

PODER CIUDADANO



LAS LÓGICAS DE LA CORRUPCIÓN

Un estudio sobre las prácticas
antisoborno en las PyMES
que contratan con el Estado

PODER CIUDADANO

LAS LÓGICAS DE LA CORRUPCION

**Un estudio sobre las prácticas antisoborno
en las PyMES que contratan con
el Estado en la Argentina**



Este proyecto fue posible gracias al apoyo de Transparencia Internacional.

Malagamba Otegui, Romina

Las lógicas de la corrupción : un estudio sobre las prácticas antisoborno en las PyMES que contratan con el estado en la Argentina / Romina Malagamba Otegui ; con la colaboración de Lucila Polzinetti ; coordinado por Virginia Lencina ; con prólogo de Laiura Alonso. - 1a ed. - Buenos Aires : Fundación Poder Ciudadano, 2007.

160 p. ; 22x15 cm. - (Biblioteca poder ciudadano)

Traducido por: María Esther Peysere

ISBN 978-987-1350-11-7

1. Pequeña y Mediana Empresa. I. Polzinetti, Lucila, colab. II. Lencina, Virginia, coord. III. Alonso, Laiura, prolog. IV. Peysere, María Esther, trad. V. Título

CDD 338.47

Fecha de catalogación: 03/07/2007

Copyright Fundación Poder Ciudadano

Piedras 547 (C1070AAK)

Buenos Aires, Argentina

Telefax: (5411) 4331-4925

Hecho el depósito que prevé la Ley 11.723

Libro de edición argentina

Primera edición

PODER CIUDADANO

LAS LÓGICAS DE LA CORRUPCIÓN

**Un estudio sobre las prácticas antisoborno en las PyMES
que contratan con el Estado en la Argentina**

Autor

Romina Malagamba Otegui

Diseño de programa

Virginia Lencina

Asistencia general

Lucila Polzinetti

Colaboración

Archie Davies

Trabajo de campo

I. A. Research

Diseño de tapa y Diagramación

www.mediamasa.com.ar

Corrección

Inés Gugliotella

Traducción

María Esther Peyseré

PODER CIUDADANO

Consejo Honorario

Teresa Anchorena
Víctor García Laredo
Mona Moncalvillo
Manuel Mora y Araujo
Luis Moreno Ocampo
Martha Oyhanarte

Consejo de Administración

Presidente

Carlos Facal

Vicepresidente

Renato Meyer

Vocales

Carolina Biquard
Silvia Bleichmar
Delia Ferreira Rubio
José Ignacio García Hamilton
Mempo Girardinelli
Silvina Gvirtz
Luis Alberto Quevedo

Dirección Ejecutiva

Laura Alonso

Redes internacionales a las que pertenece Poder Ciudadano

Transparencia Internacional (TI), única organización no gubernamental a escala mundial dedicada a combatir la corrupción, congrega a la sociedad civil, el sector privado y los gobiernos en una vasta coalición global. A



través de sus capítulos en el mundo y su Secretariado Internacional, Transparencia Internacional aborda las diferentes facetas de la corrupción, tanto en el interior de los países como en el plano de las relaciones económicas, comerciales y políticas internacionales. El propósito es comprender y enfrentar los dos rostros de la corrupción: quien corrompe y quien permite ser corrompido. Asimismo, en el ámbito nacional, los capítulos de Transparencia Internacional actúan en procura de una mayor transparencia y la materialización del principio de rendición de cuentas. Con este fin, TI vigila el desempeño de algunas instituciones clave y ejerce presión para la adopción no partidista de las reformas que sean necesarias. www.transparency.org



En 1995, se creó la **Red Interamericana para la Democracia (RID)**. Las seis organizaciones fundadoras fueron Compañeros de las Américas (Estados Unidos); Asociación Conciencia y Fundación Poder Ciudadano (Argentina); Corporación Participa (Chile); Instituto de Investigación y Autoformación Política (Guatemala) y Departamento de Ciencias

Políticas de la Universidad de los Andes (Colombia).

Desde entonces, la RID se transformó en la red más grande de organizaciones de la sociedad civil en el hemisferio, con más de 350 miembros en 24 países que promueven la participación ciudadana en la región por medio de la cooperación, la capacitación y la divulgación de información. www.redinter.org



El **Acuerdo de Lima** es una Red de Movimientos Cívicos de América Latina y el Caribe, constituida el 15 de septiembre del 2000 en la ciudad de Lima, Perú, por un grupo de organizaciones de la sociedad civil de distintos países de la región, comprometidas con el fortalecimiento de la democracia, las cuales acordaron establecer una alianza para promover el intercambio de experiencias, proveer un sistema de mutuo apoyo en aspectos políticos y técnicos del monitoreo electoral, y desarrollar actividades y proyectos conjuntos. www.acuerdodelima.org

El **Proyecto Internacional de Presupuesto (IBP)** del Centro sobre Presupuesto y Prioridades Políticas (CBPP) asiste a organizaciones no gubernamentales, así como a investigadores, en sus esfuerzos por analizar políticas presupuestarias y mejorar los procesos y las instituciones del presupuesto. El proyecto está especialmente interesado en asistir con investigación aplicada relevante a los debates políticos vigentes, así como con investigación sobre los efectos de las políticas presupuestarias en sectores marginados y de pobreza. La meta última del proyecto es hacer que los sistemas de presupuesto respondan más eficazmente a las necesidades de la sociedad y, por consiguiente, sean más transparentes y responsables ante el público. www.internationalbudget.org



THE
INTERNATIONAL
BUDGET
PROJECT



La Fundación AVINA es una red de líderes de la sociedad civil y del sector empresario que impulsan iniciativas por el desarrollo sostenible en Iberoamérica.

El desarrollo sostenible es una opción viable para el mejoramiento de la dignidad humana, a través de la cual se satisfacen las necesidades del presente compatibilizándolas con las de las generaciones futuras. AVINA busca vincular a líderes de la sociedad civil y del sector privado, porque cuando trabajan juntos logran desarrollar soluciones de largo plazo para sus comunidades. www.avina.net



El **Centro de Estudios de Justicia de las Américas (CEJA)** es una entidad intergubernamental autónoma, cuya misión es apoyar a los Estados de la región en sus procesos de reforma a la justicia. Su sede se encuentra en Santiago de

Chile y sus miembros son todos los países integrantes activos de la Organización de Estados Americanos (OEA). Nace en 1999, por resolución de la Asamblea General de la OEA, en cumplimiento de los mandatos que enfatizaban la necesidad de incorporar el fortalecimiento del sistema judicial y la administración de justicia como tópico relevante para la gobernabilidad y el desarrollo económico de los países. www.cejamericas.org

La **Red Puentes** es una alianza internacional integrada por organizaciones de la sociedad civil comprometidas con la Responsabilidad Social Empresaria y apoyada por la Agencia de Cooperación al Desarrollo, NOVIB y fondos públicos de Ho-



landa. Su propósito es contribuir al desarrollo y fortalecimiento de la RSE desde la perspectiva de la sociedad civil. Esta alianza integra a 21 organizaciones de cinco países: Argentina, Brasil, Chile, Holanda y México. En la Argentina, estuvo conformada originalmente por las fundaciones SES, El Otro y Geos, y en 2004 se incorporaron a la Red la Fundación de Ambiente y Recursos Humanos (FARN) y Poder Ciudadano. www.redpuentes.org

Otras publicaciones de la Biblioteca Poder Ciudadano

- Revista Poder Ciudadano*, revista propia de edición mensual (de marzo a diciembre), de 1991 a 1997.
- Control de la corrupción. ¿Qué puede hacerse?*, Foros de Interés Ciudadano, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 1991 a 1997.
- Los ciudadanos y sus representantes. ¿Cómo mejorar una relación deteriorada?*, Foros de Interés Ciudadano, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 1993.
- Banco de Datos de políticos argentinos 2*, 1995.
- Nuevas herramientas para la acción ciudadana en defensa de los derechos del medio ambiente*, Programa de Participación y Fiscalización Ciudadana, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 1997.
- Herramientas de acción ciudadana para la defensa de los derechos de la mujer*, Programa de Participación y Fiscalización Ciudadana, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 1997.
- La copia y la coima: Cómo cambiar un estilo*, Editorial Troquel, Buenos Aires, 1997.
- Acciones de fiscalización y control ciudadano de la gestión pública*, Red Interamericana y del Caribe para la Democracia, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 1998.
- Aulas sin fronteras: Experiencias educativas innovadoras que promueven la participación y mejoran la convivencia*, Oscar Rasori et. al., Aique Grupo Editor, Buenos Aires, 1999.
- Banco de Datos de candidatos*, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 2000.
- Día Internacional: Experiencias exitosas en el campo del presupuesto participativo*, Buenos Aires, 2002. (Está disponible también una versión digital de esta publicación).
- Manual de organizaciones no gubernamentales: Una estrategia de la sociedad civil para el trabajo presupuestario*. La experiencia de Poder Ciudadano 2001-2003, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 2003.
- Manual sobre el monitoreo cívico del Consejo de la Magistratura*, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 2003.
- Manual de planes de acción de incidencia en políticas públicas*, Ñukanchik Kawsayta Allichinkapak Ruraykuna, Poder Ciudadano, Fundación Esquel. Partners of the Americas, USAID, Red Interamericana para la Democracia, Ecuador, 2003.
- Manual de periodismo social*, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 2003 (segunda edición).
- Índice Latinoamericano de Transparencia Presupuestaria. La experiencia de 10 países*, 2003: Informe regional, versión en español, inglés y portugués, México, 2003.
- Índice Latinoamericano de Transparencia Presupuestaria. La Experiencia de 10 países*, 2003: Informe de la Argentina, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 2003.
- ¿Quién es Quién? Banco de Datos de candidatos presidenciales, 1995, 1999, 2003*.
- ¿Quién es Quién? Banco de candidatos a Jefe de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires*, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 2003.
- Primer diagnóstico de independencia judicial*, 2003.

-CD card del Monitoreo de la cobertura de medios, 2003.

-*Procedimientos consultivos para la adquisición de textos académicos*, Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología - Fundación Poder Ciudadano. Capítulo Argentino de Transparencia Internacional, en Caja de Herramientas para el control ciudadano de la corrupción, Transparencia Internacional, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 2004.

-*Sociedad civil y presupuesto participativo, la experiencia argentina*, Foro internacional sobre presupuesto participativo, Fondo del Congreso de la República de Perú. Lima, 2004.

-*Manual de acción colectiva por la justicia. Derecho de interés público*, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 2004.

-*Manual de monitoreo de medios en períodos electorales*, La Cruzjía Ediciones, Buenos Aires, 2004.

-*Periodismo social. Para que nuestra información sea noticia. Infocívica*, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 2004.

-*Monitoreo cívico del gasto en propaganda política. Manual para ONG*, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 2004.

-*El Congreso bajo la lupa 2004*, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 2005.

-*¿Cómo monitorear instituciones legislativas?* Propuestas para la ciudadanía y las organizaciones de la sociedad civil, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 2005. Impreso por Manchita.

-*Herramientas para la participación ciudadana*, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 2005. Impreso por Manchita.

-*El congreso bajo la lupa 2005*, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 2005. Impreso por Manchita.

-*Contrataciones Públicas Vulnerables*, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 2006. Impreso por Manchita.

-*Una mirada atenta sobre el Consejo de la Magistratura*, Poder Ciudadano, Buenos Aires, 2006. Impreso por Manchita.

-*El Congreso y la información*, Buenos Aires, septiembre de 2006. Impreso por Manchita.

-*Problemas en la democracia, ¿Qué hacer para solucionarlos? Cuadernillo para facilitar la deliberación*, Buenos Aires, octubre de 2006. Impreso por Manchita.

-*Transparencia y control social en las contrataciones públicas*, Buenos Aires, noviembre de 2006. Impreso por Manchita.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Prólogo: El problema siempre es de los otros	17
Introducción	19
El estudio	21
Descripción general de la muestra.....	23
La muestra según sector productivo y región	23
Características generales de la muestra	24
Prácticas y políticas en relación con el soborno	27
Autopercepción y diagnóstico del contexto respecto del soborno	28
Institucionalización de las prácticas antisoborno en el interior de las empresas	34
Conclusiones	43
Anexo 1: Glosario	45
Anexo 2: Encuesta	47
Anexo 3: Cuadros, tablas y gráficos	59
Datos del informe final realizado por la consultora I. A. Research Estudio sobre prácticas antisoborno en PyMES Síntesis de los datos presentados	63

PRÓLOGO

El problema siempre es de los otros

El estudio que se presenta a continuación diagnostica el conocimiento y las prácticas de las PyMES argentinas que contratan con el Estado, en materia de lucha contra la corrupción. Entre las líneas de interpretación abiertas por la amplitud de los temas explorados, el depositar la responsabilidad en los otros aparece como un fenómeno que se repite en otros ámbitos de la Argentina. En este caso, los otros suelen ser el Estado –de antemano corrupto– y los competidores dispuestos a todo con tal de obtener una contratación.

Sin embargo, a la hora de preguntar a cada PyME cómo está preparada para prevenir la corrupción en su propia esfera, las respuestas suelen dejar mucho que desear. Por lo general, los mecanismos son muy débiles o inexistentes. Cuando existen, los empleados no necesariamente los conocen. Y si no los conocen, difícilmente puedan utilizarlos, ya sea para prevenirse de ofrecer un soborno, o para denunciar que alguien lo haya hecho.

Si bien es cierto que el Estado argentino multiplica trámites que dificultan el clima de negocios y promueven los pagos de acortamiento (o coimas), no siempre el último y único responsable está del otro lado.

En ese sentido, desde Poder Ciudadano y Transparencia Internacional venimos trabajando en un enfoque holístico que incorpore no sólo principios teóricos, sino también prácticas que involucren al sector público pero también al privado. No se trata de patear la pelota para el otro lado de la cancha. Es un buen momento para hacerse cargo.

Laura Alonso
Directora Ejecutiva
Fundación Poder Ciudadano

INTRODUCCIÓN

La corrupción es un problema que atraviesa a los diferentes actores de la sociedad (gobierno y actores políticos, justicia, empresarios, sindicatos y ciudadanos) y cuyo resultado repercute en la calidad de vida de las personas.

Al respecto se han realizado numerosos estudios que han puesto el énfasis en diversas cuestiones, como las contrataciones públicas, el monitoreo de campañas políticas y los indicadores de corrupción en el ámbito del país. Sin embargo, el sector de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) no ha recibido aún la atención correspondiente al peso que tiene en la estructura productiva. Existe, pues, una creciente necesidad de ampliar el conocimiento acerca del rol que cumple este sector frente a la corrupción.

El universo PyME, si bien es vasto y heterogéneo, posee un peso importante en la economía argentina: según la Secretaría de Industria y Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa, de las 900.000 empresas argentinas en actividad en 2004, el 99% eran pequeñas y medianas empresas que ocuparon el 79% de la mano de obra y generaron el 68% del producto bruto interno. En 2005, las PyMES argentinas registraron exportaciones por 3300 millones de dólares.¹ Este universo representa el 70% de la estructura del capital, por lo que constituye un segmento clave del mundo de los negocios en el país.

Dada la relevancia social y económica de este segmento, desde 2004 la Fundación Poder Ciudadano ha estado trabajando con PyMES de todo el país en la promoción de prácticas anticorrupción en las empresas, mediante la promoción de la firma de Acuerdos Sectoriales de Transparencia. Estos acuerdos implican un compromiso, por escrito, del sector privado de luchar activamente por la transparencia en el ámbito de los negocios.

¹ Estos datos fueron obtenidos de <http://exportapymes.com/article1730.html>, y de <http://exportapymes.com/article3187.html> el 18 de enero de 2007.

El presente trabajo se inscribe en ese contexto y tiene por objeto elaborar un diagnóstico sobre las políticas y prácticas antisoborno que existen en el sector de las PyMES de la Argentina. Este diagnóstico servirá de base para promover y extender la firma de Acuerdos de Transparencia con ese sector. A la vez, la información resultante del estudio constituye un insumo valioso tanto para los tomadores de decisión, que incluyen a las mismas empresas, como para los medios de comunicación, ya que les permite conocer el estado de situación de la temática, lo cual facilita el diseño de herramientas para la adopción e implementación de políticas y prácticas antisoborno.

EL ESTUDIO

Una prioridad del trabajo global de Transparencia Internacional (en adelante, TI) en relación con el sector privado es el desarrollo de herramientas para facilitar la adopción e instrumentación de políticas y prácticas antisoborno en las pequeñas y medianas empresas (PyMES). A fin de avanzar hacia este objetivo, el Programa Global de Corrupción y Sector Privado de TI consideró positivamente un proyecto presentado por Transparencia por Colombia que, a través de la aplicación de una encuesta a gerentes-dueños de PyMES, busca relevar las prácticas antisoborno, así como los obstáculos e incentivos para su instrumentación. De este modo, siguiendo los lineamientos propuestos por el proyecto de Transparencia por Colombia, surge la iniciativa de replicar el estudio en la Argentina.

A fin de garantizar la replicabilidad del estudio, se consolidó una alianza estratégica entre Poder Ciudadano –Capítulo Argentino de Transparencia Internacional– y Transparencia por Colombia, para llevar adelante el trabajo que contó con el apoyo de TI.

El estudio contempla tres etapas:

1. Planificación y confección del instrumento de recolección: la encuesta (octubre-noviembre de 2006).
2. Período de trabajo de campo: aplicación de la encuesta (noviembre-diciembre de 2006).
3. Procesamiento y análisis de datos: confección del informe final (enero de 2007).

En cuanto a la metodología, abarca los siguientes aspectos:

- Las unidades de análisis del estudio son PyMES (el criterio que se empleó para su definición es según cantidad de empleados: entre 1 y 50) que contratan con el Estado en la Argentina. Se trata de empresas privadas que proveen bienes o servicios al Estado tanto en el ámbito nacional como en el provincial y municipal.

- El diseño de la muestra es probabilístico: 383 casos distribuidos en el país, ponderados según sector productivo (Industria, Comercio y Servicios) y según región (se consideraron los principales centros urbanos).
- El instrumento de recolección de datos de la encuesta es un cuestionario semiestructurado con preguntas abiertas y cerradas para cada entrevistado.
- Las entrevistas fueron telefónicas (“CATI”), con una duración aproximada de 20 minutos, y se hicieron a gerentes o dueños de PyMES (criterio excluyente).

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA MUESTRA

La muestra según sector productivo y región

Tabla 1: Perfil de las PyMES según sector productivo (en %)

Base (n)	Total país		Industria	Comercio	Servicios
	383	casos	77	177	219
	%		%	%	%
Ciudad de Buenos Aires	20,1	77	16,9	15,3	28,7
19 partidos del Gran Buenos Aires	22,7	87	29,9	24,9	15,5
Resto Buenos Aires	30,8	118	33,8	33,9	24,8
Santa Fe	9,7	37	6,5	9,6	11,6
Chaco	1,0	4	1,3	0,6	1,6
Mendoza	5,5	21	2,6	5,6	7,0
Entre Ríos	1,3	5	1,3	0,6	2,3
Córdoba	1,8	7	1,3	2,3	1,6
Tucumán	1,0	4	1,3	1,1	0,8
Salta	1,0	4	1,3	1,1	0,8
Chubut	1,8	7	1,3	1,7	2,3
Río Negro	1,6	6	1,3	2,3	0,8
Misiones	1,6	6	1,3	1,1	2,3

Tabla 2: Perfil de las PyMES según región (en %)

Base (n)	Total país		AMBA	Interior
	383	casos	164	219
	%		%	%
Ciudad de Buenos Aires	20,1	77	47	-
19 partidos del Gran Buenos Aires	22,7	87	53	-
Resto Buenos Aires	30,8	118	-	53,9
Santa Fe	9,7	37	-	16,9
Chaco	1,0	4	-	1,8

Mendoza	5,5	21	-	9,6
Entre Ríos	1,3	5	-	2,3
Córdoba	1,8	7	-	3,2
Tucumán	1,0	4	-	1,8
Salta	1,0	4	-	1,8
Chubut	1,8	7	-	3,2
Río Negro	1,6	6	-	2,7
Misiones	1,6	6	-	2,7

Características generales de la muestra

De las PyMES relevadas, el 77,3% no posee empresas asociadas ni alianzas estratégicas. La industria es el sector que posee mayor número de éstas (35,1%) y el comercio posee el menor número (23,2%). A la vez, el 65,3% de las PyMES afirma no tener sucursales o subsidiarias; de nuevo, es la industria el sector que tiene la mayor cantidad (39%) y los servicios, el menor (33,3%).

El sector que presenta el nivel más alto de empleo fijo de hasta 50 empleados es la industria, con un 31,2% en el tramo de 20 a 50 empleados. El comercio, en los tramos de 1 a 5 y de 5 a 10 empleados, presenta un 29,9% para cada uno. Por su parte, el sector de servicios no aparece como el máximo empleador estable de puestos de trabajo, ya que su valor más elevado es para los tramos de 1 a 5 y de 6 a 10 empleados, donde arroja un 26,4%, respectivamente, en las empresas entrevistadas (Anexo 3).

Si observamos estos mismos datos desagregados por región, el interior del país muestra el valor más elevado, con un 33,3% para el tramo de 1 a 5 empleados, lo que parece indicar que el tamaño de las PyMES para la región es menor. Por su parte, el Área Metropolitana de Buenos Aires (AMBA) encuentra su punto más destacado en el tramo de 6 a 10 empleados, con un 26,8% de los casos.

En cuanto a la consulta sobre el promedio de ventas anuales y el promedio de activo por sector, el nivel de no respuesta superó el 50% en el primer caso y

llegó a un 60% en el segundo. De este modo, los resultados de esta categoría no pueden considerarse representativos. Esto muestra también la *sensibilidad* de algunos datos para las empresas (Anexo 3).

PRÁCTICAS Y POLÍTICAS EN RELACIÓN CON EL SOBORNO

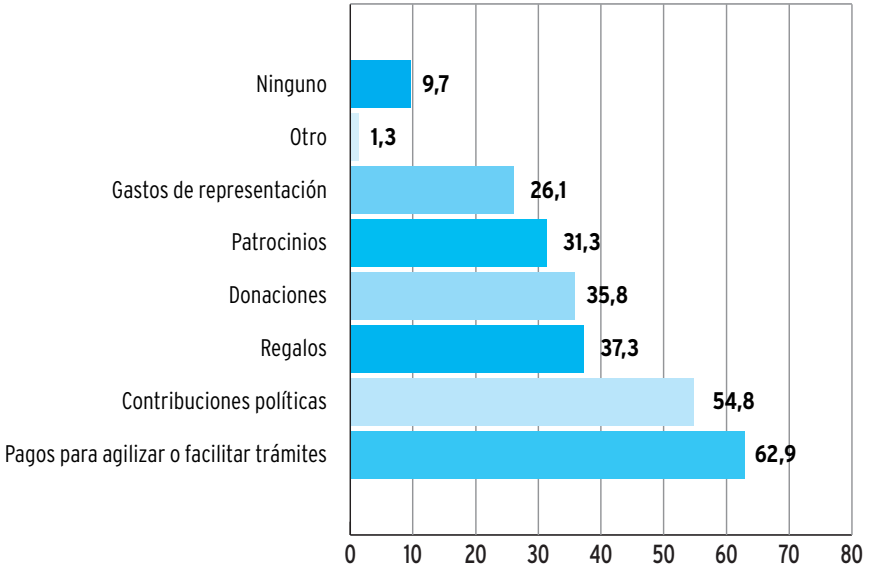
A lo largo de la encuesta se aplicaron diversas preguntas con el fin de relevar prácticas y políticas empresariales respecto del soborno. De los datos obtenidos emergen dos cuestiones fundamentales:

- Por un lado, la percepción acerca de la corrupción: qué prácticas son consideradas “corruptas”, así como los motivos que aparecen como causa de la persistencia de la corrupción. En este punto, surge una tensión entre lo que serían las prácticas propias de las empresas (“nosotros”) y aquellas conductas asociadas con las prácticas de los “otros” (la competencia y el gobierno).
- Por el otro, el corpus de datos que da cuenta de cuáles son las prácticas, políticas y mecanismos de control en el interior de las empresas. Esto permite visualizar esa distancia entre “lo dicho y lo hecho”.

