



HOCHSCHULE MAINZ
UNIVERSITY OF
APPLIED SCIENCES

UCES

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

Tesis de Maestría

Maestría Argentino-Alemana

Negocios Internacionales (Programa Binacional)

Titulo: Las prácticas de Compliance en empresas argentinas y su rol frente a los negocios internacionales. Un estudio para KION Group

Presentado por:

Carolin Elisabeth Dose

Número de matrícula:

UCES 84833

HS Mainz 913629

Tutor: Adriana Bass

Fecha de entrega: 17.10.2017

Agradecimiento

Mi interés en la temática de *Compliance* nació por la práctica profesional que hice por un año como estudiante en el departamento de *Compliance* de KION Group en Wiesbaden, Alemania. La temática de la tesis se desarrolló en colaboración con dicho departamento, y se basa en mi pasión e interés particular en América Latina, específicamente porque ya estaba viviendo en Chile antes y sabía que pasaría un año estudiando en Argentina.

Me gustaría aprovechar esta oportunidad para agradecer a todas las personas que me han ayudado durante el proceso de desarrollo de mi tesis de maestría. En particular, quisiera dar las gracias a mis colegas de KION Group por su constante apoyo y motivación. Quisiera agradecer especialmente a la Sra. Beata Scheer que siempre me ha apoyado con sus conocimientos especializados y brindándome acceso a su red de trabajo.

También me gustaría dar las gracias a mi tutora Sra. Adriana Bass, por su ayuda y acompañamiento durante todo el proceso de la tesis. Quisiera agradecer a la AHK Argentina, así como en particular a Dorothea Garff, Lorena Müller, Sofia Lirussi y Teresa Janz por su apoyo profesional y los expertps con los que me contactaron para esta investigación. En este contexto me gustaría expresar mi gratitud a todos los expertos que participaron en las entrevistas, sin su participación no hubiese sido posible finalizar la tesis.

Finalmente, quisiera aprovechar esta oportunidad para agradecer a Jean Mitchell Claude Soto Soto, Cristóbal Antonio Cisternas Silva y Diego Ramiro Godoy por su apoyo en la redacción, así como a todos mis amigos y familiares, que me han apoyado y motivado constantemente durante este largo proceso.

Índice

Agradecimiento	2
Índice	3
Lista de gráficos	5
Abreviaturas	6
Abstracto	7
1 Introducción a la temática – Descripción del problema a resolver	8
1.1 Los objetivos específicos del trabajo.....	9
1.2 Justificación del trabajo de intervención	11
2 Marco Conceptual	15
2.1 Marco Legal.....	15
2.1.1 Definición de términos acerca de Compliance	15
2.1.2 Implicancias de Compliance para las empresas y sus empleados	17
2.1.3 La normativa de anticorrupción a nivel internacional	20
2.2 Estado del arte	27
2.2.1 Comparación de la normativa de anticorrupción de Argentina y Alemania	27
2.2.2 Corrupción en Argentina - Casos de corrupción en el pasado y en la actualidad.....	45
2.2.3 Desarrollo actual de Argentina en la lucha contra la corrupción	52
3 Metodología	58
3.1 Informaciones acerca de KION Group, sus negocios y marcas	58
3.2 Compliance de KION Group.....	60
3.3 El código de Compliance de KION Group.....	62
3.4 El instrumento entrevista cualitativa con expertos	66
3.5 El cuestionario de la investigación	69
4 El análisis integral	75
4.1 Evaluación del cuestionario.....	77
4.2 Interpretación de los resultados	113
5 Resumen final y pronósticos para el futuro	127
6 Bibliografía	133
7 Anexo	152

¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí.
¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí. 4

Anexo 1 Índice de Percepción de la Corrupción	152
Anexo 2 Índice de Pagadores de Sobornos.....	154
Anexo 3 Cuestionario para PyMEs y empresas multinacionales	155
Anexo 4 Capacitación Anticorrupción DEPE en Posadas.....	163
Anexo 5 Transcripción de las entrevistas	167

Lista de gráficos

Gráfico 1: Estructura estratégica de la organización y operación de un sistema de gestión de Compliance	18
Gráfico 2: La normativa anticorrupción a nivel internacional, 2017.....	20
Gráfico 3: Índice de Percepción de la Corrupción, Transparency International, 2016 ..	28
Gráfico 4: Comparación de la normativa anticorrupción de Alemania y Argentina en la actualidad, 2017.....	32
Gráfico 5 El ranking de corrupción en América Latina según el IPC 2016, Transparency International	46
Gráfico 6: Encuesta Global sobre Delitos Económicos - Capítulo Argentina 2016 de PwC.....	47
Gráfico 7: Sujetas a leyes transnacionales de anticorrupción de BDO.....	50
Gráfico 8: Empresas participantes de la entrevista, 2017	75
Gráfico 9: Código de conducta implementado, resultados de la entrevista, 2017.....	77
Gráfico 10: Comunicación acerca del código de conducta, resultados de la entrevista, 2017	79
Gráfico 11: La falta de un código de conducta como obstáculo frente a los negocios, resultados de la entrevista, 2017	83
Gráfico 12: Conocimiento acerca del Proyecto de la Penalidad de Personas Jurídicas, resultados de la entrevista, 2017	90
Gráfico 13: Entrenamientos acerca del código de conducta, resultados de la entrevista, 2017	92
Gráfico 14: Entrenamiento de socios acerca del código de conducta, resultados de la entrevista, 2017	94
Gráfico 15: Negocios con el Estado Argentino, resultados de la entrevista, 2017.....	99
Gráfico 16: Resultados de la entrevista de las PyMEs, 2017	116
Gráfico 17: Resultados de la entrevista de las PyMEs afiliadas a KION Group, 2017	123

Abreviaturas

AHK	Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana
Aprox.	Aproximadamente
DAX	Deutscher Aktienindex (Índice Alemán de las Acciones)
DEPE	De Empresas para Empresas
EE. UU.	Estados Unidos
EM	Empresa Multinacional
CICC	Convención Interamericana contra la Corrupción
IPC	Índice de Percepción de la Corrupción
IRAM	Instituto Argentino de Normalización y Certificación
FCPA	<i>Foreign Corrupt Practices Act</i> (Ley de Prácticas Corruptas en el Exterior de los Estados Unidos)
GAFI	Grupo de Acción Financiera Internacional sobre el Lavado de Activos
GTC	Grupo de Trabajo sobre Cohecho en Transacciones Comerciales
KGCC	KION Group Code of <i>Compliance</i> (Código de conducta de KION Group)
MESICI	Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ONG	Organizaciones no gubernamentales
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OWiG	<i>Gesetz über Ordnungswidrigkeiten</i> (Ley de delitos)
p. ej.	Por ejemplo
PyME	Pequeña y mediana empresa
UE	Unión Europea
UKBA	<i>UK Bribery Act</i> (Ley de Sobornos del Reino Unido)
UNCAC	<i>United Nations Convention against Corruption</i> (Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción)
UNODC	<i>United Nations Office on Drugs and Crime</i> (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito)
StGB	<i>Strafgesetzbuch</i> (Código penal)

Abstracto

El presente trabajo muestra una visión general sobre las prácticas de *Compliance* en empresas argentinas y su percepción sobre el riesgo de la corrupción frente a los negocios internacionales. Esta tesis trata los conceptos básicos de *Compliance* y el funcionamiento de un sistema de *Compliance* dentro de la organización empresarial. Dicho sistema garantiza una seguridad contra lo que captó mucha importancia en los últimos años, que fue la creciente atención mediática de grandes casos de corrupción y el endurecimiento de leyes de anticorrupción a nivel internacional.

El aspecto principal se encuentra en el manejo de las prácticas de *Compliance* en Argentina, debido a las operaciones comerciales de KION Group como contratante del trabajo. La metodología del trabajo se basa en entrevistas personales con expertos de diferentes industrias. Aparte de la investigación de las prácticas de *Compliance*, se analiza el entorno empresarial de Argentina con referencia a la problemática de la corrupción, la legislación de anticorrupción existente y los logros y déficits en la lucha contra la corrupción.

En resumen, Argentina todavía sufre tanto de la corrupción sistemática como del rechazo social ante dicha problemática y las estructuras débiles de sus Instituciones democráticas. Por otro lado, el país ha experimentado un cambio en los últimos cuatro años hacia tareas más dedicadas a *Compliance*, y una estructura más sólida aunada a una legislación de anticorrupción más exigente.

