quiebras de banco, financieras, no sé cuántos presidentes, ellos están	
670	sufriendo allí.	
671		
672		
673		

674	E: Sí todavía están allí, es verdad. ¿Bueno alguna otra pregunta por acá, Profesor tiene	
675	otra pregunta?	
676	E: No, en líneas generales bien con toda la información que nos suministraste, creo	
677	que los muchachos entendieron bastantes elementos. Ah sí, hay una sola curiosidad,	
678	porque en Perú entiendo que pasó, no sé en Brasil, el tema de los servicios Federico,	
679	¿Ellos tuvieron problemas de servicio, luz, agua teléfono, ese tipo de cosas?	
680		
681	P: No, mira, el mercado brasilero es un mercado... no tuvo problemas de servicio de	
682	ninguna categoría. Los casos donde ha habido problemas en otras cosas son porque la	
683	fase recesiva se alarga. Justamente los gobiernos se dan cuenta, corrigen y ajustan.	
684	Hasta el de Zimbabwe, yo sé que ustedes están trabajando Latinoamérica, hasta el de	
685	Zimbabwe en el 2008, bueno, el de Zimbabwe, la inflación le llegó como 11 millones	
686	novcientos y pico mil por ciento, entonces el banco central de Zimbabwe paró la	
687	vaina, no reflejó más nada. Pero el dictador de Zimbabwe que es el mismo que está	
688	ahí todavía, ah no...	
689	E: No, no, no, ya no está ahí, recuerda que lo sacaron.	
690		
691	P: Lo sacaron, bueno menos mal, imagínate, bueno el dictador de Zimbabwe lo que	
692	hizo fue simplemente, corrigió el año siguiente y puso disciplina fiscal, o sea, por lo	
693	menos fue un dictador que en ese momento, por supuesto es un dictador, pero corrigió,	
694	corrigió. Entonces se logró hacer que la economía de Zimbabwe, pudiera, desde el año	
695	2008 hasta ahorita que salió el tipo, bueno está parapetada y que funcionara y que	
696	tuviera empresas y ese tipo de cosas.	
697	E: Bueno no me queda más que agradecerle señor Federico por su tiempo, de verdad	
698	muy productiva la información que nos ha podido dar. Esto nos va a apoyar mucho	
699	pues, en la elaboración de nuestra tesis, tanto las entrevistas que hemos hecho. Y	
700	bueno, también estamos haciendo una encuesta que de hecho ya sacamos a campo en	
701	Venezuela para conocer también a detalle más de lo que ya conocemos por estar	
702	viviéndolo, el caso venezolano. De verdad muy agradecido por su tiempo.	
703		
704	P: No, por favor, a ustedes. Muchas gracias y que salga bien toda la tesis.	
705	E: Muchas gracias por todo.	
706		