Un aspecto interesante que surgió de la encuesta es que, si bien la muestra fue ponderada por región y sector, en los resultados desagregados no hay variaciones significativas entre ellos. Es decir que, en general, existe una percepción similar en cuanto a las formas típicas del soborno y los motivos de presión para sobornar en los diferentes sectores y regiones (Anexo 3).

Las formas típicas de soborno reconocidas por los encuestados son, fundamentalmente, los *pagos para agilizar o facilitar trámites* (62,9%) y las *contribuciones políticas* (54,8%). En cuanto a los gastos de representación, sólo un 26,1% los considera soborno, mientras que el 9,7% afirma que ninguna de las opciones constituye formas típicas de soborno.

Gráfico 1*. Formas típicas de soborno (en %, N = 383)²



Autopercepción y diagnóstico del contexto respecto del soborno

Como se adelantó, existe una tensión entre la opinión respecto del contexto del soborno (el accionar de “otros”) y la percepción sobre las propias prácticas.

Mientras el sentido ético de los negocios (65,3%), la reputación (57,2%), la contribución en la lucha contra la corrupción (56,7%) y el compromiso y el reconocimiento social (53%) aparecen como propiedades que guían el compromiso de los encuestados a instrumentar prácticas que contribuyan a disminuir el soborno, otra es la percepción acerca de los obstáculos. En efecto, *el Estado y sus prácticas corruptas* (61,9%), *la ineficacia en la gestión pública* (46,2%) y *la competencia deshonestas* (52,5%) atentarían contra la implementación de prácticas antisoborno. Es decir que la empresa vería su voluntad de honestidad truncada por un contexto hostil donde debe subsistir.

² Por tratarse de preguntas de opción múltiple, los porcentajes responden a la cantidad de preguntas afirmativas para cada pregunta sobre el total de los entrevistados que respondieron a esa pregunta. Por lo tanto, en los cuadros y gráficos señalados con un (*), cada afirmación debe leerse independientemente de las otras.

Gráfico 2. Qué motiva a su empresa a instrumentar prácticas que contribuyan a disminuir el soborno (en %, N = 383)

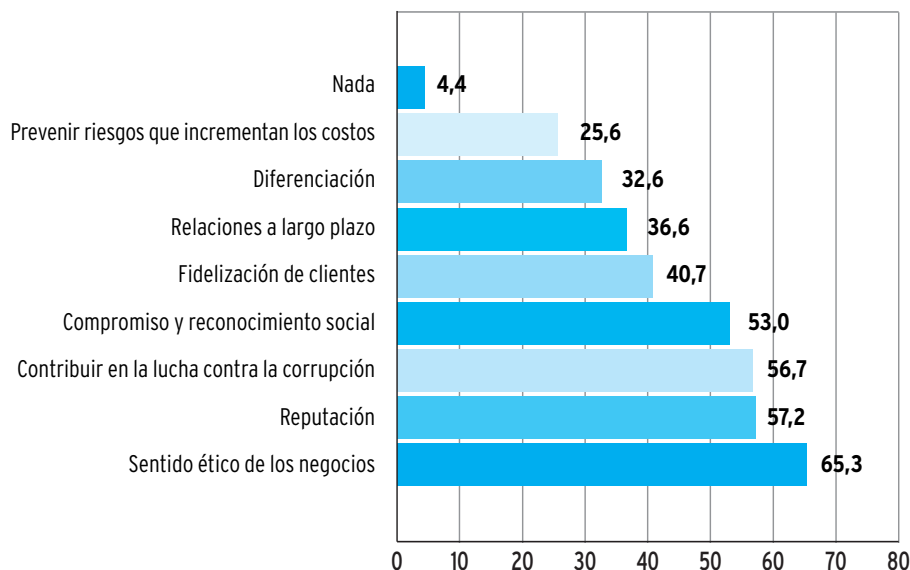
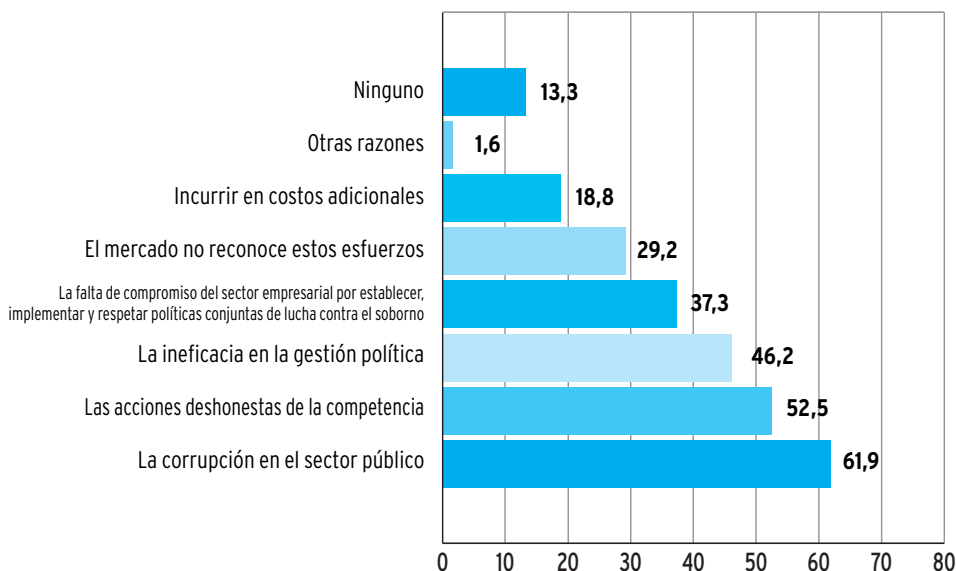


Gráfico 3. Qué desalienta a su empresa a instrumentar prácticas que contribuyan a disminuir el soborno (en %, N = 383)



¿Qué obstáculos ha encontrado cuando ha aplicado alguna(s) de estas prácticas?

	Total	Sector		
		Industria	Comercio	Servicios
Base	383	77	177	129
Quedarse sin ventas/fuera del mercado	5,7	5,2	6,2	5,4
Problemas para realizar trámites.				
Tardanzas. Mucha burocracia	5,5	3,9	5,6	6,2
Se favorece la competencia	4,2	2,6	6,2	2,3
Pérdidas de contrato/negocios/dinero	4,2	2,6	4	5,4
Se pierden licitaciones	3,7	-	5,1	3,9
Falta de información	2,1	2,6	2,3	1,6
Que aumente el soborno/la corrupción	2,1	-	1,7	3,9
Perder clientes	1,6	1,3	1,7	1,6
Rechazo por parte de los funcionarios	1,6	2,6	0,6	2,3
Falta de control	1,6	5,2	1,1	-
Cambios de empleados	1,3	2,6	0,6	1,6
Problemas con el sindicato. Represión gremial. Amenazas				
gremial. Amenazas	1	5,2	-	-
Otros	3,5	2,6	2,9	4,7
Ninguno	58	62,3	55,9	58,1
NS/NC	6	1,3	7,9	6,2

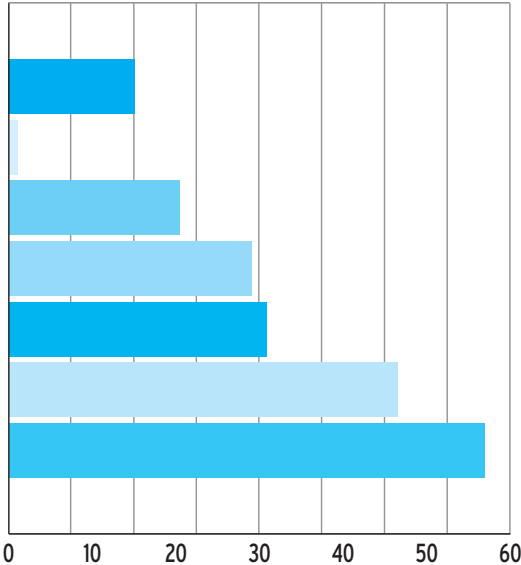
¿Qué otras prácticas considera usted que son útiles para que las empresas prevengan el soborno?

	Sector			
	Total	Industria	Comercio	Servicios
Base	383	77	177	129
Ser honestos/eficientes. Transparencia en las negociaciones	13,1	14,3	13,6	11,6
Instrumentar controles internos dentro de la empresa	12,0	16,9	13,0	7,8
Capacitar/educar a los empleados para que no acepten sobornos	9,1	7,8	11,9	6,2
Denuncias para prevenir el soborno	7,6	7,8	5,6	10,1
Más canales de comunicación entre dueños y empleados	7,0	3,9	9,0	6,2
Una legislación para prevenir el soborno.				
Aplicar leyes	4,4	2,6	4,5	5,4
Controlar al Estado. Mayor control por parte del Estado	4,2	5,2	2,8	5,4
Simplificar/agilizar los trámites.				
Que no haya burocracia	3,1	2,6	4,0	2,3
Despedir. Discriminación hacia la gente que practica el soborno	2,6	2,6	2,8	2,3
Averiguación de antecedentes	2,3	1,3	2,3	3,1
Pagar buenos sueldos	2,1	5,2	0,6	2,3
Dar publicidad sobre los intentos de soborno	1,6	-	1,1	3,1
Otras	7,6	1,3	8,0	11,0
Ninguna	11,5	10,4	9,0	15,5
NS/NC	21,7	23,4	23,2	18,6

En relación con el sector público, *se reconoce al Estado como el principal responsable de los mecanismos de “presión” que estimulan el soborno.* En efecto, el 56,9% de los encuestados identifican la complejidad de los trámites y procedimientos como la principal causa, seguida de cerca por la ineficiencia en las contrataciones (46,5%) y la existencia de funcionarios corruptos (30,8%).

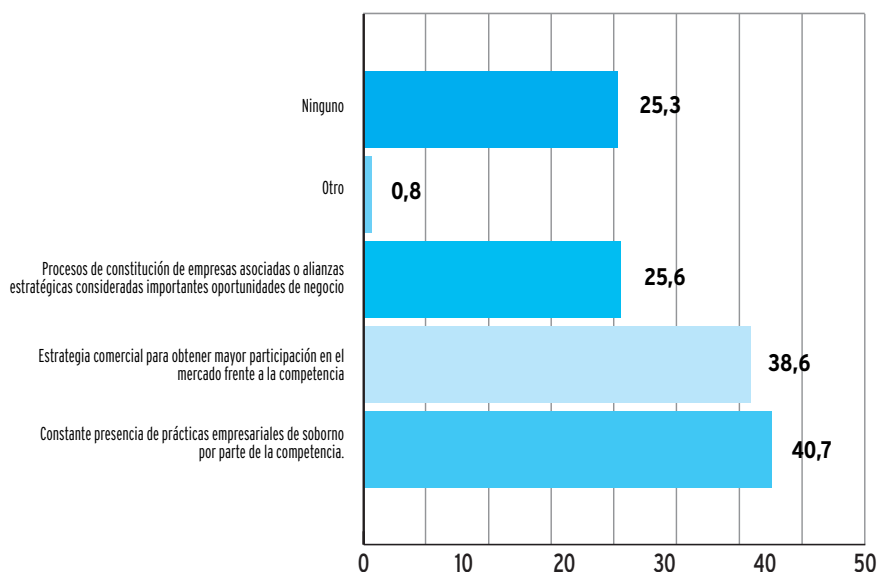
Recién en el cuarto lugar aparecen las empresas, pero como competidores (los “otros”).

Gráfico 4. Motivos de presión en el sector público (en %, N = 383)*



En cuanto al sector privado, los motivos de presión aparecen fundamentalmente en la figura de la competencia, de las otras empresas (40,7%), seguida inmediatamente por la estrategia comercial (38,6%). Entonces, si bien existe un discurso basado en una lógica moral que condena las prácticas corruptas, persiste al mismo tiempo una lógica comercial-empresarial según la cual este tipo de prácticas son evaluadas positivamente en términos de “rentabilidad” económica.

Gráfico 5*. *Motivos de presión en el sector privado (en %, N = 383)*



El modo en que el entorno (constituido por el Estado y otras empresas privadas competidoras) es percibido por los propios empresarios contrasta con la percepción que éstos tienen respecto del soborno. En este sentido, en lo que se refiere a las prácticas de la propia empresa, el 89,3% de los encuestados considera que las prácticas empresariales que aplican para combatir el soborno son efectivas.

Gráfico 6. *¿Considera que las prácticas empresariales que usted aplica sirven para combatir el soborno? Según sector productivo (en %)*

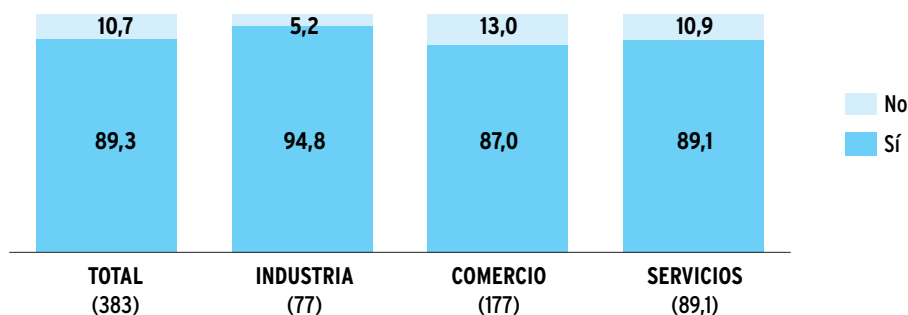
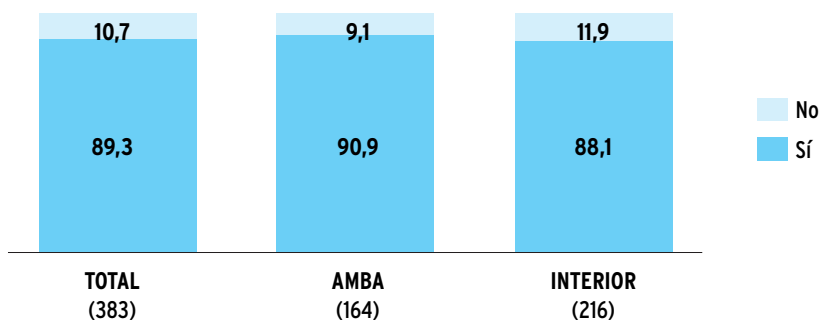


Gráfico 7. ¿Considera que las prácticas empresariales que usted aplica sirven para combatir el soborno? Según región (en %)



Dentro del 10,7% de los encuestados que considera que las prácticas empresariales aplicadas no sirven para combatir la corrupción, el 65,9% afirma que no aplica ninguna práctica, seguido tan sólo por un 7,3% que considera que el soborno está metido en la gente (Anexo 3).

Las afirmaciones respecto del modo en que se controla el soborno y las prácticas efectivas contrastan, como se verá a continuación, con los mecanismos institucionalizados con que las empresas dicen contar para realizar esos controles.

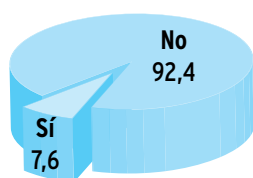
Institucionalización de las prácticas antisoborno en el interior de las empresas

En el apartado anterior se trató la cuestión de cómo definen las empresas las formas típicas de soborno y cuáles son las principales causas de presión en el sector público y privado. En ambos casos, el contexto y los demás actores aparecen como las causas principales del soborno.

A la vez, en ese apartado, se observó que las empresas manifiestan que las prácticas antisoborno implementadas por ellas son efectivas (89,3%). Sin embargo, esa percepción respecto de la efectividad de las prácticas contrasta con los datos obtenidos sobre los mecanismos formales de control con que cuentan las empresas;

éstos son escasos o, en muchos casos, inexistentes. En efecto, *el 92,4% de las empresas entrevistadas carece de un programa integral de prevención del soborno*. Es decir que carece de una política que coordine mecanismos específicos al respecto.

Gráfico 8. La empresa posee un programa integral de acciones para prevenir el soborno (en %)

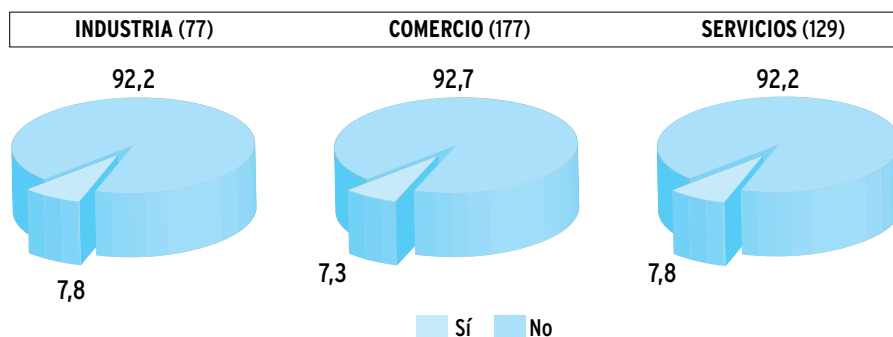


Tienen programa/ acciones de prevención	Industria	Comercio	Servicios
Base	6	13	10
Sí	20,7	44,8	34,5

Del 7,6% que afirma tener un plan integral de prevención del soborno, el 44,8% pertenece al sector del comercio, seguido por el de servicios, con el 34,5%, y por último la industria, con un 20,7%.

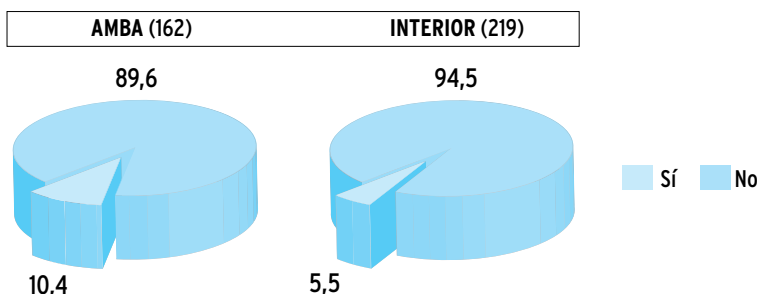
Si bien a simple viste pareciera que el sector del comercio posee un compromiso más activo, cuando se considera la existencia de programas integrales por sector, esta diferencia se diluye: es aproximadamente del 7% en cada sector.

Gráfico 9. La empresa posee un programa integral de acciones para prevenir el soborno. Según sector productivo (en %)



Si consideramos la distinción AMBA-Interior, aun cuando el primero posee casi el doble de respuestas positivas, el porcentaje en ambos casos es reducido.

Gráfico 10. La empresa posee un programa integral de acciones para prevenir el soborno. Según región (en %)



Las prácticas antisoborno en el interior de las empresas se vinculan a la existencia de un conjunto de mecanismos institucionalizados, una serie de reglas de procedimiento, que cumplen la función de evitar los sobornos y, en caso de que ocurran, aplicar sanciones. De este modo, dentro de los mecanismos que instrumentan las empresas para prevenir el soborno se pueden distinguir dos grupos, según el tipo de orientación de las acciones:

1. Acciones orientadas a hacer efectivos los controles internos de la empresa cuyo fin es *prevenir* el soborno.
2. Acciones o sanciones que se llevan a cabo ante situaciones de posible corrupción por parte de algún miembro de la empresa.

Estas acciones (tanto las de prevención como las de sanción) deben ser comprendidas en relación con aquellas prácticas que, desde la visión de la empresa, son identificadas como “corruptas”. En este punto es importante destacar que no todas las potenciales formas de soborno son evaluadas de la misma manera por las empresas.

En la serie de preguntas que busca identificar las actitudes empresarias respecto de distintos tipos de soborno, se observan algunos comportamientos particulares: mientras que ciertas prácticas están asociadas más directamente

al soborno, como en el caso del pago para acelerar trámites (53,3%) o las contribuciones políticas (el 77,5% afirma que tiene como política no realizarlas nunca), otras, como la realización de donaciones, el otorgamiento de patrocinios, y los regalos y gastos de representación, no aparecen tan claramente. En efecto, en este último caso, ni las condenas ni los límites y controles existen en la mayoría de las empresas (en ninguno de los tres casos llega al 30%). Es esperable, aun cuando no pueda ser corroborado con los datos disponibles, que los mecanismos de control y sanción de las empresas reflejen esta disparidad, siendo por consiguiente más efectivos respecto de ciertas prácticas que de otras (Anexo 3).

A partir de los datos obtenidos sobre las prácticas para prevenir el soborno en el interior de las empresas, se observa un bajo nivel de institucionalización de éstas. En el caso de los controles y auditorías, el 47,7% no posee un sistema para asegurar la exactitud y veracidad de los registros contables; más de la mitad (el 50,7%) no posee controles internos que comprueben que los pagos y recibos hayan sido debidamente autorizados; el 60,3% no realiza auditorías periódicas para vigilar la procedencia y el destino de pagos a terceros, y el 84,6% no cuenta con algún comité de auditoría encargado de vigilar la efectividad de los controles internos.

Tabla 3: En relación con controles internos y auditorías, la empresa... Según sector productivo (en %)

	Total	Industria	Comercio	Servicios
En relación con controles internos y auditorías, la empresa...	100%	20%	48%	34%
Base	383	77	177	219
Cuenta con un sistema para asegurar que los registros contables se lleven con exactitud y veracidad.	53,3	54,5	50,3	56,6
Cuenta con controles internos que comprueben que los pagos y recibos han sido autorizados debidamente.	49,3	50,6	45,8	53,5
Hace auditorías periódicas para vigilar la procedencia y el destino de pagos a terceros.	39,7	45,5	35	42,6

Cuenta con una adecuada división de funciones para prevenir riesgos en el proceso de pago y recibos de terceros.	36	26	31,1	48,8
Cuenta con algún comité de auditoría encargado de vigilar la efectividad de los controles internos.	15,4	7,8	14,7	20,9
Otro	1,3	2,6	1,7	-
Ninguno	8,9	10,4	8,5	8,5

Más de la mitad de las empresas no garantiza a los empleados formación respecto de las prácticas antisoborno, información acerca de los canales para realizar una denuncia y la correspondiente protección para no ser penalizado o sancionado por esa acción. En efecto, sólo un 36,3% incorpora lineamientos sobre prácticas antisobornos en capacitaciones y comunicaciones internas, y sólo un 22,7% asegura que ningún empleado sea sancionado por realizar una denuncia. En cuanto a los canales de comunicación confidenciales, menos de la mitad de las empresas los proveen a sus empleados.