En la actualidad las dos diferencias más grandes y importantes de los sistemas de *Compliance* en Argentina con respecto al resto del mundo, son el trabajo más intuitivo e informal de los empleados y la falta de la adherencia a procesos. En el ámbito de las PyMEs, se ha evidenciado que por un lado dichas empresas que fueron analizadas durante el desarrollo de esta investigación, ubican los conceptos básicos y preventivos de anticorrupción. Por otro lado, lo que falta principalmente es la formalización de sus procesos y costumbres, que será importante ante la posible aprobación de la Ley de la Penalidad de Personas Jurídicas en el futuro.

1 Introducción a la temática – Descripción del problema a resolver

En los últimos años el término *Compliance* (cumplimiento empresarial) ha ganado mucha atención mediática por los grandes casos de corrupción de empresas multinacionales y el refuerzo de las sanciones y la persecución penal que se promueve en la jurisprudencia a nivel mundial.

En el caso de Argentina, Siemens se involucró en varios casos de soborno. Por ejemplo, en 1998 Siemens fue acusado de haber sobornado ex-funcionarios del gobierno argentino para adquirir el contrato de la construcción y operación de un sistema electrónico de control de fronteras y tarjetas de identidad digital (ver Capítulo 2.2.2).

A partir de más casos similares que salieron a la luz por el mundo, tanto Siemens, VW, MAN y Ferrostaal¹ como otras compañías multinacionales del DAX (índice bursátil alemán), se dedicaron a establecer grandes sistemas de *Compliance* incluyendo códigos de conducta y mecanismos internos más estrictos con el fin de prevenir casos de corrupción como este, fortaleciendo así la seguridad laboral y la imagen de las empresas (Tauber, 2011; Transparency International Deutschland e.V., 2012). Por lo tanto, los ámbitos más importantes de *Compliance* se destacan en “(...) la transparencia organizacional, la aumentación de la reputación, la legitimidad de la acción (...), la minimización de riesgos y la limitación de la responsabilidad en una empresa (...)” (Faust, 2015, p. 21).

En cuanto a la definición, el término *Compliance* se usa en muchos contextos. Faust (2015) y Wieland et al (2010) destacan que *Compliance* dentro del marco económico se entiende como una función que asegura la conformidad con las reglas internas y el cumplimiento tanto de las leyes nacionales como internacionales por parte de las organizaciones y los empleados. Dicha definición dentro del habla alemana es la más amplia, dado que incluye tanto la definición inglesa del cumplimiento de los requisitos como el foco en la ética de negocios que viene de los Estados Unidos (por sus siglas

¹ Siemens AG es un grupo tecnológico con sede en Munich. Volkswagen AG, con sede en Wolfsburg, es un fabricante de automóviles alemán. MAN SE es un grupo de empresas de vehículos y de ingeniería mecánica con sede en Munich. Finalmente, Ferrostaal GmbH es una empresa alemana de servicios industriales con sede en Essen.

españoles EE. UU.) (Preusche & Würz, 2015). Por lo tanto, se usará la definición alemana en este trabajo.

Como caso de intervención, la tesis se realiza para la empresa KION Group que cuenta con producciones, proveedores y distribuidores en todo el mundo. Por su presencia a nivel global, para KION Group, es muy importante mantener una cultura estricta de *Compliance*. Como consecuencia, KION Group pone énfasis en el entrenamiento continuo de sus filiales y socios en todo el mundo realizando evaluaciones de riesgo y desarrollando nuevas herramientas para manejar bien las medidas de anticorrupción. Dado que KION Group, entre otros, trabaja con proveedores e interlocutores en América Latina, la empresa necesita conocer la situación en cuanto a la percepción e implementación de códigos de conducta en empresas latinoamericanas y, particularmente, cómo manejan el tema de *Compliance* en Argentina.

Actualmente, falta precisar la forma de dicho manejo con respecto a las medidas de anticorrupción dentro de Latinoamérica, trayendo como consecuencia incertidumbre y un alto nivel de riesgo para los inversores, de involucrase en casos de corrupción (Späth & Leonhardt, 2014). Por lo tanto, a través de esta investigación se busca generar una vista general sobre la percepción de *Compliance* en Argentina y la adaptación y aplicación de medidas de anticorrupción.

1.1 Los objetivos específicos del trabajo

El trabajo tiene tres objetivos por parte de KION Group, lo que dará lugar a la selección de tres grupos de expertos:

- 1) Conocer la percepción de las empresas vinculadas a KION Group con respecto a las prácticas de *Compliance*. Para ello, se entrevistarán las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) argentinas que trabajan para las marcas de KION Group, Linde Material handling y STILL en Argentina, en función de proveedores. En este contexto solamente se analizarán los distribuidores de Linde Material Handling y STILL, dado que son las únicas marcas que comercializan en América Latina. Como consecuencia, KION Group podrá evaluar por medio de las entrevistas profesionales como manejan sus proveedores la temática de *Compliance* en Argentina y realizar un apoyo más eficaz.

- 2) Poner énfasis en PyMEs argentinas afiliadas a la Camara de Industria y Comercio Argentino-Alemana de Buenos Aires (AHK Argentina) y que al mismo tiempo forman parte del programa regional *De Empresas Para Empresas* (DEPE). La AHK Argentina está involucrado en la investigación por su red de contactos que será sumamente importante a la hora de conectarse con PyMEs locales de Argentina para llevar a cabo las entrevistas personales. Además, la AHK Argentina se ocupa de las PyMEs locales en cuanto a capacitaciones, prácticas de *Compliance* mediante programas, tal cómo, DEPE con el objetivo final de desarrollar y expandir sus negocios, por ejemplo, en este caso hacia Alemania (ver Anexo 4). Más bien, dicho grupo de PyMEs afiliadas a la AHK Argentina también pueden ser potenciales socios de KION Group, debido al mismo sector de industria en que comercializan y, por lo tanto, son candidatos adecuados para las entrevistas de este trabajo. Mediante esta investigación se verificará si dicho grupo de PyMEs ya tienen una idea de *Compliance* o un plan de integridad implementado.
- 3) Finalmente, y para evaluar la posibilidad de abrir una filial de KION Group en Argentina en el futuro, se buscará comprender cómo manejan el tema de *Compliance* empresas multinacionales alemanas con filiales en Argentina, poniendo énfasis en el aprendizaje que KION Group podrá realizar sobre aspectos específicos y obstáculos.

Al final, se espera realizar un análisis profundo con relación al manejo de las prácticas de *Compliance* y evaluar el cambio del código de conducta y las medidas de anticorrupción que se desarrollaron para poder operar en el mercado argentino. La investigación concluirá con una evaluación de cómo se percibe *Compliance* en este grupo de empresas y en qué manera, el mismo puede actuar como facilitador de los negocios y las inversiones internacionales.

1.2 Justificación del trabajo de intervención

Se busca analizar, la importancia de *Compliance* o mejor dicho de los sistemas de *Compliance* que se implementen, no solo para las grandes empresas multinacionales sino también para las PyMEs que enfrentan riesgos crecientes para llevar a cabo sus negocios (Poppe, 2013). En este trabajo se usará dicho término de los sistemas de *Compliance*², por sus siglas en inglés CMS (*Compliance Management System*), lo que se analizará en el capítulo 2.1.2 Implicancias de *Compliance* para las empresas.

El foco de este trabajo está en las PyMEs³, no solamente porque son los socios comerciales argentinos en el caso de KION Group, sino porque las PyMEs tienen una importancia significativa para la economía de Argentina. Dicha importancia se destaca en el hecho de que 99% de las empresas argentinas son PyMEs (Clarín, 2017a). Adicionalmente, las PyMEs concentran el 66% de la fuerza del trabajo del país, por lo cual es necesario estudiar las PyMEs y así realizar un apoyo eficaz en cuanto a su desarrollo y poner un apoyo estatal que hace falta en la actualidad, según la opinión del profesor Gerald McDermott de la Universidad Austral (La Nación, 2017a).

En cuanto a los desafíos, las empresas enfrentan una serie de riesgos por ejemplo el derecho de la competencia, la ley de patentes o protección de datos. Además, los riesgos siempre dependerán del tamaño de su enfoque nacional o internacional, y se pueden diferenciar en relación a los específicos de la industria (Junc, 2010).

Según Poppe (2013) *Compliance* como función de seguridad ayuda a descubrir todas las áreas que implican riesgos para las empresas que necesitan prevención. Enfrentando una tolerancia reducida de mala conducta y regulaciones más estrictas sobre la responsabilidad en los años pasados, que se refleja en las principales crisis económicas internacionales, quiebres y escándalos por todo el mundo, será aún más importante de verificar si los sistemas de *Compliance* son adecuados para prevenir dichos riesgos.