Tabla 4: En relación con los canales de comunicación, la empresa... Según sector productivo (en %)

	Total	Industria	Comercio	Servicios
En relación con los canales de comunicación, la empresa...	100%	20%	48%	34%
Base	383	77	177	219
Cuenta con canales de comunicación confidenciales donde los empleados pueden solicitar orientación o denunciar sobre hechos de soborno, sin riesgos de represalias.	43,9	45,5	41,2	46,5
Cuenta con canales de comunicación confidenciales donde los terceros pueden solicitar orientación o denunciar sobre hechos de soborno, sin riesgos de represalias.	25,6	24,7	26	25,6
Otro	1,6	2,6	1,1	1,6
Ninguno	45,4	42,9	48	43,4

Tabla 5: En relación con los recursos humanos, la empresa... Según sector productivo (en %)

	Total	Industria	Comercio	Servicios
En relación con los recursos humanos, la empresa...	100%	20%	48%	34%
Base	383	77	177	219
Incorpora lineamientos sobre prácticas antisoborno en las capacitaciones y comunicaciones internas de la empresa.	36,3	33,7	35,6	38,8
Promueve que los empleados contribuyan a la prevención del soborno como condición contractual para la vinculación laboral.	32,1	28,6	30,5	36,4
Asegura que ningún empleado será trasladado a un cargo menor, penalizado, si se rehúsa a pagar sobornos.	22,7	20,8	19,2	28,7
Es supervisada por la junta directiva para conducirse de acuerdo con parámetros definidos en relación con el soborno en cualquiera de sus formas.	18,3	15,6	21,5	15,5
Otro	1,6	1,3	1,7	1,6
Ninguno	30,5	31,2	32,2	27,9

Esta debilidad institucional en los mecanismos, que probablemente esté en parte asociada a que no son empresas de gran envergadura, se observa también, en la mayoría de las empresas, en la ausencia de sanciones formalizadas para los empleados que incurren en prácticas corruptas. En efecto, menos de la mitad de las empresas (42,8%) cuenta con sanciones para ser aplicadas a empleados, y en el caso de la industria, en sólo el 37,7% de las empresas existen tales sanciones. Del mismo modo, en sólo un 40,5% de las empresas los empleados son informados de que podrían ser sancionados en caso de realizar prácticas corruptas. La escasa institucionalidad de las sanciones se corresponde de este modo con la escasa institucionalidad de los mecanismos de prevención. Es decir que es esperable que la falta de controles internos debidamente institucionalizados afecte la posibilidad tanto de que existan como de que se apliquen sanciones efectivas a los empleados involucrados en prácticas de soborno.

Tabla 6: En relación con las sanciones, la empresa... Según sector productivo (en %)

	Total	Industria	Comercio	Servicios
En relación con las sanciones, la empresa...	100%	20%	48%	34%
Base	383	77	177	219
Establece sanciones para aplicar a un empleado en el momento en que incurra en un acto de soborno.	42,8	37,7	39	51,2
Informa a los empleados de las sanciones que se le pueden aplicar en el momento de cometer un acto de soborno.	40,5	37,7	40,1	42,6
Otro	1,6	2,6	1,1	1,6
Ninguno	45,4	42,9	48	43,4

Al mismo tiempo, los controles respecto de las prácticas corruptas y el soborno son escasos también en lo que respecta a las acciones comerciales de las empresas, en particular al momento de elegir sus socios y aliados estratégicos. Sólo un 31,3% cuenta con algún mecanismo que asegura las transacciones transparentes con contratistas y proveedores, y en cuanto a los representantes de ventas, el 78,6% carece de mecanismos para asegurar que no se canalicen pagos indebidos a terceros a través de sus representantes. El énfasis, en cambio, está puesto en la verificación de los datos de contratistas y proveedores para conocer su idoneidad (75,5%) y en que las comisiones y honorarios pagados a los representantes sean proporcionales al servicio prestado (54,6%). Es decir que hay un privilegio de la lógica comercial.

Más aún, se puede observar una tendencia decreciente en este tema: a medida que las acciones de soborno afectan menos las cuestiones de rentabilidad económica, menos mecanismos se implementan para su prevención. Por ejemplo, en el caso de los representantes de ventas, sólo un 12,5% incluye dentro del contrato la explícita terminación de éste ante un pago u ofrecimiento de soborno.

Tabla 7: En relación con los contratistas y proveedores, la empresa... Según sector productivo (en %)

	Total	Industria	Comercio	Servicios
En relación con los contratistas y proveedores, la empresa...	100%	20%	48%	34%
Base	383	77	177	219
Verifica previamente los datos de los contratistas y proveedores para conocer su idoneidad.	75,5	76,6	79,7	69
Se asegura de que los contratistas y proveedores conozcan su posición de rechazo al soborno y las prácticas indebidas.	44,4	36,4	44,1	49,6
Cuenta con un mecanismo que asegure un proceso de adquisiciones y compras justo, transparente y que evada la corrupción.	31,3	27,3	32,8	31,8
Aplica una evaluación consistente de las ofertas recibidas.	28,2	31,2	26	29,5
Se reserva el derecho de terminación del contrato ante un ofrecimiento y/o pago de un soborno de parte de los contratistas y proveedores.	26,4	24,7	25,4	28,7
Otro	0,3	-	0,6	-
Ninguno	7,3	2,6	4,5	14

Tabla 8: En relación con los representantes de ventas, la empresa... Según sector productivo (en %)

	Total	Industria	Comercio	Servicios
En relación con los representantes de ventas, la empresa...	100%	20%	48%	34%
Base	383	77	177	219
Se asegura de que las comisiones y honorarios pagados a los representantes sean proporcionales a los servicios que prestan.	54,6	58,4	56,5	49,6
Realiza previamente una verificación de datos para corroborar la idoneidad y reputación.	38,4	29,9	37,9	47,3

Da a conocer su posición de rechazo al soborno a los representantes de ventas.	28,5	22,1	29,4	31
Cuenta con mecanismos para asegurar que a través de sus representantes no se canalicen pagos indebidos a terceros.	21,4	18,2	22	22,5
Ha definido que el pago a sus representantes solamente se haga a través de cuenta bancarias.	14,9	15,6	14,1	15,5
Dentro del contrato de un representante, hace explícita la terminación de aquél ante un pago u ofrecimiento de soborno.	12,5	11,7	12,4	13,2
Ninguno	26,4	23,4	24,3	31

CONCLUSIONES

A lo largo del informe se observó cómo en el universo de las PyMES que contratan con el Estado la percepción acerca de la corrupción y las prácticas que efectivamente se llevan a cabo están guiadas por lógicas distintas. Así, mientras que las percepciones y opiniones sobre las prácticas corruptas son condenadas con la lógica ética, éstas no se corresponden con las prácticas concretas de las empresas respecto del soborno. La falta o debilidad de los mecanismos institucionalizados de prevención y control parece responder más bien a una lógica comercial por la que incurrir en prácticas de soborno puede resultar un recurso racional en un contexto en que esa práctica se percibe como generalizada.

Un aspecto interesante es que, si bien se planteó una muestra ponderada por región y sector productivo, esta distinción no se reflejó en datos diferenciales. En general, cuando se piensa en el universo PyMES, la idea de heterogeneidad y diversidad parece primar. Sin embargo, los resultados dieron cuenta de ciertos patrones comunes y compartidos respecto del soborno. Tres actores aparecen continuamente: el Estado (en sus diversos niveles, sus agentes y prácticas), la competencia y las propias empresas.

Si bien las respuestas pueden aparecer a simple vista como contradictorias o falsas, en verdad están expresando una compleja trama de relaciones donde los “otros” (encarnados en el Estado y la competencia) aparecen como culpables de un contexto que favorece las prácticas corruptas atentando contra la implementación de prácticas antisoborno por parte de las empresas. Por su parte, las empresas se presentan así mismas como conscientes de cuán incorrecto éticamente es incurrir en prácticas de soborno, pero esa lógica moral, esa conciencia ética, no se traduce en acciones y mecanismos integrales y coherentes.

En este contexto donde las empresas muestran esta tensión entre ambas lógicas es que los Acuerdos de Transparencia Sectorial aparecen como un mecanismo viable para la conciliación de ambas lógicas, generando una coherencia entre “lo dicho y lo hecho”.

ANEXO 1: GLOSARIO

Los siguientes conceptos se encuentran incluidos en los “Principios empresariales para contrarrestar el soborno”, elaborados por Transparencia Internacional y Social Accountability International.

- › **Contribuciones caritativas:** Como forma de soborno, se entienden los pagos realizados en beneficio de la sociedad, con fines de caridad, educativos, de bienestar social o causas conexas, utilizados como subterfugio para sobornar.
- › **Patrocinio:** Como forma de soborno se entiende toda transacción comercial por medio de la cual la empresa realiza un pago, en efectivo o en especie, para asociar su nombre a una actividad o a otra organización, a cambio del cual obtendría derechos y beneficios indebidos.
- › **Contribuciones políticas:** Como forma de soborno, comprenden toda contribución, en efectivo o en especie, realizada con el propósito de apoyar una causa política a cambio de obtener ventajas indebidas en las transacciones de naturaleza comercial. Las contribuciones en especie pueden incluir un obsequio de bienes o servicios, publicidad o actividades de promoción que respalden a un partido político, la compra de entradas para eventos de recaudación de fondos y contribuciones a organizaciones de investigación muy vinculadas a un partido político.
- › **Pagos de facilitación:** Son pequeñas cantidades de dinero que se entregan a cambio de asegurar o agilizar el curso de un trámite o acción necesaria sobre la cual el responsable del pago de facilitación tiene un derecho conferido por ley.
- › **Regalos:** Todo tipo de bienes, servicios o préstamos que se ofrezcan ostensiblemente como símbolo de amistad o manifestación de aprecio.

Los regalos se pueden utilizar para expresar un propósito en común y el deseo de futuro éxito y prosperidad comercial. (Constituyen una forma de soborno cuando se otorgan para recibir un beneficio inapropiado).

- › **Hospitalidad:** Incluye entretenimientos, comidas, recepciones, entradas a espectáculos, eventos sociales o deportivos como actividades para iniciar o desarrollar una relación entre personas de negocios. (Constituye una forma de soborno cuando se otorga para recibir un beneficio inapropiado).
- › **Gastos:** Pago por parte de la empresa de viáticos u otros gastos conexos incurridos por el potencial cliente o socio comercial, siempre y cuando ese reembolso no sea parte del acuerdo contractual. (Constituyen una forma de soborno cuando se otorgan para recibir un beneficio inapropiado).
- › **Sobornos:** El ofrecimiento o la aceptación de cualquier tipo de regalos, préstamos, honorarios, retribución o cualquier otra ventaja prometida y ofrecida por o a cualquier persona con la intención de inducirla a realizar una acción deshonesto, ilegal o que pudiera ocasionar pérdida de confianza en la conducción de las actividades comerciales de la empresa.

ANEXO 2: ENCUESTA

Empresa:	Fecha:
Nombre del entrevistado:	Cargo:
Dirección :	Ciudad:
E-Mail:	Página Web:
Teléfono:	Celular:

Sector
.....

Actividad
.....

Nro. de empleados fijos	Temporales
Promedio de ventas anuales	Total de activos

Las siguientes preguntas pretenden identificar el conjunto de prácticas que realizan las empresas con el objetivo de evitar el soborno en la gestión empresarial. Por favor, responda de acuerdo con las directrices e iniciativas que se efectúan en su organización.

1. ¿Cuáles de las siguientes opciones considera que son usadas por los empresarios para sobornar o ser sobornado? (Encuestador, lea una por una y marque cada una con las que el entrevistado dice estar de acuerdo). **RM** (Respuesta múltiple).

Contribuciones políticas	01
Pagos para agilizar o facilitar trámites	02
Donaciones	03
Patrocinios	04
Regalos	05
Gastos de representación	06
Otra. ¿Cuál?	97

2. ¿En el entorno de los negocios con el sector público, cuáles de las siguientes afirmaciones su empresa considera motivos de presión para dar u ofrecer sobornos? (Encuestador, lea una por una y marque cada una con las que el entrevistado dice estar de acuerdo). **RM** (Respuesta múltiple).

La ineficiencia del sector público en la contratación de un servicio/producto, que es lo que hace posible generar un mercado negro de pago de sobornos.	01
La complejidad de los trámites y procedimientos ante organismos estatales, que favorece el auge de la corrupción.	02
El requerimiento, directo o indirecto, de atenciones/beneficios por parte de los funcionarios públicos para facilitar la acción a favor de la empresa.	03
La existencia de competidores que están preparados para ofrecer sobornos.	04
La exigencia en la empresa privada de cumplir con los objetivos de ventas a toda costa.	05
Otra. ¿Cuál?	97

3. ¿En el entorno de los negocios con el sector privado, cuáles de las siguientes afirmaciones su empresa considera motivos de presión para dar u ofrecer sobornos? **RM** (Respuesta múltiple).

La constante presencia de prácticas empresariales de soborno por parte de la competencia.	01
La estrategia comercial para obtener mayor participación en el mercado frente a la competencia.	02
Los procesos de constitución de empresas asociadas o alianzas estratégicas consideradas importantes oportunidades de negocios.	03
Otra. ¿Cuál?	97

4. En relación con la ejecución de cualquier tipo de trámite requerido frente a entidades públicas, la empresa... **RM** (Respuesta múltiple).

Conoce el procedimiento regular para llevarlos a cabo.	01
Investiga los trámites en que es común el pago de comisiones indebidas para su agilización.	02
Tiene una posición de rechazo frente al pago de comisiones indebidas para agilizar los trámites.	03
Da a conocer a sus empleados y terceros su posición frente a este tipo de trámites.	04
Otro. ¿Cuál?	97
Ninguno.	99

5. En relación con contribuciones políticas, la empresa... **RM** (Respuesta múltiple).

Tiene como política no hacer nunca contribuciones políticas.	01
Evalúa la existencia de posibles conflictos de interés con el partido o la campaña políticos beneficiarios de la contribución.	02
Lleva un registro contable exacto de las contribuciones políticas que realiza.	03
Brinda información a quien lo solicite sobre las contribuciones políticas realizadas.	04
Se cuida de no obtener ventajas sobre sus competidores a través de las contribuciones políticas.	05
Da a conocer a sus empleados y terceros su posición frente a las contribuciones políticas.	06
Otro. ¿Cuál?	97
Ninguno.	99

6. En el momento de realizar donaciones, la empresa... RM (Respuesta múltiple).

Ha definido topes máximos de donaciones en dinero o su equivalente en especie.	01
Brinda información a quien lo solicite sobre las donaciones realizadas.	02
Hace un seguimiento del destino del dinero donado.	03
Rechaza la obtención de cualquier beneficio adicional a lo legalmente establecido a cambio de una donación.	04
Da a conocer a sus empleados y terceros su posición frente a las donaciones.	05
Lleva un registro contable exacto de las donaciones que otorga.	06
Otro. ¿Cuál?	97
Ninguno.	99

7. En relación con los patrocinios, la empresa... RM (Respuesta múltiple).

Hace un seguimiento del uso de los patrocinios que otorga.	01
Antes de otorgar un patrocinio, analiza la idoneidad y la capacidad de la organización destinataria.	02
Evalúa la existencia de conflictos de interés con la organización destinataria que puedan afectar la transparencia del patrocinio.	03
Brinda información a quien lo solicite sobre los patrocinios otorgados y/o recibidos.	04
Se abstiene de otorgar un patrocinio en circunstancias en las que pudiera influenciar un proceso licitatorio.	05
Lleva un registro contable exacto de los patrocinios que acepta u otorga.	06
Otro. ¿Cuál?	97
Ninguno.	99

8. Frente a regalos y gastos de representación, la empresa... **RM** (Respuesta múltiple).

Ha definido topes máximos para los regalos y gastos de representación que se pueden ofrecer o recibir.	01
Brinda información a quien lo solicite sobre los regalos y gastos otorgados y/o recibidos.	02
Lleva un registro contable exacto de los regalos y reembolsos de gastos que aceptaron y/o otorgaron.	03
Se asegura de que a través de los regalos otorgados y/o recibidos no se genere obligación alguna para el beneficiario.	04
Da a conocer a sus empleados y terceros su posición frente al manejo de regalos y gastos de representación.	05
Otro. ¿Cuál?	97
Ninguno.	99

9. En relación con controles internos y auditorías, la empresa... **RM** (Respuesta múltiple).

Realiza auditorías periódicas para vigilar la procedencia y el destino de pagos a terceros.	01
Cuenta con un sistema para asegurar que los registros contables se lleven con exactitud y veracidad.	02
Cuenta con controles internos que comprueben que los pagos y recibos han sido autorizados debidamente.	03
Cuenta con algún comité de auditoría encargado de vigilar la efectividad de los controles internos.	04
Cuenta con una adecuada división de funciones para prevenir riesgos en el proceso de pagos y recibos de terceros.	05
Otro. ¿Cuál?	97
Ninguno.	99

10. En relación con canales de comunicación, la empresa... **RM** (Respuesta múltiple).

Cuenta con canales de comunicación confidenciales donde los empleados pueden solicitar orientación o denunciar sobre hechos de soborno, sin riesgos de represalias.	01
Cuenta con canales de comunicación confidenciales donde los terceros pueden solicitar orientación o denunciar sobre hechos de soborno, sin riesgos de represalias.	02
Otro. ¿Cuál?	97
Ninguno.	99

11. En relación con los recursos humanos, la empresa... **RM** (Respuesta múltiple).

Incorpora lineamientos sobre prácticas antisoborno en las capacitaciones y comunicaciones internas de la empresa.	01
Asegura que ningún empleado será trasladado a un cargo menor, penalizado, si se rehúsa a pagar sobornos.	02
Promueve que los empleados contribuyan a la prevención del soborno como condición contractual para la vinculación laboral.	03
Es supervisada por la junta directiva para conducirse de acuerdo con parámetros definidos en relación con el soborno en cualquiera de sus formas.	04
Otro. ¿Cuál?	97
Ninguno.	99

12. En relación con sanciones, la empresa... **RM** (Respuesta múltiple).

Establece sanciones para aplicar a un empleado en el momento en que incurra en un acto de soborno.	01
Informa a los empleados de las sanciones que se les pueden aplicar en el momento de cometer un acto de soborno	02
Otro. ¿Cuál?	97
Ninguno.	99

13. En relación con empresas asociadas y alianzas estratégicas, la empresa... **RM** (Respuesta múltiple).

No tiene empresas asociadas.	01
Verifica previamente la reputación y posición frente al soborno de aquellas empresas con las cuales espera iniciar un proceso de asociación.	02
Se asegura de que la empresa asociada coincida con el rechazo al soborno y las prácticas indebidas.	03
Considera que involucrarse en un acto de soborno es causa de terminación de la asociación.	04
Otro. ¿Cuál?	97
Ninguno.	99

14. En relación con sucursales y subsidiarias, la empresa... **RM** (Respuesta múltiple).

No tiene sucursales ni subsidiarias.	01
Hace extensiva su posición de rechazo al soborno a sus sucursales y subsidiarias.	02
Se asegura de que sus sucursales y subsidiarias estén alineadas con su posición de rechazo al soborno y las prácticas indebidas.	03
Ha establecido sanciones para las sucursales y subsidiarias en caso de que se involucren en un acto de soborno.	04
Informa a las sucursales y subsidiarias sobre las sanciones que se aplican en caso de incurrir en un acto de soborno.	05
Otro. ¿Cuál?	97
Ninguno.	99

15. En relación con contratistas y proveedores, la empresa... **RM**
(Respuesta múltiple).

Verifica previamente los datos de los contratistas y proveedores para conocer su idoneidad.	01
Se asegura de que los contratistas y proveedores conozcan su posición de rechazo al soborno y las prácticas indebidas.	02
Se reserva el derecho de terminación del contrato ante un ofrecimiento y/o pago de un soborno por parte de los contratistas y proveedores.	03
Cuenta con un mecanismo que asegure un proceso de adquisiciones y compras justo, transparente y que evada la corrupción.	04
Aplica una evaluación consistente de las ofertas recibidas.	05
Otro. ¿Cuál?	97
Ninguno.	99

16. En relación con los representantes de ventas, la empresa... **RM**
(Respuesta múltiple).

Se asegura de que las comisiones y los honorarios pagados a los representantes sean proporcionales a los servicios que prestan.	01
Realiza previamente una verificación de datos para corroborar la idoneidad y reputación de los representantes.	02
Dentro del contrato de un representante, hace explícita la terminación de aquél ante un pago u ofrecimiento de soborno.	03
Da a conocer su posición de rechazo al soborno a los representantes de ventas.	04
Cuenta con mecanismos para asegurar que a través de sus representantes no se canalicen pagos indebidos a terceros.	05
Ha definido que el pago a sus representantes solamente se haga a través de cuentas bancarias.	06
Otro. ¿Cuál?	97
Ninguno.	99

17. ¿Considera que las practicas empresariales que usted aplica (preguntas 4 a la 16) sirven para combatir el soborno?

Sí	1
No	2



17a. ¿Por que razón?.....
.....
.....

18. ¿Qué obstáculos ha encontrado cuando ha aplicado alguna(s) de estas prácticas? (Encuestador, indague, profundice).

.....

19. ¿Qué otras practicas considera usted que son útiles para que las empresas prevengan el soborno?

.....

20. ¿Qué motiva a su empresa a instrumentar prácticas que contribuyan a disminuir el soborno? (Marque con X una o varias respuestas, o agregue una nueva).

Compromiso y reconocimiento social	01
Contribuir en la lucha contra la corrupción	02
Prevenir riesgos que incrementan los costos de gestión	03
Sentido ético de los negocios	04
Reputación	05
Relaciones a largo plazo	06
Diferenciación	07
Fidelización de clientes	08
Otro. ¿Cuál?	97

21. ¿Qué desalienta a su empresa a instrumentar prácticas que contribuyan a disminuir el soborno? (Marque con X una o varias o agregue una nueva).

Las acciones deshonestas de la competencia	01
La corrupción en el sector público	02
La ineficacia en la gestión pública	03
La falta de compromiso del sector empresarial por establecer, instrumentar y respetar políticas conjuntas de lucha contra el soborno	04
Incurrir en costos adicionales	05
El mercado no reconoce estos esfuerzos	06
Otra. ¿Cuál?	97

22. ¿En qué nivel considera que está su empresa frente a las acciones para contrarrestar el soborno?

No ha realizado ninguna acción.	01
Realiza acciones esporádicas e intuitivas.	02
Realiza acciones planeadas y periódicas.	03
Realiza acciones planeadas, periódicas e invierte recursos para su ejecución.	04
Realiza una evaluación periódica del resultado de esas acciones.	05

23. ¿Cuenta su empresa con un programa integral de acciones para prevenir el soborno? En caso afirmativo, ¿podría facilitarnos información escrita al respecto?