² Preusche & Würz (2015) categorizan el Sistema de *Compliance* (CMS) como herramienta que incluye procesos activos de organización y funcionamiento con el fin de asegurar el cumplimiento de las normas y reglamentos de sus empleados dentro de la empresa.

³ Según la Resolución de la Subsecretaría de Emprendedores, Pequeña y Mediana Empresa (SEPYME) de noviembre 2016, las PyMEs argentinas se categorizan a través de sus ventas totales anuales en pesos argentinos y su rubro de industria en que comercializan. Para más información, visite el sitio web: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/255000-259999/259547/norma.htm>. En Argentina existe un alto nivel de creación de PyMEs, dichas PyMEs se caracterizan principalmente por su menor volumen de producción y su menor estabilidad lo cual las convierte en organizaciones volátiles. Finalmente, la mayoría de las Pymes son empresas familiares gestionadas por los propios dueños (Di Ciano, 2016).

Como consecuencia verificando la idoneidad, es la única posibilidad para las empresas de ampliar sus negocios tanto en el mercado nacional como internacional, sin peligrar su imagen y reputación. Por ejemplo, la falta de prevención y control, incurrieron en la existencia de delitos que se acontecieron en el pasado. En otras palabras, sistemas de control se establecieron demasiado tarde cuando ya pasó la posibilidad de prevenir errores (ibid., 2013). Por esta razón, *Compliance* recibe la importancia como parte integral dentro de la gestión empresarial que se tiene que desarrollar y se justifica como campo de la investigación de este trabajo.

Basándose en el significado de *Compliance* en el mundo empresarial de hoy en día, la tesis se enfatiza especialmente en las normas y reglamentos acerca de la anticorrupción dado que los casos de corrupción predominan en América Latina, por lo cual los códigos de conducta tienen un papel esencial, lo que se discute en detalle más adelante en el trabajo (ver Capítulo 2.2.2 y 2.2.3).

El Edelman Trust Barometer in 2017, un informe global implementado por la empresa multinacional Edelman en el campo de campañas de comunicación, destaca la importancia de la corrupción, por lo cual, según su informe, la corrupción se ha convertido en la preocupación número uno para los ciudadanos en el entorno global (Edelman, 2017).

El peligro que viene de esa preocupación se destaca en el carácter destructivo que tiene la corrupción, según la opinión de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que interpretan a la corrupción como “una plaga insidiosa” (Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC⁴], 2004, p.3). Más aún, la ONU explica que dicha plaga produce consecuencias severas para la sociedad, sofocando la democracia, violando los derechos humanos, destruyendo los mercados, alimentando la desigualdad y así en total empeorando la calidad de vida, especialmente en los países en vías de desarrollo. Además, la ONU subraya el impacto negativo que tiene la corrupción en el desarrollo económico. Dicho desarrollo se queda atrofiado por la corrupción, por lo tanto, los inversionistas no quieren correr el riesgo de incorporarse en un caso de corrupción. Aparte, debido a la corrupción, las empresas pequeñas afrontan obstáculos iniciales que les son difíciles de superar, dificultando su desarrollo y el establecimiento de sus negocios (UNODC, 2017, párr.1).

⁴ En este trabajo el término “Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito” se usa por sus siglas en inglés UNODC.

Aparte de su impacto económico, es necesario entender tanto las formas como el funcionamiento de la corrupción. La corrupción se presenta como un fenómeno complejo caracterizado por sus múltiples facetas y dimensiones que dificultan su lucha. Por lo tanto, según Jain (2001) resulta muy difícil definir el término de la corrupción, dado que cada definición siempre dependerá de lo que se está midiendo y modelando. Además, los investigadores en general tienen que saber qué factores deben incluir en sus estudios cuantitativos para ser capaces de implementar medidas específicas y eficientes en su contra, lo que resulta difícil porque los actos corruptos tienen lugar en lo oculto (Jain, 2001).

Las interpretaciones diferentes del término corrupción, debido a la traducción idiomática entre otros, ilustran porque dicho término es tan amplio. La corrupción puede significar, por ejemplo, tanto el soborno como la apropiación indebida de los bienes estatales o la malversación de fondos de campañas políticas. Por lo tanto, Tivig y Mauer (2006) explican que a través de las distintas definiciones de la corrupción y los diferentes sistemas legales surgen ciertas legislaciones distintas de anticorrupción que agravan la lucha contra ella.

Aparte de las diferentes definiciones existentes de la corrupción, en el entorno de las sociedades democráticas se hace una distinción básica entre tres tipos de corrupción según Transparency International⁵: 1) *Grand Corruption* (gran corrupción) que indica el abuso del poder de alto nivel que beneficia a pocos a expensas de muchos, 2) *Petty Corruption* (corrupción pequeña) que se refiere al abuso diario de poder por parte de funcionarios públicos en interacción con ciudadanos ordinarios y 3) *Political Corruption* (corrupción política) que indica la manipulación de políticas, Instituciones y reglas de procedimientos en aplicación de recursos y finanzas por tomadores de decisiones políticas (Transparency International, 2016a).

Entonces se hace evidente que a través de las definiciones mencionadas el dilema de la corrupción se concentra en el hecho de que una nación entera paga el precio por el corrupto que ha recibido un beneficio propio por abuso del poder encomendado o en otras palabras que los efectos de las conductas corruptas terminan pagándolos económicamente los habitantes de una nación (Monteverde, 2015). Como consecuencia, por razones de simplificación, en este trabajo usamos la definición de la corrupción más univer-

⁵ Transparency International es una organización internacional no gubernamental con sede en Berlín que se fundó en 1993 y lidera la lucha contra la corrupción (<https://www.transparency.org/>).

sal de Transparency International, “el poder encomendado para el beneficio propio” (Transparency International, 2016b).

Asimismo, según Monteverde (2015) todos los países que sufren corrupción sistemática muestran un ambiente cultural de aceptación, es decir, el uso de la corrupción está enraizado en la vida cotidiana (Monteverde, 2015, p. 28). Por lo tanto, Monteverde (2015) opina que se necesita “[...] un cambio mental a través de las generaciones, de la política, de la educación y de la cultura [...]”, que no se puede realizar de la noche a la mañana y que es el último camino de poder luchar contra la corrupción (ibid., p.254).

En otras palabras, según Salas (2016) la receta contra la corrupción es la combinación de tres factores distintos: una mayor conciencia del problema, un portafolio de instrumentos y herramientas para combatir la corrupción y finalmente una mayor demanda por parte de la ciudadanía en cuanto a la investigación de casos de corrupción como también al castigo de los culpables.

En suma, se analizará e identificará a través de esta investigación la percepción en Argentina sobre las medidas de anticorrupción, y se analizará cómo las PyMEs y las filiales argentinas de empresas multinacionales lo manejan e implementan en sus códigos de conducta o CMS. La investigación de dicho caso ejemplar se realiza para la empresa KION Group que intenta realizar un apoyo más eficaz en cuanto al manejo adecuado y legal de medidas de anticorrupción y reglamentos dentro de sus códigos de conducta (ver Capítulo 3).

Finalmente, el caso ejemplar argentino parece apropiado como caso de investigación, a partir del débil posicionamiento del país en el Índice de Percepción de la Corrupción de Transparency International que se usará por sus siglas en español (IPC) en este trabajo (Transparency International, 2016c). Dicho posicionamiento parece mostrar la idea de la omnipresencia del soborno en todos los niveles de la vida cotidiana argentina dentro de un “sistema normalizado corrupto” (Monteverde, 2015, p.259; Huppertz, 2004).

2 Marco Conceptual

En los siguientes capítulos se analizarán tanto el marco legal como el estado del arte de este trabajo. Con referencia al marco legal, dicho marco incluye las definiciones acerca de *Compliance*, las implicancias que tiene *Compliance* para las empresas en cuanto a la organización empresarial y la normativa de anticorrupción a nivel internacional. Por otra parte, bajo el capítulo del estado del arte se comparará la legislación anticorrupción de Alemania y de Argentina, dado que KION Group está sujeto al derecho alemán. Más bien se presentarán casos seleccionados de corrupción en Argentina en el pasado y en la actualidad para dar paso finalmente al desarrollo de Argentina en esta materia, por ejemplo, frente a la aplicación de pautas de convenciones de organizaciones internacionales tales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) y otros programas regionales en cuanto a la prevención de casos de corrupción.