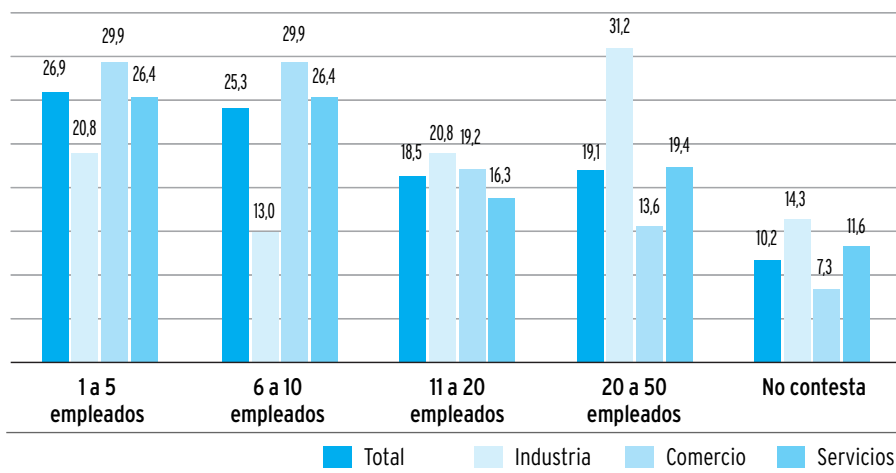
Sí	1
No	2



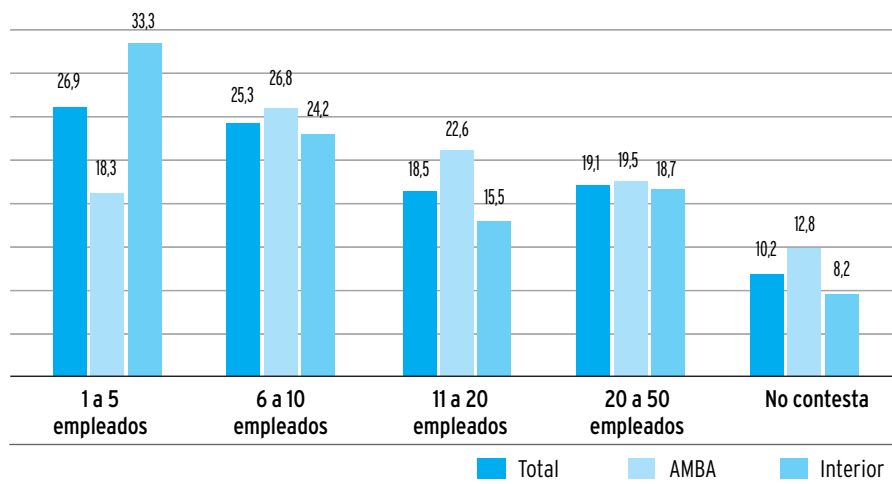
Agradecer y finalizar.

ANEXO 3: CUADROS, TABLAS Y GRÁFICOS

Anexo Cuadro 1. Cantidad de empleados fijos por sector productivo (en %, N = 383)



Anexo Cuadro 2. Cantidad de empleados fijos por región (en %, N = 383)



Anexo Cuadro 3. Ejecución de trámites frente a entidades públicas (en %)

	Total	Industria	Comercio	Servicios
En relación con la ejecución de trámites requeridos frente a entidades públicas, la empresa...	100%	20%	46%	34%
Base	383	77	177	219
Conoce el procedimiento regular para llevarlos a cabo.	60,1	67,5	52,5	65,9
Tiene una posición de rechazo frente al pago de comisiones indebidas para agilizar los trámites.	53,3	49,4	50,3	59,7
Da a conocer a sus empleados y terceros su posición frente a este tipo de trámites.	34,5	31,5	28,2	45
Investiga los trámites en que es común el pago de comisiones indebidas para su agilización.	20,6	20,8	19,2	22,5
Ninguno.	4,7	1,3	4,5	7

Anexo Cuadro 4. En relación con contribuciones políticas, la empresa...

Por sector productivo (en %)

	Total	Industria	Comercio	Servicios
En relación con contribuciones políticas, la empresa...	100%	20%	46%	34%
Base	383	77	177	219
Tiene como política no hacer nunca contribuciones políticas.	77,5	72,7	79,7	77,5
Da a conocer a sus empleados y terceros su posición frente a las contribuciones políticas.	10,4	13	7,3	13,2
Evalúa la existencia de posibles conflictos de interés con el partido o la campaña políticos beneficiarios de la contribución.	6,8	6,5	6,8	7,0
Se cuida de no obtener ventajas sobre sus competidores a través de las contribuciones políticas.	4,7	6,5	3,4	5,4
Lleva un registro contable exacto de las contribuciones políticas que realiza.	4,4	3,9	5,1	3,9
Brinda información a quien lo solicite sobre las contribuciones políticas realizadas.	3,7	2,6	4,0	3,9
Otro.	0,5	1,3	0,6	-
Ninguno.	11,5	14,3	10,7	10,9

Anexo Cuadro 5. En el momento de realizar donaciones, la empresa... Por sector productivo (en %)

	Total	Industria	Comercio	Servicios
En el momento de realizar donaciones, la empresa...	100%	20%	46%	34%
Base	383	77	177	219
Ha definido topes máximos de donaciones en dinero o su equivalente en especie.	27,9	24,7	32,8	23,3
Da a conocer a sus empleados y terceros su posición frente a las donaciones.	21,9	11,7	23,2	26,4
Brinda información a quien lo solicite sobre las donaciones realizadas.	20,9	16,9	19,8	24,8
Rechaza la obtención de cualquier beneficio adicional a lo legalmente establecido a cambio de una donación.	19,3	19,5	14,1	26,4
Lleva un registro contable exacto de las donaciones que otorga.	17,5	20,8	14,1	20,2
Hace un seguimiento del destino del dinero.	17,0	18,2	15,3	18,6
Otro.	0,3	1,3	-	-
Ninguno.	38,9	37,7	40,1	38

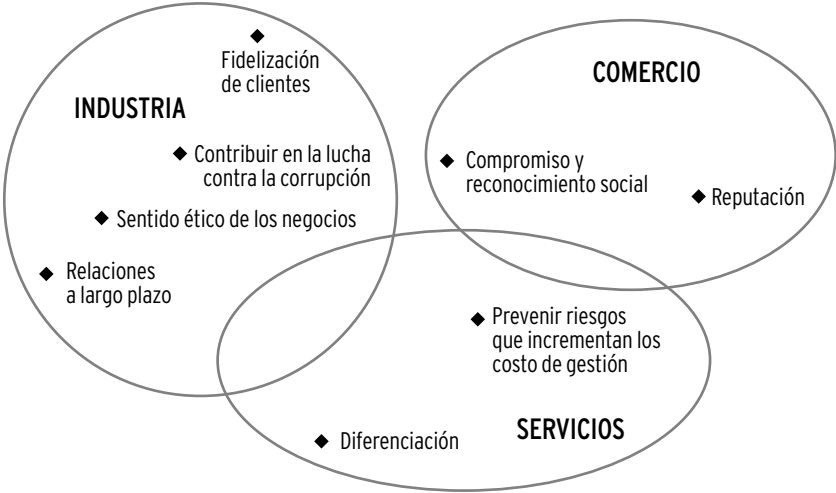
Anexo Cuadro 6. En relación con los patrocinios, la empresa... Por sector productivo (en %)

	Total	Industria	Comercio	Servicios
En relación con los patrocinios, la empresa...	100%	20%	46%	34%
Base	383	77	177	219
Analiza la idoneidad y la capacidad de la organización destinataria antes de otorgar un patrocinio.	25,3	10,4	28,8	29,5
Hace un seguimiento del uso de los patrocinios que otorga.	24,8	16,9	25,4	28,7
Evalúa la existencia de conflictos de interés con la organización destinataria que puedan afectar la transparencia del patrocinio.	15,1	10,4	15,8	17,1
Brinda información a quien lo solicite sobre los patrocinios otorgados y/o recibidos.	14,9	10,4	15,8	16,3
Se abstiene de otorgar un patrocinio en circunstancias en las que pudiera influenciar un proceso licitatorio.	14,1	11,7	13,6	16,3
Lleva un registro contable exacto de los patrocinios que acepta u otorga.	14,1	7,8	15,3	16,3
Ninguno.	48,3	61	44,1	46,5

*Anexo Cuadro 7. Frente a regalos y gastos de representación, la empresa...
Por sector productivo (en %)*

	Total	Industria	Comercio	Servicios
Frente a regalos y gastos de representación, la empresa...	100%	20%	46%	34%
Base	383	77	177	219
Ha definido topes máximos para los regalos y gastos de representación que se pueden ofrecer o recibir.	28,2	19,5	35	24
Se asegura de que a través de los regalos otorgados y/o recibidos no se genere obligación alguna para el beneficiario.	23,8	23,4	22	26,4
Brinda información a quien lo solicite sobre los regalos y gastos otorgados y/o recibidos.	21,7	29,5	16,4	30,2
Da a conocer a sus empleados y terceros su posición frente al manejo de regalos y gastos de representación.	21,7	15,6	16,9	19,4
Lleva un registro contable exacto de los regalos y reembolsos de gastos que aceptaron u otorgaron.	17,5	15,6	16,9	19,4
Otro.	0,3	-	0,6	-
Ninguno.	39,2	42,9	37,9	38,8

¿Qué motiva a su empresa a instrumentar prácticas que contribuyan a disminuir el soborno?



*Datos del informe final realizado por la
consultora I. A. Research*

ESTUDIO SOBRE PRÁCTICAS ANTISOBORNO EN PyMES

Síntesis de datos presentados

Tal como se explicita en la descripción de la metodología del trabajo efectuado, el trabajo de campo y el procesamiento de la información fueron realizados por la consultora I. A. Research. Sobre la base de los resultados obtenidos luego de la tarea de campo, se ha elaborado el informe precedente, que condensa la información más importante sobre el comportamiento de las PyMES en los distintos sectores. Sin embargo, consideramos esencial mostrar algunos de los resultados arrojados por el trabajo de campo, más bien de carácter duro, donde se mencionan ciertas características de las empresas y se aproxima una división de los casos encuestados por segmentos. Así, se realizó un análisis factorial, a partir de las preguntas 4 hasta la 16 inclusive, consideradas el módulo o *set* actitudinal de los entrevistados.

A partir de esa información se desarrollaron varias alternativas de solución y finalmente se escogió la solución factorial con cinco dimensiones de análisis, que redujo el conjunto de variables de las preguntas seleccionadas a estas dimensiones. Posteriormente, se realizó un análisis de *clusters* con la información obtenida en el factorial, y finalmente mediante una regresión se correlacionó la información del factorial con los *clusters*, lo que permitió obtener una información para cada individuo y su grupo de pertenencia, así como sus características principales.

Los cinco *clusters* se describen a continuación:

1) Segmento “Precavidos” “Honestos”

En primer lugar, hallamos un segmento compuesto de una mayoría de empresas dirigidas y orientadas hacia una acción “honesta”, cuando no legal, que oscila entre una posición de claro rechazo al soborno en sus diversas formas y un cierto oportunismo “de caída en...” que bordea las conductas no legales cuando la oportunidad lo permite. Es honesto porque no hay elementos claros en contrario y porque lo declama, no tanto porque lo practique.

La responsabilidad en el acto del soborno está puesta en el “otro”, los empleados públicos o las empresas inescrupulosas.

Tiene como conducta no hacer contribuciones políticas. No otorga patrocinios, pero no se expide sobre los regalos y gastos de representación; de allí, uno de los elementos que lo define como “Precavidos”. Tampoco se pronuncia respecto de los canales de comunicación ni sobre sanciones. No cuenta con empresas asociadas ni sucursales, lo cual es un segundo elemento que lo define.

Responde a un sentido ético en los negocios. Lo desalienta la falta de compromiso del sector para combatir la corrupción, pero siempre es el “otro” el responsable. No aplica normas ISO y tal vez las aplique próximamente.

De las 383 empresas encuestadas, el análisis arrojó que 157 de ellas pertenecen a este segmento.

2) Segmento “Benefactores” con límites

Es el segundo segmento en importancia, que tiende a ciertas formas “permitidas de influencia” y, en algunos casos, a formas directamente legales. Observa el escenario tratando de no ser el jugador más destacado, imponiéndose ciertos límites que no pueden pasarse de la ecuación costo-beneficio.

Considera que los pagos para trámites y las contribuciones políticas son las principales causas de corrupción. Ve al Estado como ineficiente y como problema.

Considera que las prácticas de la competencia y las estrategias comerciales son las principales armas de presión en el sector privado. Evalúa posibles conflictos de interés en cuanto a las contribuciones que realiza y lleva un registro de éstas. Ha definido tope máximos de donaciones, regalos y gastos. Hace un seguimiento de los patrocinios que otorgan. Realiza auditorías de los pagos.

No tiene empresas asociadas ni sucursales. Siente temor a quedar fuera del mercado por sus prácticas. Desea instrumentar controles internos y capacitar y educar a sus empleados. No aplica ningún programa de prevención. Lo

motiva el compromiso y el reconocimiento social. Lo desalienta la corrupción en el sector público. Sin embargo, no ha realizado acciones para contrarrestar el soborno, y no aplica normas ISO ni parece que las aplicará.

Encontramos 90 empresas que se aproximan a estas características.

3) Segmento “Contribuidores políticos” personalistas

En tercer lugar en orden de importancia, nos encontramos con un segmento cuya característica más sobresaliente es un cierto “aventurerismo” propio de una formación social como la Argentina, en un período dado (el actual) e impregnado de las “atrofias” culturales de las últimas décadas. Este sector es importante no tanto por su peso real en la muestra escogida, sino más bien porque su conducta pareciera impregnar y transmitirse a los demás segmentos. De allí su importancia, habida cuenta de que es el sector donde se pueden observar las mayores incoherencias, cuando no la mentira encubierta, que dificulta la lectura de la información en forma directa.

Pero sus características, si bien le son propias, como dijimos, parecieran “difuminarse” sobre los otros segmentos.

Considera que no hay motivos de presión por parte de los empresarios en el sector privado principalmente y algo menos en el sector público. Conoce bien los trámites y procedimientos ante entidades públicas.

Respecto de las contribuciones políticas, rehuye la información. Se comporta del mismo modo con donaciones, regalos y gastos de representación.

Cuenta con canales de información confidenciales para empleados. Coherentemente, establece sanciones para empleados que incurran en actos de soborno, encontrando aquí el carácter personalista. Verifica previamente los datos de proveedores y contratistas. Se asegura de que las comisiones sean proporcionales a los servicios. Considera que sus prácticas sirven para combatir el soborno. Es el segmento que más claramente no tiene programas para combatir el soborno.

Quiere contribuir a la lucha contra la corrupción por un sentido “ético”, pero no quiere incurrir en costos adicionales por sus prácticas. No piensa instrumentar normas ISO en los próximos años.

Oculto o no da información en buena parte de la entrevista.

Encontramos un total de 67 representantes con estas características en la muestra de 383 empresas.

4) Segmento “Generosos” cuidadosos

En cuarto lugar de importancia cuantitativa, observamos un segmento semejante en algunos aspectos con el segundo, pero que da cuenta de una racionalidad con arreglo a fines, según la definición weberiana, movido por valores asimilables a los de una “ética de la responsabilidad”, de acuerdo con el mismo autor.

Su diferencia principal respecto del segundo segmento consiste en que éste es claramente un segmento de posición de rechazo a las distintas formas de soborno y, además, y no declamatoriamente, es el que adopta los mecanismos pertinentes para evitarlo y/o acotarlo.

Sus características principales son que establece comunicaciones internas y lleva registros de los pasos que da. Pareciera ser el que tiene una posición más firme de rechazo y, por otra parte, considera que los mecanismos que instrumenta le son de suma utilidad. Puede llegar a sancionar.

Es el segmento que cuenta en mayor medida con programas de prevención.

Tiene un sentido ético sobre la responsabilidad empresarial y tiende a contribuir en las tareas contra la corrupción.

Es cuidadoso de las relaciones de largo plazo y de la fidelización del cliente.

Considera que las formas típicas del soborno son los pagos, los regalos y los patrocinios. Cree que el soborno es parte de la estrategia comercial de algunos empresarios y, sobre todo, en alianzas o con socios.

En demérito de este segmento se puede indicar que no es muy importante cuantitativamente y, si bien posee los mecanismos, no siempre realiza acciones sistemáticas sino en forma intuitiva, principalmente, y planeadas en segundo término.

Ve en el Estado uno de los principales problemas debido a la ineficacia de la gestión pública y sabe que el mercado no reconoce sus esfuerzos a causa de la falta de compromiso del sector para instrumentar políticas contra el soborno.

Piensa instrumentar normas ISO en los próximos dos años.

Del total encuestado, 38 casos responden a estas características.

5) Segmento Grandes PyMES “legalistas”

Por último hallamos un quinto segmento compuesto de aquellas PyMES cuya conducta principal pareciera ser asimilable a una mediana o inclusive a una gran empresa. Si bien este segmento no es cuantitativamente muy significativo, lo es en términos de lo que nos dice y de lo que no nos dice. Oculta su nivel de empleo fijo y temporal, así como su facturación y sus activos, a pesar de declarar (en parte) altos niveles de facturación. Esto podría tomarse como un aprendizaje hecho de las características de la gran empresa, pero por otra parte tiene una posición marcadamente “legalista” y reclama reglas claras de funcionamiento imbuido de un aspecto racional que va a contramano de su conducta declarada o está en franca contradicción con ella.

Es posible inferir un reclamo de una cierta legalidad o reglas de juego claras pero, por otra parte, tiene una conducta similar a la de los “grandes jugadores” y, por lo tanto, oculta su juego.

Lo que no sabemos es si este segmento es uno en crecimiento o no; si estas empresas eran grandes y se achicaron debido a la crisis o si están resurgiendo después de la crisis y su número va en aumento.

Las empresas que componen este segmento son 31.

A continuación se presentan los principales resultados para esta clasificación en función de las preguntas efectuadas (véase Anexo II).

I) Prácticas del soborno en general por segmento

Tabla 9: Formas típicas de soborno (valores en %)

¿Cuáles de las siguientes opciones considera que son usadas por los empresarios para sobornar?	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PyMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
Pagos para agilizar o facilitar trámites	62,9	63,1	71,1	61,3	64,4	56,7
Contribuciones políticas	54,8	52,9	60,5	51,6	66,7	41,8
Regalos	37,3	30,6	52,6	41,9	37,8	41,8
Donaciones	35,8	31,8	39,5	45,2	42,2	29,9
Patrocinios	31,3	27,4	47,4	32,3	34,4	26,9
Gastos de representación	26,1	26,1	36,8	22,6	21,1	28,4
Otro	1,3	1,3	5,3	-	1,1	-
Ninguno	9,7	10,2	13,2	12,9	2,2	14,9

Tabla 10: Motivos de presión en el sector público (valores en %)

¿Cuáles de las siguientes opciones considera que son usadas por los empresarios para sobornar?	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PyMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
La complejidad de los trámites y procedimientos que favorecen el auge de la corrupción.	56,9	61,8	65,8	54,8	56,7	41,8
La ineficiencia del sector público en la contratación de un servicio/producto, que hace posible generar un mercado negro de pago de sobornos.	46,5	43,9	44,7	32,3	65,6	34,3

El requerimiento de atenciones/beneficios por parte de los funcionarios públicos para facilitar la acción a favor de la empresa.	30,8	39,5	36,8	19,4	25,6	19,4
La existencia de competidores que están preparados para ofrecer sobornos.	29,0	34,4	36,8	32,3	21,1	20,9
La exigencia en la empresa privada de cumplir con los objetivos de ventas a toda costa.	20,4	24,2	36,8	22,6	14,4	9,0
Otra.	1,0	0,6	2,6	-	1,1	1,5
Ninguno.	15,1	10,2	15,8	19,4	4,4	38,8

Tabla 11: Motivos de presión en el sector privado (valores en %)

¿Cuáles de las siguientes opciones considera que son usadas por los empresarios para sobornar?	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PyMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
La constante presencia de prácticas empresariales de soborno por parte de la competencia.	40,7	38,9	28,9	38,7	58,9	28,4
La estrategia comercial para obtener mayor participación en el mercado frente a la competencia.	38,6	36,3	47,4	35,5	47,8	28,4
Los procesos de constitución de empresas asociadas o alianzas estratégicas consideradas importantes oportunidades de negocio.	25,6	27,4	52,6	19,4	21,1	14,9
Otra.	0,8	1,9	-	-	-	-
Ninguno.	25,3	21,0	31,6	32,3	13,3	44,8

II) Usos y prácticas de las PyMES por segmento

Tabla 12: Ejecución de trámites en entidades públicas (valores en %)

En relación con la ejecución de cualquier tipo de trámite requerido frente a entidades públicas, la empresa...	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PyMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
Conoce el procedimiento regular para llevarlos a cabo.	60,1	56,7	63,2	71,0	46,7	79,1
Tiene una posición de rechazo frente al pago de comisiones indebidas para agilizar los trámites.	53,3	66,9	73,7	74,2	44,4	11,9
Da a conocer a sus empleados y terceros su posición frente a este tipo de trámites.	34,5	40,8	78,9	41,9	11,1	22,4
Investiga los trámites en que es común el pago de comisiones indebidas para su agilización.	20,6	10,2	10,5	35,5	42,2	14,9
Ninguno.	4,7	5,1	2,6	9,7	6,7	-

Tabla 13: Contribuciones políticas (valores en %)

En relación con contribuciones políticas, la empresa...	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PyMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
Tiene como política no hacer nunca contribuciones políticas.	77,5	91,7	73,7	83,9	84,4	34,3
Da a conocer a sus empleados y terceros su posición frente a las contribuciones políticas.	10,4	7,6	44,7	3,2	3,3	10,4
Evalúa la existencia de posibles conflictos de interés con el partido o campaña políticos beneficiarios de la contribución.	6,8	-	10,5	3,2	16,7	9,0

Se cuida de no obtener ventajas sobre sus competidores a través de las contribuciones políticas.	4,7	0,6	21,1	-	5,6	6,0
Lleva un registro contable exacto de las contribuciones políticas que realiza.	4,4	-	2,6	-	13,3	6,0
Brinda información a quien lo solicite sobre las contribuciones realizadas.	3,7	0,6	7,9	-	4,4	9,0
Otro.	0,5	1,3	-	-	-	-
Ninguno.	11,5	4,5	7,9	12,9	3,3	40,3

Tabla 14: Realización de donaciones (valores en %)

En el momento de realizar donaciones, la empresa...	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PyMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
Ha definido topes máximos de donaciones en dinero o su equivalente en especie.	27,9	16,6	42,1	35,5	52,2	10,4
Da a conocer a sus empleados y terceros su posición frente a las donaciones.	21,9	16,6	65,8	41,9	13,3	11,9
Brinda información a quien lo solicite sobre las donaciones realizadas.	20,9	13,4	63,2	41,9	13,3	14,9
Rechaza la obtención de cualquier beneficio adicional a lo legalmente establecido a cambio de una donación.	19,3	20,4	60,5	38,7	6,7	1,5
Lleva un registro contable exacto de las donaciones que otorga.	17,5	10,2	55,3	41,9	13,3	7,5
Hace un seguimiento del destino del dinero donado.	17,2	10,2	42,1	32,3	21,1	7,5
Otro.	0,3	-	-	-	-	1,5
Ninguno.	38,9	48,4	15,8	29,0	22,2	56,7

Tabla 15: Otorgamiento de patrocinios (valores en %)