2.1 Marco Legal

Bajo el capítulo “Marco Legal” se discutirán en primer lugar los términos más importantes acerca de *Compliance*, luego se presentarán las implicancias que *Compliance* tiene para la organización empresarial y los empleados, la normativa y convenciones de anticorrupción a nivel internacional y dentro de la región de América Latina con el objetivo final de proporcionar una visión general sobre la base jurídica de anticorrupción en el contexto internacional.

2.1.1 Definición de términos acerca de Compliance

La economía global en la actualidad tiene una estructura dinámica que va creciendo y cambiando constantemente, en específico debido a los negocios internacionales y la globalización. Debido a esa extensión permanente, es necesario conectarse aún más con sus proveedores y clientes por todo el mundo, lo que conlleva un alto nivel de riesgo para las empresas, en particular en el área de la corrupción (KPMG, 2017a).

Como consecuencia, las demandas a la gerencia en cuanto a la responsabilidad, en el marco de acción, las obligaciones legales y reglamentos están aumentando, lo que se relaciona con la terminología *Corporate Governance* (Gobierno corporativo) (Junc, 2010, p.1). Dicho término describe la red de normas, relaciones, sistemas y el control de

la autoridad dentro de sociedades anónimas (ASX Corporate Governance Council, 2014).

Con referencia al funcionamiento de *Corporate Governance*, se necesitan herramientas como auditorías o un CMS para prevenir estos riesgos de incumplimiento dentro y fuera de la organización. Así se asegura que los procesos vayan en conformidad con las normas establecidas y adaptadas por los empleados con el fin de proteger la imagen y la reputación de las empresas con respecto a sus negocios internacionales (Junc, 2010).

Debido a la extensión permanente de las responsabilidades mencionadas de la gerencia, según Vetter (2013) se reconoce cada vez más el importante rol que juegan las medidas proactivas y preventivas en el contexto empresarial con el objetivo de prevenir sanciones y daños a la reputación de las empresas y así poder establecer una ventaja competitiva dentro de los negocios. Por lo tanto, *Compliance* se convirtió en una de las prioridades de la gerencia.

Aunque hasta ahora no existe una definición judicial del término de *Compliance*, el *Corporate Governance Kodex* (Código Corporativo del Gobierno) de Alemania que presenta normas legales esenciales para la gestión y supervisión para las compañías listadas alemanas, describe en su última versión del 7 de febrero 2017 las responsabilidades de la gerencia como: “La junta directiva debe garantizar el cumplimiento de los requisitos legales y las políticas internas de la empresa y trabaja para lograr el cumplimiento del grupo” (Regierungskommission , 2017, p.6).

Finalmente, con referencia a la variedad de los términos existentes acerca de *Compliance* es necesario explicar que en muchos casos *Compliance* y *Corporate Compliance* se usan indistintamente (Casper, 2012, p.359). Mientras que el término *Compliance* se refiere al cumplimiento dentro del marco económico en general, el término *Corporate Compliance* se centra en la aseguración empresarial de la conformidad con normas y procesos, y hace un mayor énfasis en los aspectos de la configuración jurídica de la estructura organizacional (Casper, 2012; Junc, 2010, p.1). Al final, por razones de simplicidad en este proyecto se usa el término *Compliance*, refiriéndose a los procesos de conformidad con las reglas y normas internas y externas de la organización.

2.1.2 Implicancias de Compliance para las empresas y sus empleados

Partiendo de la responsabilidad que tiene la junta directiva asegurando el cumplimiento de las normas y reglamentos de sus empleados de la empresa, según Preusche & Würz (2015) es necesario implementar procesos activos de organización y funcionamiento, es decir un CMS. Por lo tanto, se buscan medidas para lograr los objetivos de forma efectiva y así minimizar el riesgo de recibir multas por contravención de una empresa a través del establecimiento de un CMS. Consecuentemente, dicho sistema se presenta como una herramienta útil para poder establecer una ventaja competitiva frente a otras empresas (Preusche & Würz, 2015, p.33).

Antes de implementar un CMS, es conveniente de crear un perfil de riesgo que permita la determinación de temas específicos tales como control de exportaciones e importaciones o política de privacidad que deberían entrar al CMS (ibid., pp.39-42). A partir de dicha determinación se forman las tareas para los funcionarios dentro de la empresa y se realiza la designación de un directivo de *Compliance* o un grupo de *Compliance* dependiendo del tamaño de la organización (ibid., p.110).

Más aún, las siguientes sugerencias de establecer un CMS se enfocan a grandes empresas, así que siempre dependerá de los recursos y del presupuesto de las empresas para poder generar reglamentos y procesos al final (ibid., p.32). Además, es cierto que muchas empresas ya tienen una base establecida para instalar un CMS, dado que se supone el interés común de los empleados de no cometer violaciones de las leyes y normas. Como consecuencia, solo falta una mayor coordinación de los procesos para poder establecer un CMS formalmente (ibid., p.59).

La base para el establecimiento de un CMS es saber cómo se puede influir en el comportamiento de los empleados y qué medidas se tienen que tomar para crear una cultura de *Compliance*, lo que se refiere al comportamiento de los empleados dentro del entorno de su trabajo diario (Schulz & Muth, 2014). En otras palabras, es necesario saber cómo sentar las bases necesarias para crear dicha cultura y fortalecerla con el fin de lograr el comportamiento deseado de los empleados, al adaptarse a las normas y reglas dentro de la organización. Al establecer una cultura de *Compliance* Linssen (2016) opina que es sumamente importante no sólo transferir las normas y reglas de buena conducta de una manera racional, sino que el *Compliance Officer* como persona de confianza debería transmitir las informaciones a través de un nivel afectivo incluyendo los sentimientos y emociones de los empleados. Es decir, los empleados deben preguntarse qué tiene que

ver con ellos y sus comportamientos para internalizar y aceptar los contenidos de mejor manera.



Gráfico 1: Estructura estratégica de la organización y operación de un sistema de gestión de Compliance. Retirado de Wieland, 2010, p.22, ilustración propia

En el contexto de establecer un CMS dentro de una empresa Wieland (2010) describe los procedimientos necesarios (Wieland, 2010, pp.22-24). Existen distintos niveles dentro del CMS que ayudan a la implementación de una cultura general de *Compliance* (ver Gráfico 1). Estos niveles van desde el primer nivel estratégico hasta la organización de las responsabilidades y del reparto de tareas dentro de la empresa.

- 1) El primer proceso es “codificar”, esto se refiere a la orientación de valores que se basa por ejemplo en una declaración de misión-visión o en un código básico de valores por la gestión en el nivel superior. Dicho proceso permite toda la organización y el funcionamiento del CMS en los siguientes pasos con el fin de realizar una cultura de valores y lograr los objetivos de la empresa.
- 2) En el segundo proceso de “implementación” la empresa establece tanto las regulaciones públicas y privadas como las normas propias de la empresa por medio de procedimientos, pautas o códigos de conductas dentro de la organización. Un buen ejemplo es KION Group, que elaboró el *KION Group Code of Compliance* (KGCC por sus siglas inglés) dónde incluyen varias normas de *Compliance* que conducen al comportamiento legal y adecuado en cuanto a los negocios (KION

Group, 2015a). Dentro de tal código de *Compliance* deben ser incluidos, entre otros, los siguientes parámetros ejemplares: pautas sobre regalos, viajes profesionales, patrocinio, donaciones, manejo de dinero en efectivo, proceso de contratación y revisión de transacciones financieras (ver Capítulo 3.3).

- 3) El tercer proceso de “sistematización” incluye todos los instrumentos (p. ej. plataforma de internet), sistemas de comunicación (p. ej. entrenamientos) y controles (p. ej. auditoría interna) para aplicar y trabajar con las normas y pautas definidas por la empresa.
- 4) En el cuarto y último proceso de “organización” se reparten las responsabilidades de las tareas que describen a los perfiles de cada puesto dentro del CMS. En este contexto podemos diferenciar entre la integración funcional de *Compliance* dentro de los departamentos de la empresa y el reparto de responsabilidades de *Compliance* entre la junta directiva y la gestión de la empresa. En cuanto a la función integral, la Oficina de Ética o de *Compliance* elabora las tareas profesionales que se implementan, por ejemplo, dentro de los departamentos de auditoría y recursos humanos tienen como objetivo asegurar el funcionamiento del CMS. Por otro lado, el departamento de *Compliance* se encarga del reparto de sus responsabilidades entre la junta directiva y la gestión de la empresa. De esta manera los funcionarios tienen un cierto grado de independencia profesional, aunque dicho grupo todavía tiene que reportar directamente a la junta directiva.