En relación con los patrocinios, la empresa...	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PyMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
Analiza la idoneidad y la capacidad de la organización destinataria antes de otorgar un patrocinio.	25,3	9,6	50,0	51,6	42,2	13,4
Hace un seguimiento del uso de los patrocinios que otorga.	24,8	4,5	42,1	29,0	61,1	11,9
Evalúa la existencia de conflictos de interés con la organización destinataria que puedan afectar la transparencia del patrocinio.	15,1	2,5	47,4	45,2	16,7	10,4
Brinda información a quien lo solicite sobre los patrocinios otorgados y/o recibidos.	14,9	3,2	55,3	41,9	12,2	10,4
Se abstiene de otorgar un patrocinio en circunstancias en las que pudiera influenciar un proceso licitatorio.	14,1	6,4	36,8	35,5	16,7	6,0
Lleva un registro contable exacto de los patrocinios que acepta u otorga.	14,1	1,9	52,6	38,7	13,3	10,4
Ninguno.	48,3	77,1	23,7	32,3	10,0	53,7

Tabla 16: Regalos y gastos de representación (valores en %)

Frente a regalos y gastos de representación, la empresa...	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PyMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
Ha definido topes máximos para los regalos y gastos de representación que se pueden ofrecer o recibir.	28,2	12,7	42,1	38,7	61,1	7,5

Se asegura de que a través de los regalos otorgados y/o recibidos no se genere obligación alguna para el beneficiario.	23,8	17,8	57,9	41,9	22,2	11,9
Brinda información a quien lo solicite sobre los regalos y gastos otorgados y/o recibidos.	21,7	7,6	68,4	35,5	27,8	13,4
Da a conocer a sus empleados y terceros su posición frente al manejo de regalos y gastos de representación.	21,7	13,4	78,9	29,0	12,2	17,9
Lleva un registro contable exacto de los regalos y reembolsos de gastos que aceptaron u otorgaron.	17,5	5,7	65,8	38,7	14,4	11,9
Otro.	0,3	0,6	-	-	-	-
Ninguno.	39,2	58,0	7,9	35,5	11,1	52,2

Tabla 17: Controles internos y auditorías (valores en %)

En relación con controles internos y auditorías, la empresa...	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PyMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
Cuenta con un sistema para asegurar que los registros contables se lleven con exactitud y veracidad.	53,3	48,4	84,2	80,6	41,1	50,7
Cuenta con controles internos que comprueben que los pagos y recibos han sido autorizados debidamente.	49,3	45,9	81,6	74,2	38,9	41,8
Hace auditorías periódicas para vigilar la procedencia y el destino de pagos a terceros.	39,7	26,1	63,2	54,8	60,0	23,9
Cuenta con una adecuada división de funciones para prevenir riesgos en el proceso de pagos y recibos de terceros.	36,0	42,0	76,3	54,8	17,8	14,9

Cuenta con algún comité de auditoría encargado de vigilar la efectividad de los controles internos.	15,4	11,5	28,9	41,9	13,3	7,5
Otro.	1,3	0,6	-	-	2,2	3,0
Ninguno.	8,9	11,5	5,3	6,5	6,7	9,0

Tabla 18: Canales de comunicación (valores en %)

En relación con los canales de comunicación, la empresa...	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PyMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
Cuenta con canales de comunicación confidenciales donde los empleados pueden solicitar orientación o denunciar sobre hechos de soborno, sin riesgos de represalias.	43,9	33,8	65,8	48,4	40,0	58,2
Cuenta con canales de comunicación confidenciales donde los terceros pueden solicitar orientación o denunciar sobre hechos de soborno, sin riesgos de represalias.	25,6	20,4	34,2	29,0	23,3	34,3
Otro.	1,6	1,9	-	-	2,2	1,5
Ninguno.	45,4	57,3	31,6	45,2	42,2	29,9

Tabla 19: Recursos humanos (valores en %)

En relación con los recursos humanos, la empresa...	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PyMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
Incorpora lineamientos sobre prácticas antisoborno en las capacitaciones y comunicaciones internas de la empresa.	36,3	29,3	47,4	35,5	45,6	34,3
Promueve que los empleados contribuyan a la prevención del soborno como condición contractual para la vinculación laboral.	32,1	28,7	71,1	67,7	25,6	10,4
Asegura que ningún empleado será trasladado a un cargo menor, penalizado, si se rehúsa a pagar sobornos.	22,7	17,8	44,7	41,9	22,2	13,4
Es supervisada por la junta directiva para conducirse de acuerdo con parámetros definidos en relación con el soborno en cualquiera de sus formas.	18,3	12,7	44,7	41,9	15,6	9,0
Otro.	1,6	3,2	-	-	1,1	-
Ninguno.	30,5	38,9	7,9	9,7	22,2	44,8

Tabla 20: Sanciones (valores en %)

En relación con las sanciones, la empresa...	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PyMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
Establece sanciones para aplicar a un empleado en el momento en que incurra en un acto de soborno.	42,8	31,2	57,9	58,1	36,7	62,7

Informa a los empleados de las sanciones que se les pueden aplicar en el momento de cometer un acto de soborno.	40,5	35,0	63,2	51,6	34,4	43,3
Otro.	2,1	3,8	2,6	-	1,1	-
Ninguno.	35,2	46,5	26,3	29,0	32,2	20,9

Tabla 21: Empresas asociadas y alianzas estratégicas (valores en %)

En relación con empresas asociadas y alianzas estratégicas, la empresa...	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PyMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
No tiene empresas asociadas.	72,3	86,0	63,2	58,1	91,1	26,9
Verifica previamente la reputación y posición frente al soborno de aquellas empresas con las cuales espera iniciar un proceso de asociación.	11,7	3,8	28,9	38,7	10,0	10,4
Se asegura de que la empresa asociada coincida con el rechazo al soborno y las prácticas indebidas.	8,4	1,3	36,8	32,3	-	9,0
Considera que involucrarse en un acto de soborno es causa de terminación de la asociación.	8,1	1,3	44,7	29,0	1,1	3,0
Otro.	0,3	-	-	-	-	1,5
Ninguno.	14,1	8,9	2,6	3,2	3,3	52,2

Tabla 22: Contratistas y proveedores (valores en %)

En relación con contratistas y proveedores, la empresa...	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PyMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
Verifica previamente los datos de los contratistas y proveedores para conocer su idoneidad.	75,5	67,5	76,3	93,5	78,9	80,6
Se asegura de que los contratistas y proveedores conozcan su posición de rechazo al soborno y las prácticas indebidas.	44,4	39,5	68,4	80,6	52,2	14,9
Cuenta con un mecanismo que asegure un proceso de adquisiciones y compras justo, transparente y que evada la corrupción.	31,3	37,6	71,1	51,6	17,8	3,0
Aplica una evaluación consistente de las ofertas recibidas.	28,2	33,8	71,1	54,8	7,8	6,0
Se reserva el derecho de terminación del contrato ante un ofrecimiento y/o pago de un soborno por parte de los contratistas y proveedores.	26,4	24,8	71,1	54,8	16,7	4,5
Otro.	0,3	0,6	-	-	-	-
Ninguno.	7,3	9,6	5,3	6,5	7,8	3,0

Tabla 23: Representantes de ventas (valores en %)

En relación con los representantes de ventas, la empresa...	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PyMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
Se asegura de que las comisiones y los honorarios pagados a los representantes sean proporcionales a los servicios que prestan.	54,6	40,8	52,6	90,3	58,9	65,7
Realiza previamente una verificación de datos para corroborar la idoneidad y reputación.	39,4	31,8	55,3	83,9	26,7	44,8
Da a conocer su posición de rechazo al soborno a los representantes de ventas.	28,5	28,7	52,6	71,0	18,9	7,5
Cuenta con mecanismos para asegurar que a través de sus representantes no se canalicen pagos indebidos a terceros.	21,4	17,8	39,5	58,1	16,7	9,0
Ha definido que el pago a sus representantes solamente se haga a través de cuentas bancarias.	14,9	12,7	31,6	48,4	6,7	6,0
Dentro del contrato de un representante, hace explícita la terminación de aquél ante un pago u ofrecimiento de soborno.	12,5	4,5	23,7	48,4	13,3	7,5
Ninguno.	26,4	37,6	34,2	3,2	18,9	16,4

III) Opinión y acciones frente al soborno por segmento

Tabla 24: Obstáculos encontrados en las prácticas empresariales espontáneas (valores en %)

¿Qué obstáculos ha encontrado cuando ha aplicado alguna(s) de estas prácticas?	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PyMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
Quedarse sin ventas/fuera del mercado	5,7	7,0	5,3	-	6,7	4,5
Problemas para realizar trámites. Tardanzas. Mucha burocracia	5,5	7,0	2,6	3,2	4,4	6,0
Se favorece la competencia	4,2	3,8	5,3	-	4,4	6,0
Perdidas de contrato/negocios/dinero	4,2	3,8	13,2	6,5	2,2	1,5
Se pierden licitaciones	3,7	3,8	2,6	3,2	4,4	3,0
Falta de información	2,1	1,3	2,6	3,2	3,3	1,5
Que aumente el soborno/la corrupción	2,1	1,3	2,6	-	2,2	4,5
Perder clientes	1,6	3,2	2,6	-	-	-
Rechazo por parte de los funcionarios	1,6	1,3	2,6	3,2	1,1	1,5
Falta de control	1,6	2,5	-	-	2,2	-
Cambios de empleados	1,3	0,6	-	3,2	3,3	-
Problemas con el sindicato. Represión gremial	1,0	1,9	-	-	-	1,5
Otras	3,5	2,5	5,3	3,2	7,2	1,5
Ninguno	58,0	53,5	57,9	71,0	54,4	67,2

Tabla 25: Programa integral de acciones en la empresa - Prevención del soborno (valores en %)

¿Cuenta su empresa con un programa integral de acciones para prevenir el soborno?	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PYMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
Sí	7,6	7,6	15,8	12,9	6,7	1,5
No	92,4	92,4	84,2	87,1	93,3	98,5

IV) Motivaciones y acciones antisoborno por segmentos

Tabla 26: ¿Qué motiva a su empresa a instrumentar prácticas que contribuyan a disminuir el soborno? (valores en %)

¿Qué motiva a su empresa a instrumentar prácticas que contribuyan a disminuir el soborno?	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PYMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
Sentido ético de los negocios	65,3	68,8	84,2	80,6	43,3	68,7
Reputación	57,2	45,9	81,6	87,1	54,4	59,7
Contribuir en la lucha contra la corrupción	56,7	48,4	84,2	74,2	45,6	67,2
Compromiso y reconocimiento social	53,0	43,3	57,9	64,5	56,7	62,7
Fidelización de clientes	40,7	35,0	73,7	58,1	25,6	47,8
Relaciones a largo plazo	36,6	29,3	73,7	61,3	21,1	41,8
Diferenciación	32,6	21,7	65,8	64,5	23,3	37,3
Prevenir riesgos que incrementan los costos de gestión	25,6	17,8	39,5	45,2	16,7	38,8
Otra	1,6	3,2	2,6	-	-	-
Ninguno	4,4	6,4	2,6	-	4,4	3,0

Tabla 27: ¿Qué desalienta a su empresa a instrumentar prácticas que contribuyan a disminuir el soborno?

¿Qué desalienta a su empresa a instrumentar prácticas que contribuyan a disminuir el soborno?	Total	"Precavidos" "Honestos"	"Generosos" cuidadosos	Grandes PyMES "legalistas"	"Benefactores" con límites	"Contribuidores políticos" personalistas
Base	383	157	38	31	90	67
La corrupción en el sector público	61,9	54,8	55,3	77,4	71,1	62,7
Las acciones deshonestas de la competencia	52,5	39,5	55,3	71,0	52,2	73,1
La ineficacia en la gestión pública	46,2	39,5	63,2	48,4	48,9	47,8
La falta de compromiso del sector empresarial por establecer, instrumentar y respetar políticas conjuntas de lucha contra el soborno	37,3	31,8	50,0	48,4	33,3	43,3
El mercado no reconoce estos esfuerzos	29,2	24,2	44,7	45,2	16,7	41,8
Incurrir en costos adicionales	18,8	13,4	26,3	22,6	11,1	35,8
Otra	1,6	1,9	5,3	-	-	1,5
Ninguno	13,3	19,7	10,5	6,5	11,1	6,0

Poder Ciudadano es una organización sin fines de lucro, fundada en 1989, cuya misión es la de promover la participación ciudadana, la transparencia y el acceso a la información pública para fortalecer las instituciones de la democracia a través de la acción colectiva. Esta obra es una de las tantas publicaciones que promueven su visión como ONG: la de construir una red de personas e instituciones comprometidas con los asuntos públicos a escala local, nacional e internacional en pos de sociedades democráticas e inclusivas.

Fundación Poder Ciudadano. Piedras 547, timbre 2. Ciudad de Buenos Aires
Tel./Fax: 4331-4925. fundacion@poderciudadano.org
www.poderciudadano.org

PODER CIUDADANO

CORRUPTION LOGICS

**A study on the anti-bribery practices in
the PyMES (small and medium sized
Companies) which sign contracts
with the State in Argentina**



This project was possible thanks to the support of Transparency International.

PODER CIUDADANO

CORRUPTION LOGICS

**A study on the anti-bribery practices in the PyMES
(small and medium sized Companies) which sign contracts
with the State in Argentina**

Author:

Romina Malagamba Otegui

Program designer:

Virginia Lencina

General assitant:

Lucila Polzinetti

Collaboration:

Archie Davies

Work on the field:

I.E.Research

Cover design and layout:

www.mediamasa.com.ar

Correction:

Inés Gugliotella

Translation:

María Ester Peyséré

PODER CIUDADANO

Honorary Board

Teresa Anchorena
Victor García Laredo
Mona Moncalvillo
Manuel Mora y Araujo
Luis Moreno Ocampo
Martha Oyhanarte

Administration Board

President:

Carlos Facal

Vice-president:

Renato Meyer

Voting Members:

Carolina Biquard
Silvia Bleichmar
Delia Ferreira Rubio
José Ignacio García Hamilton
Mempo Giardinelli
Silvina Gvirtz
Luis Alberto Quevedo

Executive Director:

Laura Alonso

INDEX

Prologue	93
Introduction	95
The study	97
General description of the sample	99
The sample according to productive sector and region	99
General characteristics of the sample	100
Practices and policies in connection with bribery.....	103
Self-perception and context diagnosis regarding bribery	104
Institutionalization of anti-bribery practices into the companies	110
Conclusions.....	119
Appendix 1: Glossary	121
Appendix 2: Survey	123
Appendix 3: Charts, tables and graphs.....	135

Data of the final report performed by I.A. Research adviser:

Study on the anti-bribery Practices in PyMES (Small and Medium Sized Companies).

Synthesis of the provided Data.

PROLOGUE

The problem always lies elsewhere

The study introduced below identifies, in the context of the fight against corruption, the knowledge and practices of the Argentinian PyMES (Small and Medium Sized Companies) who are contracted to the State. Between the lines of the interpretation can be seen a common Argentine phenomenon, that of, placing the blame at someone else's feet. In this case, the others tend to be the State, already corrupt, and the competitors willing to do whatever is necessary to get the contract.

However, when it comes to asking each PyME the way in which it is prepared to prevent corruption in its own sphere, the answers usually leave a lot to be desired. As a rule the mechanisms are very weak or nonexistent. When there do exist, the employees do not necessarily know them, and if they do not know them, it is difficult for them to be useful in preventing a bribe being offered, or in reporting someone who has done it.

And although it is true that the Argentine state increases bureaucracy which make business difficult and provokes the payments of backhanders (or bribes), it is not always true that the responsibility lies on the other side.

With that in mind, we at Poder Ciudadano and Transparency International have been working on a holistic approach which may add not only the theoretical principles but also practical aspects which involve both the Public and Private Sectors. Now is the moment to avert our gaze, now is the moment to grasp the nettle and take responsibility.

Laura Alonso
Executive Director
Poder Ciudadano Foundation

INTRODUCTION

Corruption is a problem which runs through all of society (government and political members, justice, businessmen, union labour and citizens) and whose result has an effect on people's quality of life.

On this matter several studies have been carried out and have placed emphasis on different aspects such as public contracting, the monitoring of political campaigns and signs of corruption at national level. However, the sector of small and medium sized companies (PyMES) has not yet received the attention due it by its significance on the productive structure. There is therefore an increasing necessity to increase the knowledge about the role that such a sector plays in the face of corruption.

Although the world of PyME is wide and varied, it carries out an important role in the Argentine economy: according to the Industry and Commerce Department and the Small and Medium Sized Company, out of the 900.000 Argentine companies working, 99% were small and medium which occupied 79% of wage labor and generated 68% of the Gross Domestic Product. At the same time in 2005, the Argentine PyMES reported exports of 3.300 million dollars³. This sector then represents 70% of the capital structure and thus is a key segment in the business set-up of the country.

In view of the social and economic importance of this segment, the Poder Ciudadano Foundation has been working since 2004 with PyMES all over the country in the promotion of anti-bribery practices in companies through the promotion of the signature of Sectorial Agreements of Transparency. These involve a written commitment by the private sector to fight actively for transparency in business.

This study falls within that context, and it has the aim to elaborate a diagnosis about the extant anti-bribery policies and practices in the PyMES sector in

Argentina which might be useful as the basis for the signature of Transparency Agreements with this sector.

At the same time, the information obtained from the study represents a valuable source not only for the decision makers, which includes the companies themselves but also for the media, as it allows them to know the state of the situation, facilitating therefore the design of tools for the adoption and implementation of the anti-bribery policies and practices.

THE STUDY

A priority of the Transparency International (onward TI) global work in connection with the private sector is the development of tools to make easier the adoption and implementation of anti-bribery policies and practices in the small and medium sized companies (PyMES). In order to advance towards this aim, the TI Global Program of Corruption and the Private Sector considered with approval a project introduced by Transparency Colombia which, through the application of a survey to managers-owners of PyMES, tries to change both the anti-bribery practices as well as the obstacles and incentives for their implementation. Thus, following the guidelines suggested by the Transparency Colombia Project, comes the initiative of replicating the study in Argentina.

With the aim of guaranteeing the replication of the study, a strategic alliance was formed between Poder Ciudadano- Argentine Chapter of Transparency International- and Transparency Colombia, to carry out the work which relied on the support of TI.

The study considers three stages:

1. Planning and production of the field research, the survey (October-November 2006)
2. Period of field work, application of the survey (November-December 2006)
3. Data processing and analysis, final report production (January 2007)

Regarding the methodology:

- The units of the studio analysis are PyMES (the criterion employed for its definition is according to the quantity of employees: between 1 and 50) that sign contracts with the State in Argentina. It is about private companies that provide community properties or services to the State at a national, provincial or municipal level.

- › The study is probabilistic sample-based: 383 cases spread all over the country, adjusted according to productive sector (Industry, Commerce and Services) and according to region (the main urban centers have been considered)
- › The instrument to collect data for the survey is a semi-structured questionnaire with open and closed questions for every interviewee.
- › The interviews were by phone (“CATI”), they lasted approximately 20 minutes, and they were made to managers or owners of PyMES (exclusive criterion).

GENERAL DESCRIPTION OF THE SAMPLE

The sample according to productive sector and region

Table 1. Profile of PyMES according to productive sector (in %)

Base (n)	Total Country		Industry	Commerce	Services
	383	casos	77	177	219
	%		%	%	%
City of Buenos Aires	20,1	77	16,9	15,3	28,7
19 counties of great Buenos Aires	22,7	87	29,9	24,9	15,5
Rest of Buenos Aires	30,8	118	33,8	33,9	24,8
Santa Fe	9,7	37	6,5	9,6	11,6
Chaco	1,0	4	1,3	0,6	1,6
Mendoza	5,5	21	2,6	5,6	7,0
Entre Ríos	1,3	5	1,3	0,6	2,3
Córdoba	1,8	7	1,3	2,3	1,6
Tucumán	1,0	4	1,3	1,1	0,8
Salta	1,0	4	1,3	1,1	0,8
Chubut	1,8	7	1,3	1,7	2,3
Río Negro	1,6	6	1,3	2,3	0,8
Misiones	1,6	6	1,3	1,1	2,3

Table 2. Profile of PyMES according to region (in %)

Base (n)	Total country		AMBA	Interior
	383	casos	164	219
	%		%	%
City of Buenos Aires	20,1	77	47	-
19 counties of Great Buenos Aires	22,7	87	53	-
Rest of Buenos Aires	30,8	118	-	53,9
Santa Fe	9,7	37	-	16,9

Chaco	1,0	4	-	1,8
Mendoza	5,5	21	-	9,6
Entre Ríos	1,3	5	-	2,3
Córdoba	1,8	7	-	3,2
Tucumán	1,0	4	-	1,8
Salta	1,0	4	-	1,8
Chubut	1,8	7	-	3,2
Río Negro	1,6	6	-	2,7

General characteristics of the sample

Out of the PyMES polled, 77.3% do not have either associated companies or strategic alliances, Industry is the sector which has greater numbers of them (35.1%) and commerce the least (23.2%). At the same time, 65.3% declares not having branches or subsidiaries, again it is industry which is the sector which has the biggest percentage (39%) and services the least with only a third (33.3%).

As concern the sector which presents the highest level of permanent employment of up to 50 employees, it is industry with 31.2% in the section from 20 to 50 employees, whereas for commerce in the sections from 1 to 5 and from 5 to 10 employees, it presents a 29.9% for each one. For its part the services sector does not appear as the maximum stable employer of jobs, as its highest value is for the sections from 1 to 5 and from 6 to 10 employees where it produces 26.4%, respectively, a statistic derived from the interviewed companies (Appendix 3).

If we look at these same figures as sorted by region, the interior shows the highest value with 33.3% for the section from 1 to 5 employees which would seem to prove that the size of the PyMES for that region is lower. Thus, the Buenos Aires Metropolitan Area- AMBA- finds its outstanding point in the section from 6 to 10 employees with 26.8% of the cases.

Regarding the question about the average of annual sales and the average of

assets per sector, the no-answer level exceeded 50% in the first case and 60% in the second one. In this way the results of this category cannot be considered representative.

This exhibits the sensitivity of some data for companies. (Appendix 3)

PRACTICES AND POLICIES IN CONNECTION WITH BRIBERY

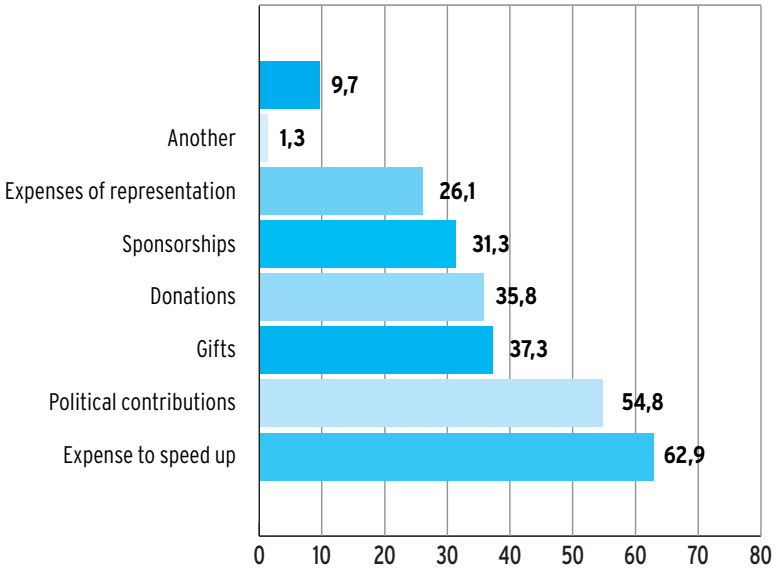
During the survey different questions were applied with the aim of removing practices and business policies regarding bribery. Two main questions emerged from the data obtained.