Según Wieland (2010), la conexión del CMS con las tareas diarias de la empresa permite que *Compliance* no sea una “carga adicional”, sino que funciona como componente integral dentro de la organización de la empresa. En otras palabras, esta será la única condición en que *Compliance* facilitará el éxito de la empresa y no dificultará la percepción de los empleados (Wieland, 2010, p.25).

Finalmente, aparte de los reglamentos el *Non-Compliance*, es decir la contravención, no se puede evitar, dado que siempre existirán irregularidades de los empleados y “lagunas” dentro de la organización. Por eso también se necesita tanto una formación regular de los empleados como una comunicación dinámica dentro de la organización y un proceso continuo de mejoramiento en que la dirección de la empresa se tiene que encargar (Preusche & Würz, 2015).

2.1.3 La normativa de anticorrupción a nivel internacional

En cuanto al manejo de la lucha contra la corrupción a nivel mundial, se establecieron varios acuerdos y leyes de anticorrupción dependiendo de la región con las cuales los países deben cumplir. Como consecuencia, el proceso de cumplimiento también requiere que dichas normas y reglamentos entren en los códigos de ética y CMS de las organizaciones comerciales. Para obtener una vista general sobre la legislación de anticorrupción a nivel mundial, están los siguientes pasos: primero se presentan las convenciones internacionales más importantes que se aplican de una manera universal y la normativa dentro de la región América Latina como tema de enfoque de este trabajo. Además, se incluye la normativa de anticorrupción de Alemania frente al hecho de que KION Group basa sus operaciones comerciales en la legislación alemana que también tiene un alcance extraterritorial por ejemplo a la sanción del soborno dentro de transacciones comerciales cometidos por personas físicas §299 del código penal alemán (StGB por sus siglas alemán) (StGB, 2015). Por lo tanto, Alemania sale en el gráfico 2 como caso ejemplar de un país cuya normativa anticorrupción tiene un alcance extraterritorial. Otros ejemplos de alcance extraterritorial de la normativa de anticorrupción de Alemania se presentarán en el capítulo Comparación de la normativa de anticorrupción de Argentina y Alemania.

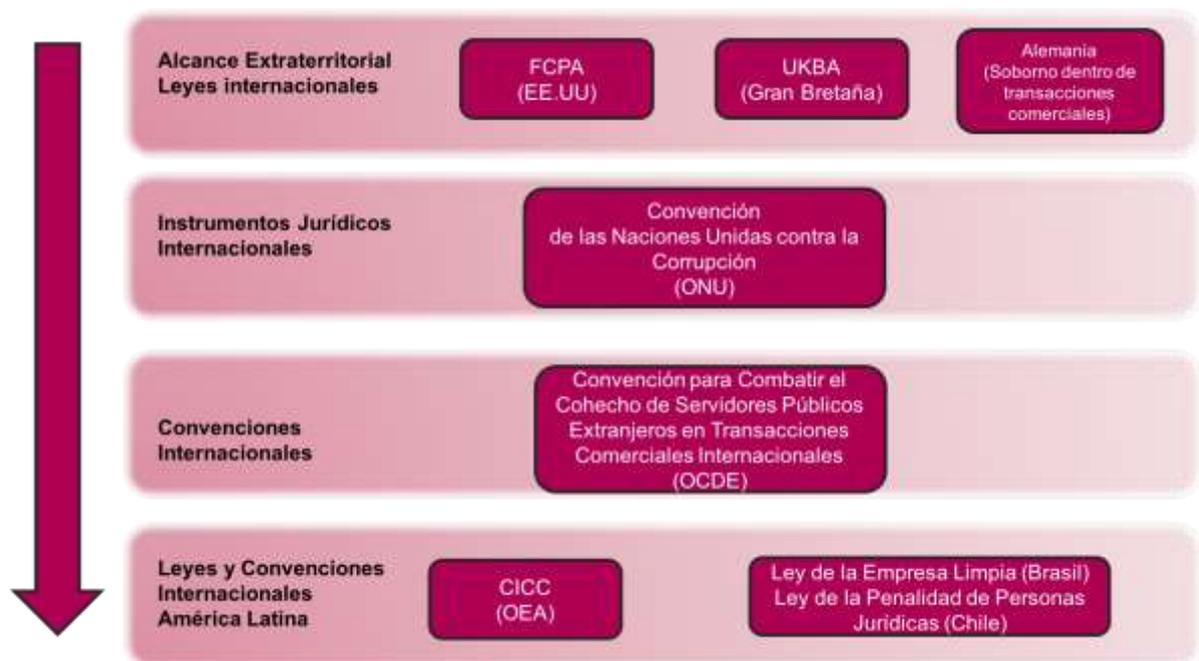


Gráfico 2: La normativa anticorrupción a nivel internacional, 2017, elaboración propia

2.1.3.1 Ley de Prácticas Corruptas en el Exterior de los Estados Unidos

Una de las legislaciones de anticorrupción más conocida y usada en el mundo por su aplicación amplia y endurecimiento elevado es la “Ley de Prácticas Corruptas en el Exterior de los Estados Unidos”, FCPA (*Foreign Corrupt Practices Act*) por sus siglas en inglés que se usará como término en este trabajo. El FCPA se puso en funcionamiento en el año 1977 como respuesta al soborno extensivo de funcionarios públicos por compañías estadounidense (Departamento de Justicia en los Estados Unidos, 2017).

Básicamente el FCPA regula dos condiciones: 1) la prohibición de soborno de los funcionarios públicos no estadounidenses por razones de mantener o establecer negocios y 2) la condición de que empresas cotizando en la bolsa están obligados a mantener libros y registros precisos y adoptar controles financieros internos. Según el acto, el Departamento de Justicia y la Comisión de Valores y Bolsa de los Estados Unidos tiene la fuerza de la aplicación penal y civil de la ley (ibid).

Los artículos 15 U.S.C.§78dd-1,2&3 de la disposición antisoborno regulan tres categorías de personas y entidades: 1) *issuers* (emisores) generalmente compañías (estadounidenses o extranjeras) que cotizan en la bolsa o que tienen que rellenar formularios con la Comisión de Valores y Bolsa; 2) *domestic concerns* (preocupaciones domésticas) incluye cada tipo de forma de negocios (sociedades anónimas privadas, sociedades de responsabilidad limitada) con sedes en los Estados Unidos (EE. UU.) incluyendo a cualquier individuo que sea ciudadano, nacional o residente de los EE. UU.; 3) *persons* (personas) extranjeras (individuo o entidad) que causen de una manera directa o indirecta un acto corrupto dentro de las fronteras territoriales de los EE. UU. (United States Code, 2004, párr.17-160).

Como consecuencia, el FCPA contiene tanto la competencia territorial como la jurisdicción nacionalidad por los términos *issuers* y *domestic concerns*. La jurisdicción nacionalidad destaca en este contexto que la disposición de la ley FCPA también se aplica, aunque la conducta en cuestión no tenga ninguna conexión a los EE. UU. En otras palabras, el FCPA se extiende por las sociedades anónimas que cotizan en bolsa y sus oficiales, gerentes, empleados, accionistas y agentes que también incluyen terceros, socios de empresas conjuntas y consultores.

En cuanto a la segunda condición del FCPA, el preciso mantenimiento de los libros y registros está determinado por los artículos 15 U.S.C.§78m(b)(2)(A) & (B) que prescriben los requisitos para mantener libros exactos de sociedades anónimas que cotizan en

la bolsa (United States Code, 2004, párr.5-7). Los requisitos entre otros son los procesos de la autorización y de la documentación transparente para poder disuadir y descubrir violaciones contra la ley FCPA.

Con referencia a las multas por violación del FCPA individuos tales como oficiales, empleados o accionistas de una empresa pueden por ejemplo enfrentar una multa de hasta 250.000 dólares por caso y un máximo de cinco años en prisión mientras que empresas y sociedades anónimas pueden recibir una multa hasta un monto de 2.000.000 millones de dólares 15 U.S.C.§78ff(c)(1) & (2)(A) (ibid., párr.63-64). En resumen, la extensión y el monto de las sentencias dependen del tipo de la violación, más específicamente la violación de la disposición de antisoborno o de la contabilidad y si el acto corrupto fue cometido por un individuo o una entidad.

2.1.3.2 Ley de Sobornos del Reino Unido

A nivel internacional, se estableció la “Ley de Sobornos del Reino Unido” (UKBA por sus siglas en inglés *United Kingdom Bribery Act*) que fue aprobada en abril del 2010 y que junto con el FCPA son los únicos actos que tienen alcance extraterritorial, por lo tanto, juegan un papel importante en cuanto a los negocios internacionales. El lanzamiento de la UKBA se realizó por los requisitos que surgieron de la Convención Anti-cohecho de la OCDE que se presentará en el paso de las convenciones internacionales en este capítulo.

La UKBA penaliza el soborno en la ley británica incluyendo el soborno extranjero y creó cuatro ofensas principales: 1) Dos delitos generales cobrando el proceso de ofrecer y de dar una ventaja y la aceptación de dicha oferta; 2) un delito de soborno de un funcionario público extranjero; 3) un nuevo delito de fracaso por parte de la organización comercial de no haber prevenido un soborno por parte de personas asociadas de la entidad (Transparency International UK, 2017).

Además, la UKBA es una de las legislaciones más estrictas en el mundo en cuanto a su jurisdicción territorial y sus sanciones. En otras palabras, refiriéndose a la jurisdicción extraterritorial, el acto se aplica tanto a las compañías británicas que operan en el Reino Unido y fuera del país como a las empresas extranjeras que sean incorporadas en el Reino Unido. Como consecuencia, el lugar dónde se realiza el soborno no forma el paso decisivo sino el hecho de que una empresa puede cometer un delito en virtud de la sección 7 (1-5) del acto. Dicha sección destaca que la empresa será culpable por no haber prevenido que personas asociadas a la empresa tales como un empleado, filial, agente o

proveedor de servicios, sobornen a otra persona en el mundo para obtener ventajas comerciales (Parliament of the United Kingdom, 2010).

El único caso en el que la empresa no tendría que asumir la responsabilidad del delito cometido es cuando la filial localizada en el extranjero actuó por cuenta propia y no en el nombre de la empresa matriz del Reino Unido. Adicionalmente, dichas empresas pueden eludir su culpa sólo por el hecho de haber establecido medidas o sistemas fuertes y actuales de antisoborno de antemano según la sección 7 (2) del acto (ibid., párr.8).

Con referencia a la adaptación del acto y la implementación de las medidas antisoborno de *zero tolerance* (tolerancia cero), Transparency International UK ha elaborado una guía de procedimientos adecuados acerca de la UKBA (Transparency International UK, 2010). En este contexto Transparency International UK explica que, aunque empresas establecieron programas de antisoborno en cumplimiento al FCPA, eso no necesariamente asegura que los reglamentos sean adecuados en cuanto a disposiciones de la UKBA. Es decir, que la UKBA por su legislación más estricta se diferencia del FCPA en ciertos aspectos. Por lo tanto, la guía de procedimientos adecuados de Transparency International UK compara los dos actos⁶.

En relación a dichas diferencias, algunas son: el soborno privado y la recepción de un soborno que no están sancionados según el FCPA, pero se sancionan bajo la UKBA. Además, los pagos de facilitación son permitidos dentro del marco legal del FCPA en casos excepcionales, mientras que dichos pagos no se permiten según la UKBA. Por otra parte, las sentencias del FCPA son menos severas que en la UKBA, dado que los individuos pueden obtener bajo la UKBA hasta diez años de prisión y multas ilimitadas al igual que las empresas están sujetas a una multa ilimitada. Finalmente, según FCPA las multas son limitadas y el individuo puede recibir una sentencia máxima de cinco años de prisión (Transparency International UK, 2010, p.12).

2.1.3.3 Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción

El único instrumento de anticorrupción jurídicamente vinculante a nivel internacional es la “Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción” (UNCAC por sus siglas en inglés) que fue adoptado el 31 de octubre de 2003 por 181 partes de la ONU. En total, dicha convención se encarga de cinco temas específicos que promueven y fortalecen

⁶ Para obtener más información sobre la guía de Transparency International UK sobre el UKBA, visite el sitio web: <http://www.transparency.org.uk/publications/adequate-procedures-guidance-to-the-uk-bribery-act-2010/>

la lucha contra la corrupción: 1) medidas preventivas; 2) la cooperación internacional; 3) la criminalización y aplicación de la ley; 4) la recuperación de activos (p. ej. de los fondos malversados) y 5) la asistencia técnica y el intercambio de información (UNODC, 2004).

La Conferencia de los Estados Partes es el principal órgano de la formulación de las políticas de la convención compuesta por todos los países signatarios. Dicha conferencia apoya a los Estados partes de establecer las normas y ayuda al mismo tiempo a la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito en cuanto al desarrollo de las actividades anticorrupción (UNODC, 2017a).

En relación a la revisión de la adaptación a las disposiciones implementadas, se estableció el llamado “Mecanismo de examen de la aplicación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción” (en adelante “el Mecanismo”). Dicho Mecanismo se encarga de la evaluación de los Estados partes en cuanto al desarrollo y la integración exitosa de las disposiciones y da recomendaciones de mejoramiento que se publican en informes (UNODC, 2011; UNODC, 2017b).

2.1.3.4 Convención Anticohecho – Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales

Aparte de la Convención contra la Corrupción de la ONU existen otras convenciones que proporcionan orientación con el objetivo de manejar negocios de una manera legal. A partir del lanzamiento del FCPA se desarrolló el proyecto de la Convención Anticohecho de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE por sus siglas en español) que forma una fuerte base para el compromiso de los países signatarios de luchar contra el cohecho internacional y establecer normas estrictas y efectivas para impulsar los esfuerzos (División Criminal de Justicia y Comisión de Valores y Bolsa de los EE. UU., 2012).

La OCDE fue fundada en 1961 y trabaja para la promoción de políticas con el ámbito de mejorar el bienestar de las personas en todo el mundo, específicamente dentro de las áreas económicas, sociales y ambientales (www.oecd.org). Más aún, esta organización cuenta con 35 miembros, tanto países en procesos de adhesión como en el centro de desarrollo de la OCDE.

Con referencia a “La Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales”, también conocido como

“Convención Anticohecho”, la OCDE ha establecido un acuerdo legalmente vinculante que lucha contra la corrupción “activa” estableciendo un delito de cohecho de un servidor público extranjero en su legislación nacional. Dicha convención fue firmada por los 35 miembros de la OCDE y tres países no miembros de la OCDE que prescribe la implementación de políticas para facilitar la prevención, detección, investigación y sanción del cohecho internacional (OCDE, 2011; OCDE, s.f.).

En cuanto al cumplimiento, la convención sólo es efectiva cuando todas las partes de la convención sean implementadas. Por lo tanto, los delegados del Grupo de Trabajo, formado en 1994 por los representantes de los Estados partes, se encargan de la revisión en cuanto a la adaptación de las disposiciones para asegurar dicho cumplimiento. En total, el proceso de monitoreo pasa por varias fases de evaluación que incluyen una revisión en detalle de las leyes nacionales y medidas establecidas por los gobiernos (Fases 1-4) (OCDE, 2017a).

Aparte de la Convención de Anticohecho, la OCDE ha elaborado en el año 2009 recomendaciones para seguir combatiendo el soborno de funcionarios públicos extranjeros y también apoya constantemente a la comunidad global dando orientación sobre buenas prácticas en las áreas de controles internos, de la ética y del cumplimiento (Working Group on Bribery in International Business Transactions, 2009).

2.1.3.5 Convención Interamericana contra la corrupción

En el caso específico de los Estados americanos se estableció el primer instrumento jurídico internacional contra la corrupción. En el año 1996, 33 de los 35 miembros de la Organización de los Estados Americanos (OEA por sus siglas en español), el organismo más antiguo del mundo (fundación en 1948), aprobaron la “Convención Interamericana contra la Corrupción” CICC (<https://www.oas.org>). Dicha convención tiene su objetivo principal en la promoción de medidas de anticorrupción y la facilitación de los países miembros de la convención. Por lo tanto, la CICC incluye disposiciones para poder prevenir, detectar, sancionar y erradicar a la corrupción prescribiendo la asistencia legal mutua y el apoyo técnico entre los miembros (OEA, s.f.; OEA, 1996).

Con referencia a la implementación y adaptación de la convención un cuerpo intergubernamental, es el “Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la Convención Interamericana contra la Corrupción” (MESICIC por sus siglas en español). Dicho mecanismo fue establecido en el año 2002 con el fin de realizar un proceso de evaluación recíproca que incluye “rondas” sucesivas de evaluación seguido por informes sobre el

statu quo de los miembros, recomendaciones y buenas prácticas para el desarrollo futuro (OEA, 2015).