- › On the one hand, the perception about corruption: which practices are considered “corrupt”? as well as the reasons which appear as causes of continued corruption. At this point, a tension arises between the practices from the companies themselves (“we”), and that behaviour associated with the practices of the “others” (the competition and the government).
- › On the other hand, the body of data which shows which are the practices, policies and mechanisms of control within the companies. This allows us to visualize that distance between what is said and what is done.

An interesting aspect which arises from the survey is that, although the sample was adjusted per region and sector, in the spread results there are not significant variations among them . That is to say, there is a similar perception regarding the typical methods of bribery and the reasons for the pressure to bribe in the different sectors and regions (Appendix 3).

The typical methods of bribery recognized by those polled are mainly the payments to speed up or facilitate beaurocracy (62.9%) and political contributions (54.8%). As for representation expenses only 26.1% consider them to be bribery. 9.7% states that none of the options constitute typical forms of bribery.

Graphic⁴ 1*. Typical methods of bribery (in % N= 383)



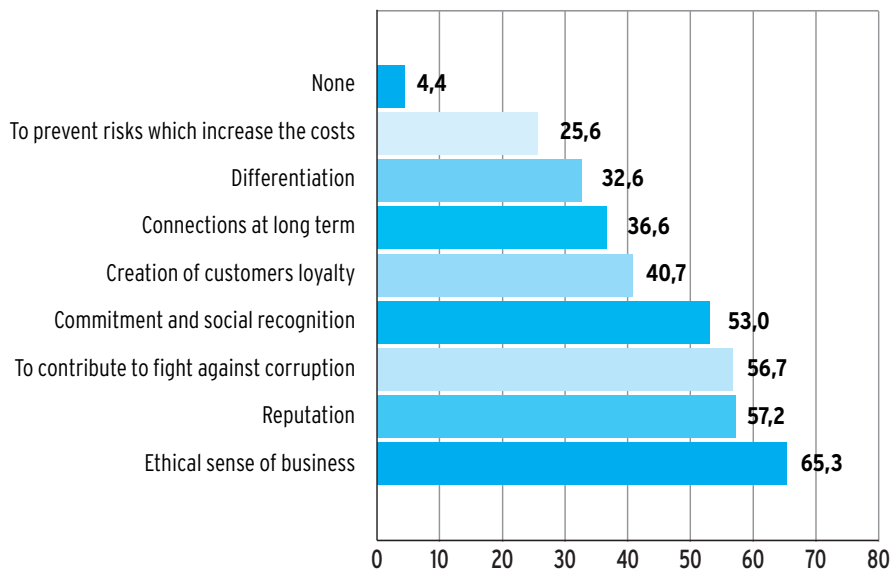
Self-perception and diagnosis of the context regarding bribery

As mentioned before, there is a tension between the opinion regarding the context of bribery (the actions of others) and the perception about their own practices.

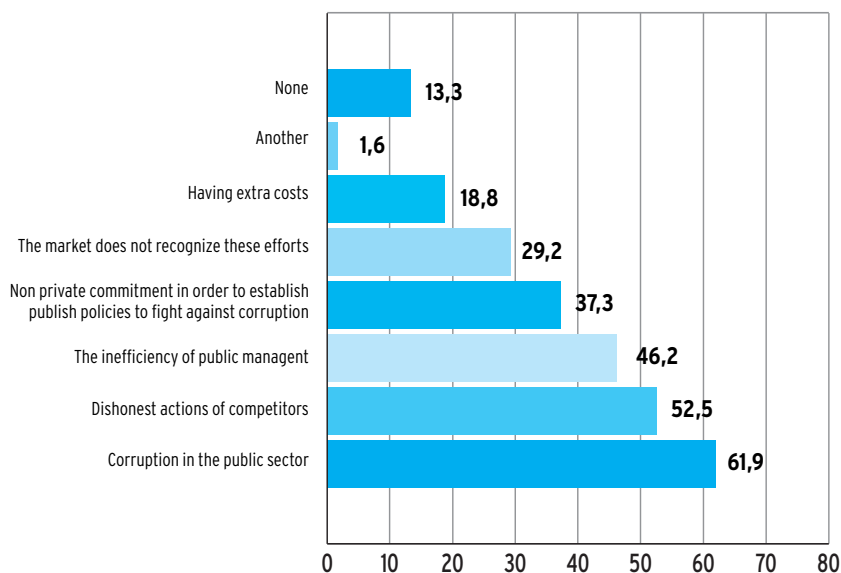
While the ethical sense of businesses (65.7%), reputation (57.2%), the contribution in the fight against corruption (56.7%) and the commitment and social recognition (53%) appear as properties which guide the commitment of those polled to implement practices which contribute to diminish bribery, another one is the perception related to obstacles. Indeed, **the State and its corrupt practices (61.9%), inefficiency in the public administration (46.2%) and dishonest competition (52.5%) would impact against the implementation of anti-bribery practices.** That is to say, the company would see its desire to be honest ceasing in a hostile atmosphere in which it must live.

⁴ As it about multiple option questions, the percentages respond to a quantity of positive questions for each question over all those polled who answered to that question. So, in the charts and graphics appointed with an (*), each asset must be read independently from the others.

Graphic 2. What motivates your company to implement practices which contribute to diminish bribery (in % N= 383)



Graphic 3. What discourages your company to implement practices which contribute to diminish bribery (in % N=383)



What obstacles have you found when any of these practices were applied

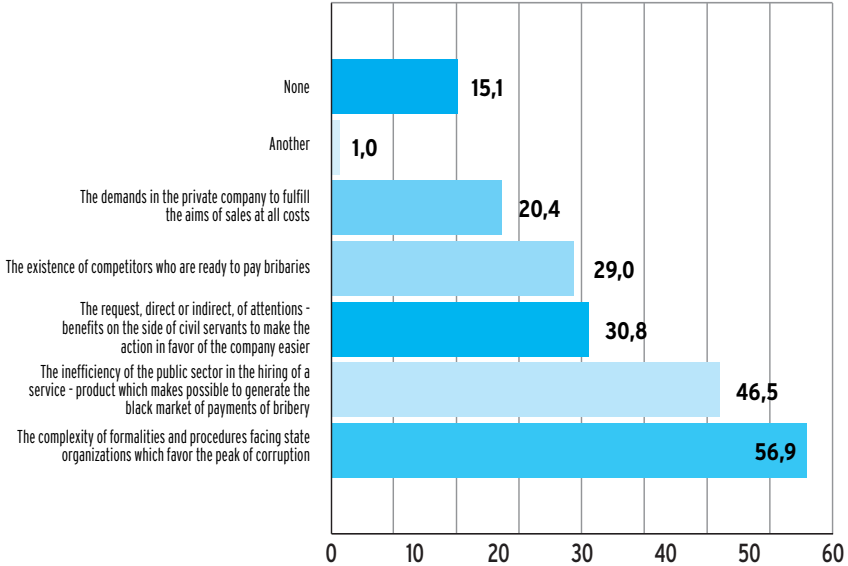
	Sector			
	Total	Industry	Commerce	Services
Base	383	77	177	129
Loss of sales - loss of contact with the market	5.7	5.2	6.2	5.4
Problems to perform formalities-delays-				
Too much bureaucracy	5.5	3.9	5.6	6.2
It helps the competition	4.2	2.6	6.2	2.3
Losses of contract-business-money	4.2	2.6	4	5.4
Tenders are lost	3.7	-	5.1	3.9
Lack of information	2.1	2.6	2.3	1.6
Bribery-corruption increase	2.1	-	1.7	3.9
Loss of customers	1.6	1.3	1.7	1.6
Rejection on the side of civil servants	1.6	2.6	0.6	2.3
Lack of control	1.6	5.2	1.1	-
Change of employees	1.3	2.6	0.6	1.6
Problems with the unions - labour union repression -Threats.	1	5.2	-	-
Others	3.5	2.6	2.9	4.7
None	58	62.3	55.9	58.1
Does not know- does not answer	6	1.3	7.9	6.2

What other practices do you consider are useful to prevent bribery on the side of the companies?

	Total	Sector		
		Industry	Commerce	Services
Base	383	77	177	129
To be honest-efficient-transparencies in dealings.	13.1	14.3	13.6	11.6
To implement internal controls inside the company	12.0	16.9	13.0	7.8
To train-teach the employees so as not to accept bribery.	9.1	7.8	11.9	6.2
Reports to prevent bribery	7.6	7.8	5.6	10.1
More channels of communication between owners and employees.	7.0	3.9	9.0	6.2
A legislation to prevent bribery-To obey the law.	4.4	2.6	4.5	5.4
To control the state- Greater control on the side of the state.	4.2	5.2	2.8	5.4
To simplify the formalities-speed-No bureaucracy.	3.1	2.6	4.0	2.3
Loss of jobs. Discrimination against those who practice bribery.	2.6	2.6	2.8	2.3
Inquiries of police records.	2.3	1.3	2.3	3.1
To pay good salaries.	2.1	5.2	0.6	2.3
To make attempts of bribery public.	1.6	-	1.1	3.1
Others.	7.6	1.3	8.0	11.0
None	11.5	10.4	9.0	15.5
Does not know- does not answer	21.7	23.4	23.2	18.6

In connection with the public sector, **the State is known as the main culprit responsible for the mechanisms of “pressure” which stimulate bribery.** Indeed, 56.9% of those polled identifies the complexity of formalities and procedures as the main cause, followed closely by the inefficiency in hiring (46.5%) and the existence of corrupt officials (30.8%). Only in the fourth place the companies appear, but as competitors (the others).

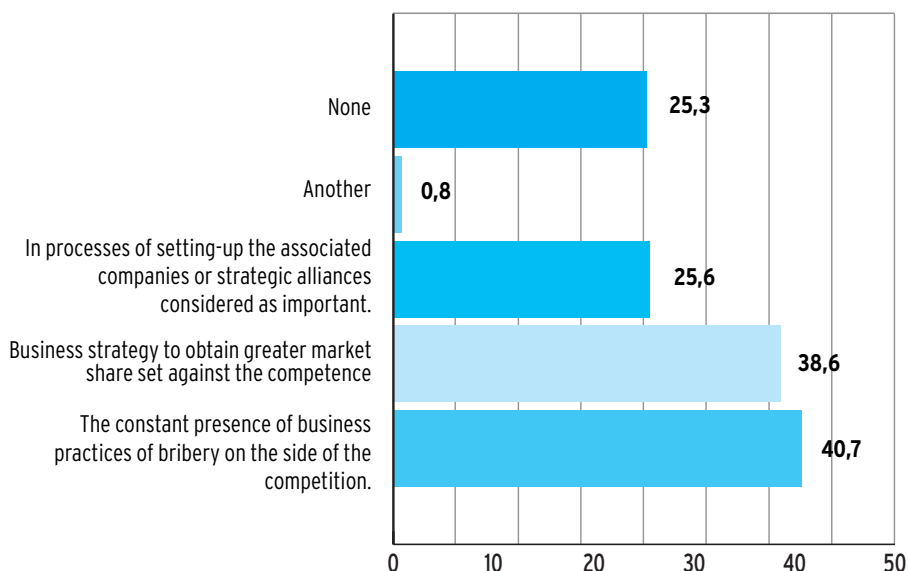
Graphic 4: Motives of pressure in the public sector (in % N = 383)



As for the private sector, the reasons of pressure appear mainly under the figure of competition, from other companies (40.7%), immediately followed by the commercial strategy (38.6%).

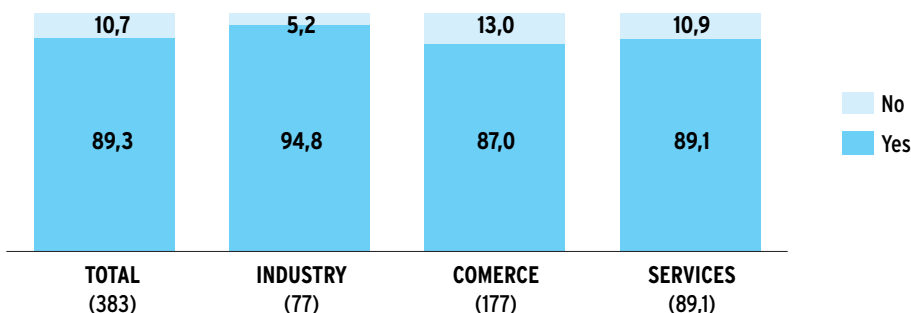
Therefore, although there is lip service based on a moral logic paid to condemning corrupt practices, it remains at the same time a commercial-business logic according to which this type of practices are evaluated positively in terms of “economic profitability”.

Graphic 5. Reasons of pressure in the private sector (in % N =383)*

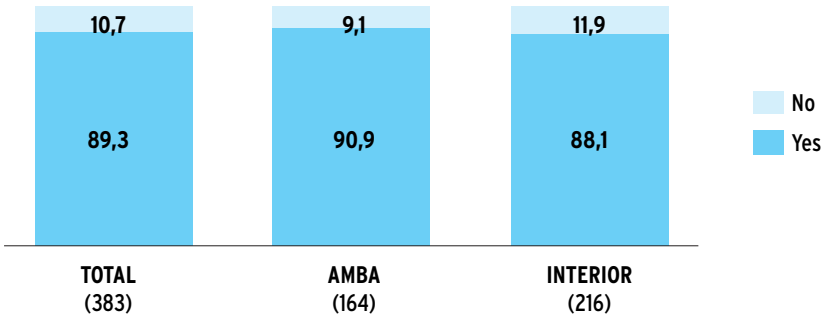


The way the atmosphere (made up by the State and other private rival companies) is perceived by the businessmen themselves, contrasts with the perception that they have towards bribery. In that sense, regarding the practices of their own company, 89.3% of those polled consider that the business practices applied to fight against bribery are effective.

Graphic 6. Do you consider that the business practices you carry out are useful to fight against bribery, according to productive sector (in %)



Graphic 7. Do you consider that the business practices you apply are useful to fight against bribery according to region (in %)



Within the 10.7% of those polled who consider that the business practices applied are not useful to fight against corruption, 65.9% declare that they do not apply any practices, followed by only 7.3% who consider that bribery is mixed up into the people (Appendix 3).

The assertions regarding the way bribery and the effective practices are controlled contrast, as it will be seen below, with the institutionalized mechanisms the companies said they count on to carry out such controls.

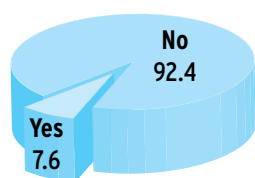
Institutionalization of anti-bribery practices in the infrastructures of companies.

The previous section dealt with how companies define typical forms of bribery and which the main causes of pressure in the public and private sectors are. In both cases, the context and other people appear to be the main causes of bribery.

At the same time, in that section it was observed that the companies state that the anti-bribery practices implemented by them are effective (89.3%) . **However, that perception regarding the effectiveness of the practices contrasts with the data obtained about the formal mechanisms of control the companies count on , they being limited or in many cases nonexistent.**

Indeed, 92.4% of the companies polled lack a comprehensive program of bribery prevention. That is to say, they lack a policy which coordinates specific mechanisms on that matter.

Graphic 8. The company has a comprehensive program of actions to prevent bribery (in %)

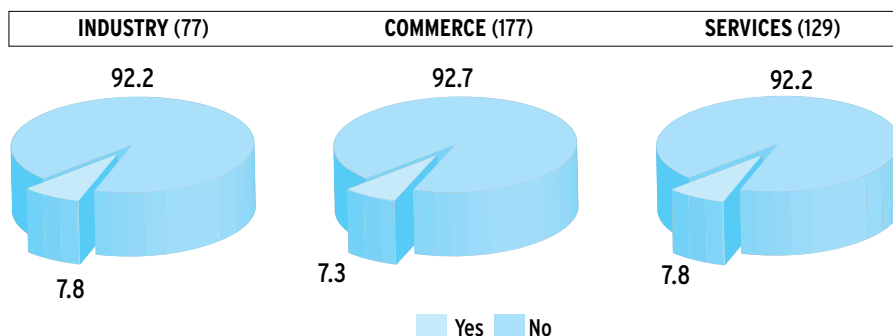


They have programs of prevention actions	Industry	Commerce	Services
Base	6	13	10
Yes	20.7	44.8	34.5

Out of the 7.6% which declares to have a comprehensive plan of bribery prevention the 44.8% belongs to the commerce sector, followed by services with 34.5% and finally industry with a 20.7%.

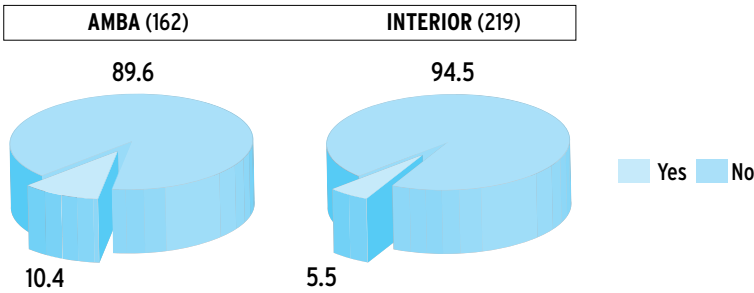
Just looking it seems to be that the commerce sector has a more active commitment, but when it considers the existence of comprehensive programs per sector, this difference fades away, being approximately the 7% in each sector.

Graphic 9. The company has a comprehensive program of actions to prevent corruption according to the productive sector (in %)



If we consider the difference AMBA-Interior, yet when the first has twice as many positive answers, the percentage in both cases is reduced.

Graphic 10. The company has a comprehensive program of actions to prevent bribery according to region (in%)



The anti-bribery practices in the infrastructures of the companies are linked to the existence of a group of institutionalized mechanisms, regulations for procedures, which have the function of preventing bribery and, in case it does occur, to impose sanctions. Similarly, the mechanisms that the companies implement to prevent bribery may be distinguished into two groups according to the nature of actions:

- a) Actions directed to make effective the internal controls of the company whose only aim is to prevent bribery.
- b) Actions or sanctions which are carried out in situations of possible corruption of some members of the company

These actions (either those of prevention or those of sanction) must be understood in connection with those practices which, from the point of view of the company, are identified as “corrupt”. In this aspect it is important to highlight that not all potential forms of bribery are evaluated in the same way by different companies.

In the series of questions which tries to identify the business attitudes regard-

ing the different types of bribery, some particular, notable characteristics are observed: whereas some practices are related more directly to it, as in the case of payment to make formalities easier (53.3%) or political contributions (77.5% declare that they have as a policy never to perform them), others, as donations, the awarding of sponsorship and the gifts and expenses of representation, do not appear so clearly. Indeed, in this last case, neither the condemnations nor the limits and controls for them exist in most of the companies (in none of the three cases more than 30%). It is expected, even when it cannot be corroborated with the available data, that the mechanisms of control and sanction of the companies reflect this difference, being consequently more effective with regard to certain practices than to others (Appendix 3).

From the figures obtained about the practices to prevent bribery within companies, a low level of institutionalization of the companies themselves is observed. In the case of controls and audits 47.7% do not have a system to guarantee accuracy and truthfulness of the accounting records, more than half (50.7%) do not have internal controls which prove that the expenses and receipts have been properly authorized, 60.3% do not perform periodic audits to watch the origin and use of payments to third parties and 84.6% do not take into account any audit committee charged with overseeing the effectiveness of internal controls.

Table 3: In connection with the internal controls and audits, the company according to productive sector (in %)

	Total	Industry	Commerce	Services
In connection with the internal controls and audits, the company:	100%	20%	48%	34%
Base	383	77	177	219
Counts on with a system to guarantee that the accountancy records are carried out accurately and truthfully	53.3	54.5	50.3	56.6
Counts on with internal controls which prove that the payments and receipts have been properly authorized.	49.3	50.6	45.8	53.5
Audits periodically to watch the origin and use of payments to third parties.	39.7	45.5	35	42.6

Counts on with a proper division of functions to prevent risks in the process of payment and receipt of	36	26	31.1	48.8
Counts on with a committee of audits in charge of watching effectiveness of controls	15.4	7.8	14.7	20.9
Another	1.3	2.6	1.7	-
None	8.9	10.4	8.5	8.5

More than half of the companies do not guarantee employees training regarding anti-bribery practices, information about channels to carry out a report or corresponding protection so as not to be penalized or sanctioned because of making such a report. Therefore, only 36.3% incorporate guidelines about anti-bribery practices in caching and internal communications and only 22.7% guarantee that no employee will be punished for having reported something. With regards channels of confidential communication, less than half of companies provide their employees with the necessary structures.

Table 4: In connection with channels of communication, company... according to the productive sector (in %)

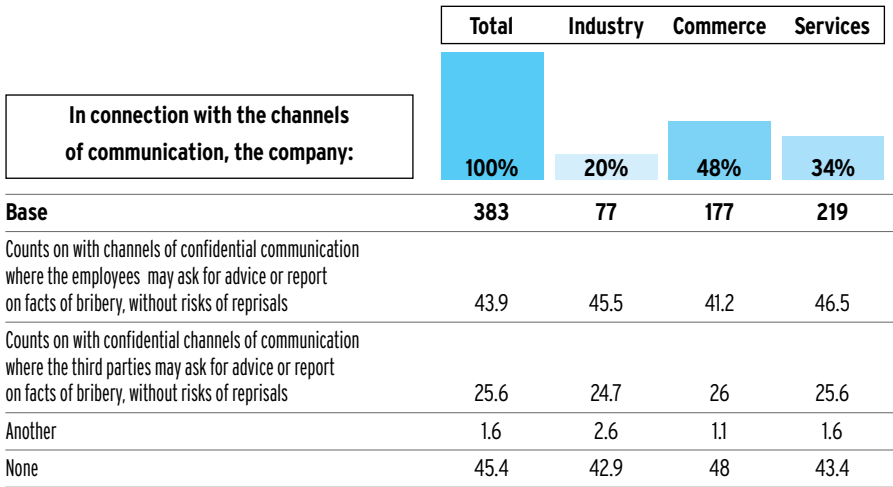


Table 5: In connection with human resources, the company.... according to productive sector (in %)

	Total	Industry	Commerce	Services
In connection with human resources, The company:	100%	20%	48%	34%
Base	383	77	177	219
Adds guidelines about anti-bribery practices in the training and internal communications of the	36.3	33.7	35.6	38.8
Stimulates the employees to contribute to the prevention of bribery as contractual condition	32.1	28.6	30.5	36.4
Guarantees that any employee will be transferred to a lower post, penalized if he rejects to pay	22.7	20.8	19.2	28.7
Is supervised by a board of directors to behave according to defined parameters in connection with bribery in any of its forms	18.3	15.6	21.5	15.5
Another	1.6	1.3	1.7	1.6
None	30.5	31.2	32.2	27.9

This institutional weakness in the mechanisms, which probably is in part associated with the fact that they are not companies of great magnitude, it is also observed, in the majority of companies, that there is an absence of formalized punishments for employees who undertake corrupt practices. Indeed, less than half of the companies (42.8%) count on sanctions to be applied to employees and, in the case of the industrial sector, in only 37.7% of the companies are there such sanctions. In the same way, in only 40.5% of the companies are employees informed that they could be punished in the event that they are corrupt. The paucity of the institutionalized nature of such punishments reflects similar paucity of methods of prevention. That is to say therefore that it is unsurprising that the lack of properly institutionalized internal controls will affect the possibility – such that it exists at all – to apply effective sanctions to employees involved in the practices of bribery.