Al final, la importancia de la convención CICC se destaca en los cambios estructurales que se realizaron por las disposiciones. Es decir que antes de la aprobación de CICC los países signatarios se encargaban de la lucha contra la corrupción según su legislación nacional lo que resultó en leyes desiguales dentro de la región americana. Como consecuencia, a través de la convención se facilita una cooperación más eficaz entre los miembros creando una misma base jurídica para la lucha contra la corrupción (Transparency International, 2005).

2.1.3.6 Leyes extranjeras para empresas nacionales en la región latinoamericana

En el caso específico de la región latinoamericana existen dos leyes extranjeras de anti-corrupción que se aplicarán a empresas argentinas manejando sus negocios dentro de la región de América Latina. Primero, la “Ley Anticorrupción brasileña” también conocido como la “Ley de la Empresa Limpia”, se sancionó en enero 2014 y regula la responsabilidad administrativa y civil de personas jurídicas en casos activos de la corrupción tanto domésticos como extranjeros. Por dicha amplia aplicación, en el caso de Argentina, la ley sanciona tanto a empresas brasileñas controladas en Argentina como a compañías argentinas que tengan una sede en Brasil. En el caso de que las compañías tengan CMS establecidos, existe la posibilidad de atenuar las sanciones por casos de corrupción (Carvalhosa, 2014, pp. 37-39).

Segundo, en Chile se promulgó la Ley 20.393 de la “Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas” el 2 de diciembre 2009 que se aplicará a las sociedades civiles, comerciales, corporaciones, fundaciones sin fines de lucros y empresas del estado por delitos de lavado de dinero, financiamiento de actividades terroristas y el soborno de un funcionario público nacional o de un tercer país. Dicha ley criminaliza a las empresas por una amplia gama de delitos y determina las condiciones y reglamentos en cuanto a la prevención de la corrupción y los programas de cumplimiento. Más aún, establece la posibilidad de eximirse de la responsabilidad penal en el caso de que las compañías hayan implementado un sistema de prevención de delitos de corrupción (Gobierno de Chile, 2011).

2.2 Estado del arte

El capítulo “Estado del arte” incluye la comparación de la normativa de anticorrupción de Argentina y Alemania, dado que KION Group como comitente está sujeto a la legislación alemana. Dicha comparación permite finalmente una evaluación de la situación jurídica que encuentran los empresarios en Argentina.

2.2.1 Comparación de la normativa de anticorrupción de Argentina y Alemania

La República Federal de Alemania está entre los países más estrictos con respecto a la legislación de anticorrupción a nivel mundial, según el informe de Transparency Germany (Transparency International Deutschland e.V., 2012). Dicho informe analiza los esfuerzos de los 23 estados miembros de la Unión Europea acerca de la actuación de sus instituciones centrales en cuanto al objetivo de prevenir y combatir la corrupción.

Los resultados indican que la República Federal de Alemania tiene un sistema de integridad muy bien desarrollado acerca de todas las Instituciones gubernamentales y sociales. Más bien, dicha afirmación refleja entre otras cosas los resultados de la última investigación de Transparency International del IPC en el año 2016. En cuanto a la puntuación, el índice muestra la percepción del nivel de corrupción basado en opiniones de expertos y encuestas de la población del sector público de cada país del mundo. El nivel indicado de la corrupción se calcula dentro de una escala de ‘0’ muy corrupto hasta ‘100’ limpio. Según la última investigación de Transparency International, Alemania está entre los países menos corruptos del mundo con un rango de 10 y una puntuación de 81 (ver Gráfico 3 y Anexo 1 Índice de Percepción de la Corrupción). Desde 2012 Alemania continuamente ha mejorado su actuación en cuanto a la lucha contra la corrupción, excepto en el año 2013, cuando el número se ha reducido hasta un puntaje de 78.

Por contraparte, aunque en la actualidad, Argentina tiene una legislación de anticorrupción exigente, lo que veremos en el siguiente paso, todavía predomina el incumplimiento de las normas y la aplicación débil de la justicia. Dicha declaración se destaca en los últimos resultados de Transparency International en el año 2016. Según la investigación, Argentina recibe en comparación a Alemania (rango 10) y su país vecino Chile (rango 24) un rango peor, ubicándose 95 sobre 176 países (ver Gráfico 3). En comparación a periodos anteriores donde la puntuación de Argentina ha empeorado, pasando de

34 en 2014 a 32 en el año 2015 y se ha mejorado desde entonces hacia una puntuación de 36 en 2016 recientemente.

Índice de Percepción de la Corrupción 2016

Rango	País	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación	Puntuación
2016		2016	2015	2014	2013	2012
10	Alemania	81	81	79	78	79
24	Chile	66	70	73	71	72
95	Argentina	36	32	34	34	35

Gráfico 3: Índice de Percepción de la Corrupción, Transparency International, 2016. Retirado de URL: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_201, ilustración propia

Además, Transparency International elaboró el Índice de Pagadores de Sobornos que indica la probabilidad de sobornar a un país en el extranjero con el fin de asegurar sus negocios (Transparency International, 2011). La evaluación se destaca por el posicionamiento dentro de una escala de 0 a 10, en el que 10 puntos significan que las compañías nunca sobornan en el extranjero y 0 puntos indican como mínimo que las empresas “siempre” sobornan.

Según el análisis del Índice de Pagadores de Sobornos en 2011, Alemania logró un resultado similar al posicionamiento del IPC. Con la asignación del cuarto lugar y una puntuación de 8,6, Alemania queda cerca de la mejor puntuación de los Países Bajos y Suiza con 8,8. y Bélgica 8,7 (ver Anexo 2). En comparación, Argentina entró el 2011 por primera vez a dicho cálculo del índice, alcanzando la posición 23 de 28 con un valor de 7,3, que en comparación a otros países como por ejemplo su país vecino Brasil (rango 14, valor 7,7) Argentina tiene un resultado peor. Esto significa que Argentina se involucra de una manera constante en pagos de soborno en el extranjero (ibid., p.5).

En cuanto al término de la validez que significa que tan bueno es el instrumento de las entrevistas con expertos, se mide lo que se tiene planeado, es necesario demostrar los límites del IPC de Transparency International para obtener una perspectiva crítica de los

resultados. Básicamente la metodología⁷ de Transparency International se basa en la percepción de los expertos de negocios, del país particular y del nivel de la corrupción dentro del sector público.

Aunque Transparency International conduce por lo menos tres entrevistas por país antes de pueda ser listado en el índice, todavía existe el problema de la parcialidad de las percepciones debido a la influencia de distintos factores. Uno de dichos factores es el llamado relativismo cultural que debe tenerse en cuenta a la hora de interpretar los resultados del IPC. Por ejemplo, según el estudio cuantitativo de Melgar et al (2010) dicho grupo de investigadores podía testimoniar que la percepción humana sobre la corrupción depende de varios factores entre otros la cultura, las características personales (p. ej. educación, empleo, sexo), la política y el desempeño del país. Otros factores que tienen una mayor influencia sobre los resultados son las dimensiones culturales de Hofstede⁸ tales como la distancia de poder, el individualismo y la masculinidad. En suma, la percepción sobre actos de la corrupción se interpreta como un fenómeno cultural que depende de cómo la sociedad entiende los reglamentos, como son las características de la persona, el entorno económico de su país y sus valores personales (Davis & Ruhe, 2003).

Además, existe otro aspecto crítico de la financiación de Transparency International que uno tiene que tener en mente a la hora de evaluar los resultados calculados por el IPC. Transparency International como organización no-gubernamental se finanza por donaciones públicas de agencias gubernamentales, instituciones multilaterales, fundaciones y personas individuales. Aunque Transparency International tiene una política de donaciones implementada y según dicha pauta la organización divulga donaciones con un valor más de 1.000 euros, todavía es necesario tener en cuenta la posibilidad de financiamiento de intereses (Transparency International, 2014).

Más bien, la crítica de la validez de dicho índice está creciendo. Según la opinión de Alex Cobham (2013) del Instituto del Desarrollo Global el desafío más grande del IPC es que se trata de percepciones y no de hechos y que muchos de los expertos entrevista-

⁷ Una descripción de la metodología del ICP de Transparency International se encuentra en la página web de la organización (https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016).

⁸ Profesor Geert Hofstede estableció diferentes agrupamientos culturales tanto a nivel regional como nacional que influyen en el comportamiento de las sociedades y organizaciones, lo cual persiste en el tiempo. Para obtener más información, visite el sitio web: <https://geert-hofstede.com/cultural-dimensions.html>.

dos de Transparency International forman parte de una elite pequeña de la economía que resulta en la falta de la diversidad de expertos. Además, el IPC tiene una fuerte atención mediática, por lo cual negocios están cerrando si el posicionamiento de un país dentro del índice está peor que en otros países. Sin embargo, Transparency International o mejor dicho el IPC está consultado en todo el mundo como referencia, por lo cual se usa como una de las fuentes principales en cuanto al análisis de la corrupción en Argentina en este trabajo. Por último, los resultados deberían ser considerados críticamente por los argumentos presentados.