Table 6: In connection with sanctions, the company.... according to productive sector (in %)

	Total	Industry	Commerce	Services
In connection with the sanctions, the company:	100%	20%	48%	34%
Base	383	77	177	219
Establishes sanctions to be applied to an employee at the moment of committing an act of bribery.	42.8	37.7	39	51.2
Lets its employees know about the sanctions they may be applied at the moment of committing an act of bribery	40.5	37.7	40.1	42.6
Another	1.6	2.6	1.1	1.6
None	45.4	42.9	48	43.4

At the same time, the controls regarding corrupt practices and bribery are also scarce in terms of the commercial actions of the companies, especially at the moment of choosing their partners and strategic allies. Only 31.3% count on any mechanism which guarantees transparent transactions with contractors and suppliers and, as for the sales representatives 78.6% lack mechanisms to guarantee that improper payments are not channeled through their representatives.

The emphasis, however, is put on the checking of the data of contractors and suppliers in order to verify their suitability (75.5%) and that the commissions and fees paid to the representatives were proportional to the service given (54.6%). That is to say, there is a prejudice towards commercial concerns.

What is more, it may be observed that there is an increasing tendency on this topic: the less bribery affects economy profitability, the less mechanisms are implemented for its prevention. For example, in the case of sales representatives, only 12.5% includes within the contract the explicit termination of said contract in the case of accepting a bribe.

Table 7: In connection with contractors and suppliers, the company...according to productive sector (in %)

	Total	Industry	Commerce	Services
In connection with the contractors and suppliers, the company:	100%	20%	48%	34%
Base	383	77	177	219
Verifies previously the data of contractors and suppliers to know their suitability.	75.5	76.6	79.7	69
Guarantees that contractors and suppliers know its position of rejection to bribery and its practices	44.4	36.4	44.1	49.6
Counts on with a mechanism which guarantees a fair and transparent process of acquisitions and purchases	31.3	27.3	32.8	31.8
Applies a consistent evaluation of the offers.	28.2	31.2	26	29.5
Reserves the right of ending up the contract facing an offer and/or payment of bribery on the side of contractors and suppliers	26.4	24.7	25.4	28.7
Another	0.3	-	0.6	-
None	7.3	2.6	4.5	14

Table 8: In connection with the contractors and suppliers, the company... according to the productive sector (in %)

	Total	Industry	Commerce	Services
In connection with sales representatives, the company:	100%	20%	48%	34%
Base	383	77	177	219
Guarantees that the commissions and fees paid to the representatives are proportional to the services they lend.	54.6	58.4	56.5	49.6
Verifies previously the data to corroborate the suitability and reputation	38.4	29.9	37.9	47.3
Lets the sales representative know its position of rejection towards bribery	28.5	22.1	29.4	31

Counts on with mechanisms to guarantee that there are not channelled impropers payments to third parties through its representatives.	21.4	18.2	22	22.5
Has defined that the payment to its representatives will only be made through its bank accounts.	14.9	15.6	14.1	15.5
In the contract of a representative is clearly stated the ending of it facing a payment or offer of bribery	12.5	11.7	12.4	13.2
None	26.4	23.4	24.3	31

CONCLUSIONS

Throughout this report, it has been observed how in the world of the PyMES (Small and medium sized companies), which are contracted with the State, the perception of corruption and the practices of it are subject to different and separate logics. Thus, whereas the perceptions and opinions about corrupt practices are condemned by ethical logic, the thread cannot be followed through to the concrete practices of the companies with regard to bribery. The lack or weakness of the institutionalized mechanisms of prevention and control seem to respond to a commercial logic through which committing bribery may result in a rational analysis of the situation whereby that practice may be perceived as being widespread.

An interesting aspect is that, although a sample divided by region and sector was shown, these distinctions did not result in different figures. Generally, when the world of PyMES is considered, the idea of variety and diversity predominates. However, the results gave an account of certain common and shared patterns as concerns bribery. Three actors appear continuously: the State (in its different levels, its agents and practices), the competition and the companies themselves.

Although the answers may just appear as contradictory or false, in fact they are showing a complex plot of relationships where the “others” (embodied in the State and the competition) appear as guilty of a producing a context in which corrupt practices are promoted, infringing the implementation of anti-bribery practices on the part of the companies. Moreover, the companies introduce themselves as being aware of how ethically incorrect it is to commit bribery but, that moral logic, that ethical conscience, is not translated into action or comprehensive and coherent mechanisms.

Where the companies show tension between both logics, Agreements of Sectorial Transparency appear as a viable mechanism for the conciliation of both different logics, creating coherence between “what is said and what is done”.

APPENDIX 1: GLOSSARY

The following concepts are included in the “Business Principles to counteract Bribery”, made by Transparency International and Social Accountability International.

- **Charitable Contributions:** As a way of bribery, it is understood that the payments are performed in the interest of the society, with the aim of charity, educational, welfare social or causes related, used as subterfuge to bribe.
- **Sponsorship:** As a form of bribery it is understood every commercial transaction through which the company performs a payment, in cash or in kind, to associate its name to an activity or another organization, in exchange for rights and improper benefits.
- **Political Contributions:** As a form of bribery, it covers every contribution, cash or in kind, done with the aim of supporting a political cause in exchange for obtaining improper advantages in transactions of commercial nature. The contributions in kind may include a gift of community properties or services, publicity or activities of promotion which support a political party, the purchase of tickets for events of fund-raising and contributions to research organizations closely related to a political party.
- **Payments of provision:** Small amounts of money which are delivered to guarantee or speed up the course of formalities or a necessary action on which the responsible of the payment of provision has a right conferred by law.
- **Gifts:** All sorts of properties, services or loans which are clearly offered as a symbol of friendship or expression of esteem. The gifts may be used

to express a purpose in common and the wish of future success and commercial prosperity. (It constitutes a form of bribery when they are awarded to obtain an improper benefit).

- › **Hospitality:** It includes entertainments, meals, receptions, tickets to shows, social or sports events, activities to start or develop a relationship among business people. (It constitutes a form of bribery when they are awarded to obtain an improper benefit).
- › **Expenses:** Payment on the side of the company for traveling expenses or other related expenses committed by the potential customer or commercial partner, provided such outlay is not part of the contractual agreement. (It constitutes a form of bribery when they are awarded to obtain an improper benefit).
- › **Briberies:** The offer or acceptance of any kind of gifts, loans, fees, reward or any other promised advantage and offered by or to any person with the aim of inducing them to commit a dishonest or illegal action or something which may cause the loss of confidence in the conduct of the commercial activities of the company.

APPENDIX 2: SURVEY

Company:	Date:
Name of interviewee:	Post:
Address:	City:
E-mail:	Web page:
Telephone:	Mobile phone:

Sector:
.....

Activity:
.....

Number of permanent employees:	Temporary:
Average of annual sales:	Total of assets:

The following questions tend to identify the set of practices which are carried out by the companies with the aim of preventing bribery in the business management. Please answer according to the guidelines and initiatives which are performed in your organization.

1. Which of the following options do you consider are used by businessmen to bribe or be bribed? (the interviewer must read one by one and mark each of the questions the interviewee agrees with)

Political contributions.	01
Payments to speed up or make formalities easier.	02
Donations	03
Sponsorships	04
Gifts	05
Representation expenses	06
Another. Which one?	97

2. In the field of business with the public sector, which of the following Statements does your company consider as a motive of pressure to give or offer bribes? (the interviewer must read one by one and mark each of the questions the interviewee agrees with) RM

The inefficiency in the public sector in the hiring of a service/product, is what makes it possible to generate a black market of bribery payments.	01
The complexity of formalities and procedures with state organizations favour the proliferation of corruption.	02
The request, direct or indirect, of attentions/benefits on the side of the civil servants to make the action in favor of the companies.	03
The existence of competitors who are prepared to offer bribes.	04
The demand of the private company to fulfill the aim of sales at any cost	05
Another. Which one?	97

3. In the setting of business with the private sector, which of the following statements does your company consider as a motive of pressure to give or offer bribery? RM

The constant presence of business practices of bribery on the side of the competition.	01
Commercial strategy to obtain greater participation in the market facing the competition.	02
In processes of setting up of associated companies or strategic alliances considered as important business opportunities.	03
Another. Which one?	97

4. In connection with the execution of any sort of requested formalities faced by public entities, the company RM

Know the regular procedure to carry them out	01
Investigates the formalities in which it is common that there is payment of improper commissions to speed them up.	02
Has a position of rejection facing the payment of improper commissions to speed the formalities up.	03
Lets its employees and third parties know its position facing this sort of formalities.	04
Another. Which?	97
None	99

5. In connection with the political contributions, the company: RM

Has as a policy not to make political contributions.	01
Evaluates the existence of possible conflicts of interest with the political party or campaign which is beneficiary of the contribution.	02
Carries out an exact accounting record of the political contributions which it performs.	03
Gives information to anyone who asks about political contributions made.	04
Takes care of itself not to obtain advantages over its competitors through the political contributions.	05
Lets its employees and third parties know about its position facing political contributions.	06
Another. Which one?	97
None	99

6. At the moment of donating, the company: RM

Has defined maximum limits of donations, cash or its equivalent in kind	01
Gives information to anyone who asks about donations performed	02
Monitors the use of money donated.	03
Rejects the gaining of any additional benefit to what is legally established in exchange for a donation.	04
Lets its employees and third parties know its position facing the donations .	05
Carries out an exact accounting record of donations awarded.	06
Another	97
None	99

7. In connection with the sponsorships, the company: RM

Carries out a follow-up of the use of sponsorships awarded.	01
Before awarding a sponsorship, it analyzes the suitability and capacity of the addressee organization.	02
Evaluates the existence of conflicts of interest with the addressee organization which may affect the transparency of the sponsorship.	03
Gives information to anyone who asks about the sponsorships awarded or received	04
Refrains from awarding a sponsorship in circumstances when it could influence a bidding process.	05
Carries out an exact accounting record of the sponsorships which accepts and/or awards.	06
Another. Which one?	97
None.	99

8. Facing gifts and representation expenses, the company: RM

Has defined maximum limits for gifts and representation expenses which may offer or receive.	01
Gives information to whom asks about gifts and expenses awarded and/or received.	02
Carries out an exact accounting record of gifts and refunds of expenses which were accepted or awarded.	03
Guarantees that through gifts awarded and/or received, no obligation is generated for the beneficiary.	04
Lets its employees and third parties know its position towards the use of gifts and Representation expenses.	05
Another. Which one?	97
None	99

9. In connection with internal controls and audits, the company: RM

Carries out periodic audits to watch the origin and use of payments to third parties	01
Counts on a system to guarantee that the accounting records are carried out with accuracy and truthfulness.	02
Counts on internal controls which may prove that the payments and receipts have been properly authorized.	03
Counts on an audit committee in charge of watching the effectiveness of the internal controls.	04
Counts on a suitable division of functions to prevent risks in the process of payments and receipts of third parties.	05
Another. Which one?	97
None	99

10. In connection with channels of communication, the company: RM

Counts on confidential channels of communication where the employees may ask for orientation or report any fact of bribery, without risks of reprisal	01
Counts on confidential channels of communication where the third parties may ask for orientation or report any fact of bribery, without risks of reprisal	02
Another. Which one?	97
None	99

11. In connection with human resources, the company: RM

Adds guidelines about anti-bribery practices in the internal training and communications in the company.	01
Guarantees that no employee will be transferred to a lower post and/or penalized if he refuses to pay bribery.	02
Promotes that the employees contribute to prevention of bribery as a contractual condition for the labor connection.	03
Is supervised by a board of directors to behave according to defined parameters in connection with bribery in any of its forms.	04
Another. Which one?	97
None	99

12. In connection with sanctions, the company: RM

Establishes punishments to be applied to an employee at the moment he commits an act of bribery .	01
Informs the employees about the sanctions they may be applied at the moment of committing a bribery act.	02
Another. Which one?	97
None.	99

13. In connection with joint companies and strategic alliances, the company: RM

Does not have joint companies.	01
Verifies previously the reputation and position toward bribery of those companies which the company expects to start a process of association with.	02
Guarantees that the joint company coincides with the rejection of bribery and improper practices.	03
Considers that to get involved in an act of bribery may bring about the end of the association.	04
Another. Which one?	97
None	99

14. In connection with branches and subsidiaries, the company: RM

Does not have branches or subsidiaries	01
Extends its position of rejection of bribery to its branches and subsidiaries	02
Guarantees that its branches and subsidiaries are lined up in a position of rejection of bribery and improper practices.	03
Has established sanctions on the branches and subsidiaries in case they are involved in an act of bribery.	04
Informs the branches and subsidiaries about the sanction applied in case they commit an act of bribery.	05
Another. Which one?	97
None	99

15. In connection with contractors and suppliers, the company: RM

Verifies previously the data of contractors and suppliers to know their suitability	01
Guarantees that contractors and suppliers know their position of rejection of bribery and improper practices.	02
Reserves the right to finish the contract facing an offer and/or payment of bribery on the side of the contractors and suppliers.	03
Counts on a mechanism which guarantees the process of fair and transparent acquisitions and purchases which avoid corruption.	04
Applies a consistent evaluation of the offers received	05
Another. Which one?	97
None	99

16. In connection with the sales representatives, the company: RM

Guarantees that commissions and fees paid to the representatives must be proportional to the services they lend.	01
Checks data beforehand to corroborate the suitability and reputation of the representatives.	02
In the contract of a representative it is clearly stated the end of it facing a payment or offer of bribery.	03
Makes known its position of rejection of bribery to the sales representatives.	04
Counts on mechanisms to guarantee that the improper payments to third parties are not channeled through its representatives.	05
Has defined that the payment to its representatives will only be made through bank accounts.	06
Another. Which one?	97
None	99

17. Do you consider that the business practices that you apply (question 4 to 16) are useful to fight against bribery?

Yes	1
No	2



qu.17^a why?.....

18. What obstacles have you found when you have applied any of these practices? **INTERVIEWER MUST GO INTO MORE DEPTH.**

.....

19. What other practices do you consider useful so that the companies may fight against bribery?

.....

20. What motivates your company to implement practices which may contribute to diminishing bribery? (Mark with an X one or several or add a new one)

Commitment and social recognition	01
To contribute to the general fight against corruption	02
To prevent risks which increase management costs	03
An ethical business sense	04
Reputation	05
Connections in the long term	06
Differentiation	07
Creation of customer loyalty	08
Another. Which one?	97

21. What discourages your company to implement practices which contribute to diminishing bribery? (Mark with an X one or several or add a new one)

Dishonest actions of the competition	01
Corruption in the public sector	02
Inefficiency in public management	03
The lack of commitment from the business sector to establish, implement and respect joint policies to fight against bribery	04
It creates additional costs	05
The market does not recognise these efforts	06
Another. Which one?	97

22. On which level do you consider your company undertakes action to counteract bribery?

It has not performed any action	01
It performs sporadic and intuitive actions	02
It performs planned and periodic actions	03
It performs planned, periodic actions and invests resources for its execution	04
It performs a periodic evaluation of the results of these actions	05

23. Does your company count on a comprehensive program of actions to prevent bribery?

Yes	1
No	2

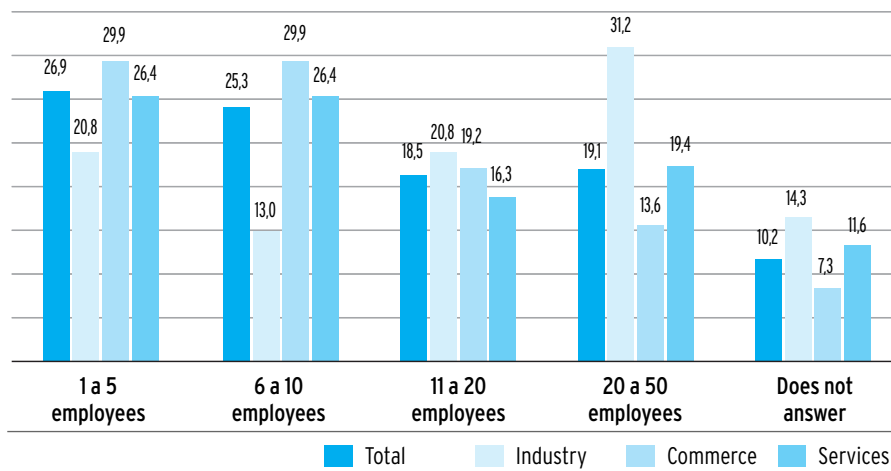
 →

If yes, could you give us written information concerning it?

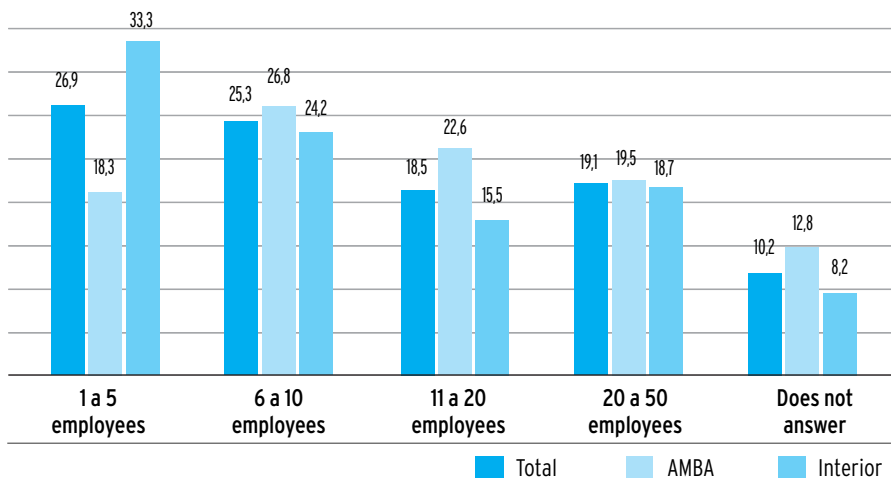
Thank and finish

APPENDIX 3: CHARTS, TABLES AND GRAPHICS

Appendix Chart 1. Quantity of permanent employees per productive sector (in % N=383)



Appendix Chart 2. Quantity of permanent employees per region (in % N=383)



Appendix Chart 3. Execution of formalities facing public entities (in %)

	Total	Industry	Commerce	Services
In connection with the execution of any sort of formalities requested facing public entities, the company:	100%	20%	46%	34%
Base	383	77	177	219
Knows the regular procedure to carry them out.	60.1	67.5	52.5	65.9
Has a position of rejection facing the payment of improper commissions to speed formalities up.	53.3	49.4	50.3	59.7
Lets its employees and third parties know its position facing this sort of formalities.	34.5	31.5	28.2	45
Investigates the formalities where it is common the payment of improper commissions to its speeding up	20.6	20.8	19.2	22.5
None.	4.7	1.3	4.5	7

Appendix Chart 4. In connection with political contributions, the company...per productive sector (in %)

	Total	Industry	Commerce	Services
In connection with political contributions, the company:	100%	20%	46%	34%
Base	383	77	177	219
Has as a policy not to make political contributions.	77.5	72.7	79.7	77.5
Lets its employees and third parties know its position facing political contributions.	10.4	13	7.3	13.2
Evaluates the existence of possible conflicts of interest with the political party or campaign beneficiary of the contribution.	6.8	6.5	6.8	7.0
Is careful not to obtain advantages on its competitors through political contributions.	4.7	6.5	3.4	5.4
Carries out an accurate accounting record of the political contributions that performs.	4.4	3.9	5.1	3.9
Gives information to whom asks about the political contributions performed.	3.7	2.6	4.0	3.9
Another.	0.5	1.3	0.6	-
None.	11.5	14.3	10.7	10.9

Appendix Chart 5. At the moment of donating the company...per productive sector (in %)

	Total	Industry	Commerce	Services
At the moment of donating, the company:	100%	20%	46%	34%
Base	383	77	177	219
Has defined maximum limits of donations cash or its equivalent in kind.	27.9	24.7	32.8	23.3
Lets its employees and third parties know its position facing donations.	21.9	11.7	23.2	26.4
Gives information to whom asks about donations performed.	20.9	16.9	19.8	24.8
Rejects the obtaining of any additional benefit to what is legally established in exchange of a donation	19.3	19.5	14.1	26.4
Carries out an accurate accounting record of donations awarded.	17.5	20.8	14.1	20.2
Does a follow-up of the use of money.	17.0	18.2	15.3	18.6
Another.	0.3	1.3	-	-
None.	38.9	37.7	40.1	38

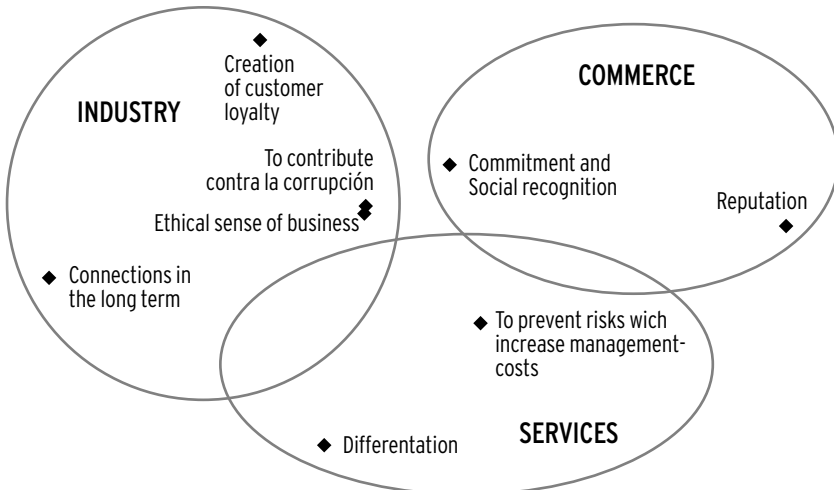
Appendix chart 6. In connection with the sponsorships, the company...per productive sector (in %)

	Total	Industry	Commerce	Services
In connection with the sponsorships, the company:	100%	20%	46%	34%
Base	383	77	177	219
Before awarding a sponsorship, analyzes the suitability and capacity of the addressee organization.	25.3	10.4	28.8	29.5
Does a follow-up of the use of sponsorships awarded.	24.8	16.9	25.4	28.7
Evaluates the existence of conflicts of interest with the addressee organization which may affect the transparency of the sponsorship.	15.1	10.4	15.8	17.1
Gives information to whom asks about the sponsorships awarded and/or received.	14.9	10.4	15.8	16.3
Refrains from awarding a sponsorship in circumstances when it could influence a bidding process.	14.1	11.7	13.6	16.3
Carries out an accurate accounting record of the sponsorships accepted and-or awarded.	14.1	7.8	15.3	16.3
None.	48.3	61	44.1	46.5

Appendix Chart 7. At the moment of donating, the company...per productive sector (in %)

	Total	Industry	Commerce	Services
Facing gifts and expenses of representation, the company:	100%	20%	46%	34%
Base	383	77	177	219
Has defined maximum limits for gifts and expenses of representation which may be offered or received.	28.2	19.5	35	24
Guarantees that through awarded and/or received gifts any obligation is generated for the beneficiary.	23.8	23.4	22	26.4
Gives information to whom asks about the awarded and-or received gifts and expenses.	21.7	29.5	16.4	30.2
Lets its employees and third parties know its position facing the handling of gifts and expenses of representation.	21.7	15.6	16.9	19.4
Carries out an accurate accounting record of gifts and refunds of expenses accepted and-or awarded.	17.5	15.6	16.9	19.4
Another.	0.3	-	0.6	-
None.	39.2	42.9	37.9	38.8

What motivates your company to implement practices which contribute to diminish bribery?



*Final report data performed by
I.A. Research Adviser*

STUDY ON ANTI-BRIBERY PRACTICES IN PYMES

(Small and Medium sized business)

Synthesis of the introduced data

As it was explained in the description of the methodology of the work performed, the field work and processing of information was done by I.A. Research Adviser. On the basis of the results obtained from the field work, the above report, which condenses the most important information about the behavior of the PyMES (Small and Medium Sized Business), has been designed in the different sections. However, we consider it important to show some of the results produced by the field work, especially of solid nature, where some features of companies are mentioned and a division of the cases is approximated into segments. In this way a Factorial Analysis was undertaken, from question 4 up to question 16 inclusive, considered as the module or set of attitudes of the interviewees.

From such information there arose varies possible means of solution, and finally it was chosen that the factorial solution with five dimensions of analysis which reduced the set of variables of the chosen questions to these dimensions. Later on, it was performed an analysis of clusters with the information obtained in the factorial, and finally, through a regression, the factorial information with the clusters were correlated, allowing therefore the gathering of a piece of information for every individual and the members of his group as well as his main characteristics.

The five clusters are described below:

1. “Cautious” and “Honest” Segment

In the first place we find a segment made of a majority of Companies run and oriented towards an “honest”, if not legal action, which ranges between a position of plain rejection of bribery in its different forms and a certain opportunism “filtering through...” which circumvents illegal behaviour when the opportunities allow. They are honest because there is not clear evidence to the contrary and, because action is claimed, not because it is practiced.

The responsibility for the act of bribery lies with the “others” – civil servants or unscrupulous companies.

Such companies have as policy not to make political contributions. They do not award sponsorships.

But they do not express an opinion on gifts and representation expenses, which is one of the elements which defines them as “Cautious”. They have not made any statement either regarding the channels of communication nor regarding sanctions. They do not count on associated companies or branches, being a second element which defines them.

They respond to an ethical sense in business. They are discouraged by the lack of commitment of the sector to fight against corruption but the “other” is always the responsible. They do not apply ISO regulations but they may be applied in soon.

Out of the 383 companies polled, the analysis produced that 157 of them belong to this segment.

2. “Benefactors” segment without limits.

A segment, second in importance, which tends to some “allowed ways of influence” and in some cases directly legal forms. They stand back, trying not to be a key player, conferring certain limits, but those which do not negate the simple cost-benefit equation..

They consider the payments for formalities and political contributions as the main causes of corruption. They consider the state as inefficient and as a problem.

They consider that the practices of competition and commercial strategies are the main weapons of pressure in the private sector. They evaluate possible conflicts of interest regarding the contributions given and have a register of them. They have defined the maximum limits of donations, gifts and expenses. They follow-up of awards of sponsorships. They audit payments.

They do not have associated companies or branches. They are afraid of staying outside the market due to its practices. They wish to implement internal controls and to train and educate their employees. They do not apply any prevention program. They are moved by the commitment and social recognition.

They are discouraged by corruption in the Public Sector. However, they have not performed actions to counteract bribery and they do not apply and it seems are not about to apply ISO regulations.

We find 90 companies which adhere to these characteristics.

3. Personalist “Political Contributor” Segment

In the third place in order of importance, we find a segment whose most outstanding characteristic is some certain “adventurism” typical of an Argentinean social formation, in a given period (now), and impregnated by the cultural “atrophies” in the last decades. This sector is important not only due to its real weight in the chosen sample, but also because its behavior seems to be inculcated in and transmitted to the other segments. From there its importance, in view that it is the sector where the greater incoherencies may be observed, if not hidden lies, which makes analysis of direct information difficult.

But its characteristics, as it was said, seem to “fade away” over the other segments.

They consider that on the businessmen’s side there are no reasons of pressure mainly on the Private Sector and a bit less in the Public Sector. They know the formalities and procedures in state entities well.

Regarding the political contributions they shy away from the information. The same is true as regards donations, gifts and representation expenses.

They rely on channels of confidential information for employees. They coherently establish sanctions for employees who commit bribery, here exhibiting the personalist character. They verify the data of suppliers and contractors previously. They guarantee that the commissions should be proportional to the services. It considers that its practices are useful to fight against bribery. It is the segment which most clearly does not have programs to fight against bribery.

They want to contribute to the fight against corruption in an ethical sense, but they do not want to fall into additional costs because of their practices. They do not think it likely that the ISO regulations will be implemented soon.

It hides or does not give information in a great part of the interview.

Of the 383 members in the sample, we find a total of 67 companies who fit into this category.

4. “Generous” “Careful” Segment

In the fourth place in terms of quantitative importance we observe a similar segment in some aspects to the second one but giving detail of a rationality with the aim, according to the weberiana definition, motivated by similar values to those of “ethical responsibility”, in accordance with the author himself.

Its main difference with regard to that one is that this segment is clearly a segment of rejection position to the different ways of bribery and besides, but not declamatorily it is the one which adopts the appropriate mechanisms to avoid and/or annotate bribery.

Its main characteristics are the establishment of internal communications and it carries out registers of the steps followed. It seems to be the one which has a firmer position of rejection and, on the other hand it considers that the mechanisms implemented are very useful for them. It might sanction offenders.

It is the one which counts to a greater extent on prevention programs.

It has an ethical sense of business responsibility and tends to contribute to fight against corruption.

It is careful with the connections in the long term and the creation of customer loyalty. They consider that the typical ways of bribery are the Payments, the gifts and the sponsorships. They believe that bribery is part of the commercial strategy of some businessmen and above all in alliances with partners.

To diminish from the qualities of this segment, it is not very significant quantitatively and although it has the mechanisms, it does not always perform systematic actions except in an intuitive way, mainly planned after the event.

It considers the State one of the main problems due to the inefficiency in the

Public Sector and knows that the market does not reckon its efforts owing to lack of commitment of the sector to implement policies against bribery.

It thinks of implementing ISO regulations in the next two years.

Out of the total polled, 38 cases respond to these characteristics.

5. “Big” “Legalists” PyMES Segment

Finally we find a fifth segment made up by those PyMES whose behaviour seems to be similar to a Medium or even a Big company. Although this segment is not very significant in terms of numbers, it is so in terms of what we are told and what we are not told.

It hides its level of permanent and temporary employment as its billing and assets in spite of declaring (partly) high levels of billing. This could be taken as a learning made out of the features of the big company, but on the other hand it has a strongly “legalist” position and claims clear rules of operation imbued with a rational aspect which doesn’t sit happily with, or is a clear contradiction to its stated behaviour.

It is possible to deduce a claim from a certain legality or clear rules of the game and, on the other hand it has a similar behaviour to that one of “big gamblers” and so it hides its face.

What we do not know is whether this is a growing segment or not, whether these companies were big ones and got smaller due to the crisis or if they are re-emerging post crisis and its number increases.

This cluster comprises 31 companies.

The main results for this classification will be introduced below according to the questions made (see Appendix II).

1) Bribery practices in general per segment.

Table 9: Typical forms of bribery (values in %)

Which of the following options do you consider are used by businessmen to bribe.	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
Payments to speed up or make formalities easier	62.9	63.1	71.1	61.3	64.4	56.7
Political contributions	54.8	52.9	60.5	51.6	66.7	41.8
GIFTS	37.3	30.6	52.6	41.9	37.8	41.8
Donations	35.8	31.8	39.5	45.2	42.2	29.9
Sponsorships	31.3	27.4	47.4	32.3	34.4	26.9
Expenses of representation	26.1	26.1	36.8	22.6	21.1	28.4
Another	1.3	1.3	5.3	-	1.1	-
None	9.7	10.2	13.2	12.9	2.2	14.9

Table 10: Reasons of pressure in the Public Sector (values in %)

Which of the following options do you consider are used by businessmen to bribe?	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
The complexity of the formalities and procedures favor the peak of corruption.	56.9	61.8	65.8	54.8	56.7	41.8
The inefficiency of the public sector in the hiring of a service-product is what makes it possible to generate a black market of payments of briberies.	46.5	43.9	44.7	32.3	65.6	34.3
The request of attentions-benefits on the side of civil servants to make the action in favor of the company easier.	30.8	39.5	36.8	19.4	25.6	19.4

The existence of competitors who are ready to offer bribery.	29.0	34.4	36.8	32.3	21.1	20.9
The demand in the private company to fulfill with the aims of sales at all costs.	20.4	24.2	36.8	22.6	14.4	9.0
Another	1.0	0.6	2.6	-	1.1	1.5
None	15.1	10.2	15.8	19.4	4.4	38.8

Table 11: Reasons of pressure in the Private Sector (values in %)

Which of the following options do you consider are used by businessmen to bribe	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
The constant presence of business practices of bribery on the side of the competition	40.7	38.9	28.9	38.7	58.9	28.4
Commercial strategy to obtain greater participation in the market facing the competition.	38.6	36.3	47.4	35.5	47.8	28.4
In processes of setting-up of joint companies or strategic alliances considered as important opportunities of business.	25.6	27.4	52.6	19.4	21.1	14.9
Another	0.8	1.9	-	-	-	-
None	25.3	21.0	31.6	32.3	13.3	44.8

II) Uses and practices of PyMES per segment

Table 12: Execution of formalities in public entities (values in %)

In connection with the execution of any sort of formalities requested in front of public entities, the company:	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
Knows the regular procedure to carry them out.	60.1	56.7	63.2	71.0	46.7	79.1
Has a position of rejection facing the payment of improper commissions to make formalities easier.	53.3	66.9	73.7	74.2	44.4	11.9
Lets its employees and third parties know its position facing this sort of formalities.	34.5	40.8	78.9	41.9	11.1	22.4
Investigates the formalities where it is common the payment of improper commissions for their speeding up	20.6	10.2	10.5	35.5	42.2	14.9
None.	4.7	5.1	2.6	9.7	6.7	-

Table 13: Political contributions .(values in %)

In connection with political contributions, the company:	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
Has as a policy not to make any political contributions.	77.5	91.7	73.7	83.9	84.4	34.3
Lets its employees and third parties know its position facing political contributions.	10.4	7.6	44.7	3.2	3.3	10.4
Evaluates the existence of possible conflicts of interest with the political party or campaign beneficiary of the contribution.	6.8	-	10.5	3.2	16.7	9.0

Is very careful not to obtain advantages over its competitors through the political contributions.	4.7	0.6	21.1	-	5.6	6.0
Carries out an exact accounting record of the political contributions that performs.	4.4	-	2.6	-	13.3	6.0
Gives information to whom asks about the political contributions performed.	3.7	0.6	7.9	-	4.4	9.0
Another	0.5	1.3	-	-	-	-
None.	11.5	4.5	7.9	12.9	3.3	40.3

Table 14: Donations (values in %)

At the moment of donating, the company:	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
Has defined the maximum limits of donations cash or its equivalent in kind.	27.9	16.6	42.1	35.5	52.2	10.4
Lets its employees and third parties know its position facing donations.	21.9	16.6	65.8	41.9	13.3	11.9
Gives information to whom asks about the donations performed.	20.9	13.4	63.2	41.9	13.3	14.9
Rejects the obtaining of any additional benefit to what is legally established in exchange for a donation.	19.3	20.4	60.5	38.7	6.7	1.5
Carries out an exact accounting record of the awarded donations.	17.5	10.2	55.3	41.9	13.3	7.5
Does a follow-up of the use of the money donated.	17.2	10.2	42.1	32.3	21.1	7.5
Another	0.3	-	-	-	-	1.5
None	38.9	48.4	15.8	29.0	22.2	56.7

Table 15: Awarding of sponsorships (values in %)

In connection with sponsorships, the company:	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
Before awarding a sponsorship, it analyzes the suitability and capacity of the beneficiary organization.	25.3	9.6	50.0	51.6	42.2	13.4
Does a follow-up of the use of the sponsorships awarded.	24.8	4.5	42.1	29.0	61.1	11.9
Evaluates with the beneficiary organization the conflicts of interest which may affect the transparency of the sponsorship.	15.1	2.5	47.4	45.2	16.7	10.4
Gives information to whom asks about the sponsorship awarded and/or received.	14.9	3.2	55.3	41.9	12.2	10.4
Refrains from awarding a sponsorship in circumstances when it might influence a bidding process.	14.1	6.4	36.8	35.5	16.7	6.0
Carries out an accurate accounting record of the sponsorships awarded and/or accepted.	14.1	1.9	52.6	38.7	13.3	10.4
None	48.3	77.1	23.7	32.3	10.0	53.7

Table 16: Gifts and expenses of representation (values in %)

Facing gifts and expenses of representation, the company:	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
Has defined maximum limits for gifts and expenses of representation which may offer or receive.	28.2	12.7	42.1	38.7	61.1	7.5

Guarantees that through awarded gifts and/or received any obligation might be generated for the beneficiary.	23.8	17.8	57.9	41.9	22.2	11.9
Gives information to whom asks about gifts and expenses awarded and/or received	21.7	7.6	68.4	35.5	27.8	13.4
Lets its employees and third parties know its position facing the handling of gifts and representation expenses.	21.7	13.4	78.9	29.0	12.2	17.9
Carries out an accurate accounting record of gifts and refunds of expenses accepted and/or awarded	17.5	5.7	65.8	38.7	14.4	11.9
Another	0.3	0.6	-	-	-	-
None	39.2	58.0	7.9	35.5	11.1	52.2

Table 17: Domestic controls and audits (Values in %)

In connection with internal controls and audits, the company:	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
Counts on with a system to guarantee that the accountancy records might be carried out accurately and truthfully..	53.3	48.4	84.2	80.6	41.1	50.7
Counts on with internal controls which prove that the payments and receipt have been properly authorized.	49.3	45.9	81.6	74.2	38.9	41.8
Audits periodically to watch the origin and use of payments to third parties.	39.7	26.1	63.2	54.8	60.0	23.9
Counts on with a proper division of functions to prevent risks in the process of payments and receipts of third parties.	36.0	42.0	76.3	54.8	17.8	14.9

Counts on with a committee of audits in charge of watching the effectiveness of internal controls.	15.4	11.5	28.9	41.9	13.3	7.5
Another	1.3	0.6	-	-	2.2	3.0
None	8.9	11.5	5.3	6.5	6.7	9.0

Table 18: Channels of communication (values in %)

In connection with channels of communication, the company:	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
Counts on with confidential channels of communication where the employees may ask for guidance or report bribery, without risk of reprisals.	43.9	33.8	65.8	48.4	40.0	58.2
Counts on with confidential channels of communication where the third parties may ask for guidance or report bribery, without risk of reprisals.	25.6	20.4	34.2	29.0	23.3	34.3
Another	1.6	1.9	-	-	2.2	1.5
None	45.4	57.3	31.6	45.2	42.2	29.9

Table 19: Human Resources (values in %)

In connection with Human Resources, the company:	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
Adds guidelines about the anti-bribery practices in training and internal communications in the company.	36.3	29.3	47.4	35.5	45.6	34.3

Stimulates its employees to contribute to the prevention of bribery as a contractual condition to the labor connection	32.1	28.7	71.1	67.7	25.6	10.4
Guarantees that any employee will be transferred to a lower post, or penalized if he rejects to pay bribery.	22.7	17.8	44.7	41.9	22.2	13.4
Is supervised by a board of directors to behave according to the defined parameters in connection with bribery in any of its ways.	18.3	12.7	44.7	41.9	15.6	9.0
Another	1.6	3.2	-	-	1.1	-
None	30.5	38.9	7.9	9.7	22.2	44.8

Table 20: Sanctions (values in %)

In connection with sanctions, the company:	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
Establishes sanctions to be applied to an employee at the very moment he commits an act of bribery.	42.8	31.2	57.9	58.1	36.7	62.7
Informs its employees of the sanctions which they may be applied at the moment of committing an act of bribery	40.5	35.0	63.2	51.6	34.4	43.3
Another	2.1	3.8	2.6	-	1.1	-
None	35.2	46.5	26.3	29.0	32.2	20.9

Table 21: Joint companies and strategic alliances (values in %)

In connection with joint companies and strategic alliances, the company:	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
Does not have joint companies	72.3	86.0	63.2	58.1	91.1	26.9
Checks previously the reputation and position facing bribery of those companies which expects to start a process of association with.	11.7	3.8	28.9	38.7	10.0	10.4
Guarantees that the joint company coincides with the rejection to bribery and improper practices.	8.4	1.3	36.8	32.3	-	9.0
Considers that getting involved in an act of bribery is the cause of ending up an association.	8.1	1.3	44.7	29.0	1.1	3.0
Another	0.3	-	-	-	-	1.5
None.	14.1	8.9	2.6	3.2	3.3	52.2

Table 22: Contractors and suppliers (values in %)

In connection with contractors and suppliers, the company:	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
Checks previously contractors 'and suppliers' data.	75.5	67.5	76.3	93.5	78.9	80.6
Guarantees that contractors and suppliers are aware of its position of rejection to bribery and improper practices.	44.4	39.5	68.4	80.6	52.2	14.9
Counts on with a mechanism which guarantees a fair process of acquisitions and purchases.	31.3	37.6	71.1	51.6	17.8	3.0

Applies a consistent evaluation of the offers received.	28.2	33.8	71.1	54.8	7.8	6.0
Reserves for itself the right of ending up a contract facing an offer and/or payment of bribery on the side of contractors and suppliers.	26.4	24.8	71.1	54.8	16.7	4.5
Another	0.3	0.6	-	-	-	-
None	7.3	9.6	5.3	6.5	7.8	3.0

Table 23: Sales Representatives (values in %)

In connection with the sales representatives, the company:	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
Guarantees that the commissions and fees paid to the representatives should be proportional to the services lent.	54.6	40.8	52.6	90.3	58.9	65.7
Performs a previous check-up of data to prove their suitability and reputation-	39.4	31.8	55.3	83.9	26.7	44.8
Lets the sales representative know its position of rejection towards bribery.	28.5	28.7	52.6	71.0	18.9	7.5
Counts on with mechanisms to guarantee that through its representatives there are not improper payments transferred to third parties.	21.4	17.8	39.5	58.1	16.7	9.0
Has defined that the payment to its representatives will only be made through its bank accounts.	14.9	12.7	31.6	48.4	6.7	6.0
In a contract of a representative is clearly stated its ending up facing a payment or offering of bribery.	12.5	4.5	23.7	48.4	13.3	7.5
None.	26.4	37.6	34.2	3.2	18.9	16.4

III) Opinión and actions facing bribery per segment.

Table 24: Obstacles found in the business-spontaneous practices (values in %)

What obstacles have you found when some of these practices were applied?	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
To be without sales- out of the market	5.7	7.0	5.3	-	6.7	4.5
Problems to go through formalities-delay-bureaucracy	5.5	7.0	2.6	3.2	4.4	6.0
To favor the competition	4.2	3.8	5.3	-	4.4	6.0
Losses of contract-business-money	4.2	3.8	13.2	6.5	2.2	1.5
Biddings are lost	3.7	3.8	2.6	3.2	4.4	3.0
Lack of information	2.1	1.3	2.6	3.2	3.3	1.5
Bribery-corruption increase	2.1	1.3	2.6	-	2.2	4.5
To lose customers	1.6	3.2	2.6	-	-	-
Rejection on the side of civil servants	1.6	1.3	2.6	3.2	1.1	1.5
Lack of control	1.6	2.5	-	-	2.2	-
Change of employees	1.3	0.6	-	3.2	3.3	-
Problems with the union trade-labor repression	1.0	1.9	-	-	-	1.5
Others	3.5	2.5	5.3	3.2	7.2	1.5
None	58.0	53.5	57.9	71.0	54.4	67.2

Table 25: Comprehensive Program of actions in the company- Prevention of Bribery (values in %)

Does your company count on with a Comprehensive Program of actions to prevent bribery?	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
Yes	7.6	7.6	15.8	12.9	6.7	1.5
No	92.4	92.4	84.2	87.1	93.3	98.5

IV) Motivations and anti-bribery actions per segments

Table 26: What motivates your company to implement practices which contribute to diminish bribery? (values in %)

What motivates your company to implement practices which contribute to diminish bribery?	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
The ethical sense of business	65.3	68.8	84.2	80.6	43.3	68.7
Reputation	57.2	45.9	81.6	87.1	54.4	59.7
To contribute in the fight against corruption	56.7	48.4	84.2	74.2	45.6	67.2
Commitment and social recognition.	53.0	43.3	57.9	64.5	56.7	62.7
Creation of customers loyalty	40.7	35.0	73.7	58.1	25.6	47.8
Connections in the long term	36.6	29.3	73.7	61.3	21.1	41.8
Differentiation	32.6	21.7	65.8	64.5	23.3	37.3
To prevent risks which increase the management costs	25.6	17.8	39.5	45.2	16.7	38.8
Another	1.6	3.2	2.6	-	-	-
None	4.4	6.4	2.6	-	4.4	3.0

Table 27: What discourages your company to implement practices which contribute to diminish bribery?

What discourages your company to implement practices which contribute to diminish bribery?	Total	Cautious 'Honest'	'Generous' careful	Big, "legalist" PyMES	'Benefactors' with limits	"Political-contributors" personalist
Base	383	157	38	31	90	67
Corruption in the public sector	61.9	54.8	55.3	77.4	71.1	62.7
Dishonest actions of the competition	52.5	39.5	55.3	71.0	52.2	73.1
Inefficiency in the public management.	46.2	39.5	63.2	48.4	48.9	47.8
Lack of commitment from the business sector to establish, implement and respect joint policies of fight against bribery-	37.3	31.8	50.0	48.4	33.3	43.3
The market does not recognize these efforts.	29.2	24.2	44.7	45.2	16.7	41.8
To fall into additional costs	18.8	13.4	26.3	22.6	11.1	35.8
Another	1.6	1.9	5.3	-	-	1.5
None	13.3	19.7	10.5	6.5	11.1	6.0

Poder Ciudadano is a non-profitable organization, founded in 1989, whose mission is to promote citizen participation, transparency and access to public information to strengthen the institutions of the democracy through collective action. This work is one of many publications that promotes its view as an NGO: that of building a net of people and institutions committed to public affairs at a local, national and international scale, in pursuit of democratic and inclusive societies.

Poder Ciudadano Foundation. Piedras 547, bell 2. Buenos Aires City-
Telephone-Fax 4331-4925 - fundacion@poderciudadano.org
www.poderciudadano.org