En cuanto al marco jurídico de anticorrupción, en el siguiente paso se comparará la normativa argentina con la legislación alemana con el objetivo de identificar las diferencias más significantes que tengan una influencia en las condiciones de manejar negocios en los mercados de ambos países. Los términos usados en la tabla siguiente serán explicados después del gráfico 4.

Reglamentos	Alemania	Argentina
El soborno en transacciones comerciales, el soborno de funcionarios públicos en el extranjero	<p>Código Penal: sanciona según §299 la oferta y el recibo de sobornos activos o pasivos mediante transacciones comerciales nacionales o internacionales (alcance extra-territorial), multas de hasta 10 años de prisión</p> <p>§3 de la Ley de la Lucha Contra el Soborno Internacional sanciona el soborno de funcionarios públicos extranjeros</p>	<p>Código Penal: sanciona el soborno activo y pasivo, cabildeo indebido, corrupción y el soborno transnacional, aplica a cualquier funcionario público y persona que se dedica a prácticas corruptas, multa 1-12 años de prisión</p> <p>Código Penal art. 258 bis sanciona el soborno de funcionarios públicos extranjeros</p>

	Legislación regula al sector privado y público	No regula al sector privado: excepto el intento de una persona física de obtener un beneficio ilegal por la administración de recursos no propios según el artículo 173 §7
Jurisdicción de Personas Jurídicas	OWiG: sanción de personas jurídicas según §30 y §130 por parte de los representantes, junta directiva (multa de 10 millones de euros por delitos intencionales y 5 millones de euros por delitos negligentes)	No existe
Ley de la Penalidad de Personas Jurídicas	No existe	
Convenciones de anticorrupción a nivel internacional	Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2014) Convención de Anticohecho de la OCDE (1999)	Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2006) Convención de Anticohecho de la OCDE (2000)
Convenciones de anticorrupción a nivel regional	Convenio del Derecho Penal sobre la Corrupción (2002), Convención Civil sobre la Corrupción (2003), Convención de la UE sobre la lucha contra el soborno (2005) (alcance extraterritorial sanción del soborno de funcionarios públicos extranjeros) Convención sobre la Protección de los Intereses Finan-	Convención Interamericana contra la Corrupción (1997)

	cieros de la Comunidad Europea (1995)	
Lavado de dinero	Miembro de GAFI (1990), GWG Ley de Lavado de Dinero (2017)	Miembro de GAFI (2000) y GAFISUD (2000), Ley 26.683 en Lavado de Activos de origen ilícito (2011)
Contribuciones políticas	Ley de partidos de 1992 de financiación mixta de partidos políticos (estatal y privado),	Ley 26.215 del financiamiento de los partidos políticos,
Obsequios a Funcionarios Públicos	Reglamento según: §71 de la Ley de Servicio Civil Federal, §3 párr. 2 del convenio colectivo para el servicio público, §331-332 del código penal (StGB)	Prohibición según Ley Ética de Función Pública (25.188), pero no sugiere reglamentos en detalle
Pagos de facilitación	El código penal no diferencia entre pagos de facilitación y otros pagos, Reglamento según: La legislación de la UE y la Ley Internacional sobre el Soborno	Prohibido por el código penal
Protección del whistleblower (denunciante)	No existe una ley de protección a los whistleblowers (sector privado y público)	Ley 27.304 del Arrepentido (2016), incluye mitigación de protección en el sector público, pero solamente reduce la escala penal)

Gráfico 4: Comparación de la normativa anticorrupción de Alemania y Argentina en la actualidad, 2017, ilustración propia

2.2.1.1 El soborno en transacciones comerciales y el soborno de funcionarios públicos

Aparte de los resultados positivos en cuanto al posicionamiento mundial de los índices IPC y el Índice de Pagadores de Sobornos de Transparency International, Alemania se caracteriza por una de las legislaciones de anticorrupción más estrictas del mundo por medio de una creciente aplicación activa de la Convención de Anticohecho de la OCDE y el número total de enjuiciamientos de soborno en el extranjero (Grupo de Trabajo de la OCDE sobre el Soborno, 2011). Además, en su informe del 2013 la OCDE destaca que Alemania tuvo la mayoría de los casos de sobornos procesados y sancionados desde 1999 después de los EE. UU. y el Reino Unido, por lo cual está en el tercer lugar (Grupo de Trabajo de la OCDE sobre el Soborno, 2013).

En cuanto a la normativa en Alemania se sancionan tanto las prácticas corruptas de las personas físicas como de las personas jurídicas en el sector privado (privado a privado) y público (privado a público)⁹. Más bien, las prácticas corruptas de personas jurídicas (organizaciones comerciales) en Alemania sólo se sanciona por la violación de reglamentos y no por una Ley de la Penalidad de Personas Jurídicas. En comparación en Argentina no existe ni una Ley de Penalidad de Personas Jurídicas ni una sanción por violación de reglamentos para la persona jurídica.

La disposición sobre las personas físicas se encuentra en el código penal alemán y los actos ilícitos de las personas jurídicas se regulan según la Ley de los delitos (*Gesetz über Ordnungswidrigkeiten* OWiG por sus siglas en alemán). Según §299 el “soborno en transacciones comerciales” dentro del código penal alemán (*Strafgesetzbuch* StGB por sus siglas en alemán) se sanciona la oferta y el recibo de sobornos mediante transacciones comerciales dentro y fuera del país (StGB, 2015). Es decir que, de este modo, tanto los extranjeros que trabajan en Alemania cómo los alemanes que trabajan en el extranjero, pueden ser procesados bajo la ley alemana. Dicha disposición también incluye a los propietarios y la junta directiva de organizaciones comerciales que tienen que tomar la responsabilidad ante el acto corrupto en que la organización comercial se haya involucrado.

⁹ Orlansky (2002) establece una diferencia entre la corrupción que corresponde al sector público y la que se refiere al sector privado. La corrupción dentro del sector público se constituye principalmente por el intercambio del mercado político y del mercado social. Esto significa que por el abuso del poder encomendado se violan normas y éticas públicas sacrificando el interés común por los intereses de los privados. Por otro lado, la corrupción dentro del sector privado se refiere a todos los actos ilícitos entre dos particulares que se han enriquecido por un hecho ilícito.

Los delitos de soborno pueden ser sancionados por multa o prisión de hasta diez años. Con referencia a la sanción de personas jurídicas según §30 de OWiG y §130 “Violación del deber de vigilancia” los órganos representativos, miembros de la organización comercial, y otras personas encargadas de la dirección de dicha entidad, pueden enfrentar multas de hasta un monto de 10 millones de euros por delitos intencionales y cinco millones de euros por delitos negligentes. Además, existe la posibilidad de retirar los beneficios que fueron obtenidos ilegalmente (Ministerio Federal de Justicia y Protección al Consumidor, 1968).

Con referencia al soborno de funcionarios públicos, dicho soborno se sanciona a través §3 de la “Ley de la Lucha contra el Soborno Internacional” de la UE. Es decir, el derecho penal alemán se aplica independientemente del lugar del crimen, lo que implica un alcance extraterritorial. Por lo tanto, la ley sanciona el soborno de funcionarios públicos en transacciones comerciales internacionales, si es que fue cometido por un alemán en el extranjero (Ministerio Federal de Justicia y Protección al Consumidor, 1997).

En relación a las sanciones hacia las personas que se involucran en un caso de corrupción, las mismas enfrentan, dependiendo del delito, entre uno a doce años de prisión que es más que en Alemania con una sanción máxima de prisión de diez años. Además, dependiendo del caso la persona recibirá descalificaciones por vida en cuanto a puestos en el sector público (Baker&McKenzie, 2016).

Respecto a la legislación en Argentina también se sanciona el soborno en transacciones comerciales incluyendo el soborno activo y pasivo y el soborno transnacional. Más aún, el código penal argentino sanciona el cabildeo indebido. Mientras que el código penal de Argentina se aplica a cualquier funcionario público y cualquier persona que se dedica a prácticas corruptas con funcionarios públicos, el código penal no regula la corrupción dentro del sector privado en específico lo que es el caso en Alemania (ver Gráfico 4). Solamente se sanciona el intento de una persona de obtener un beneficio ilegalmente por la administración de recursos no propios según el artículo 173 §7 del Título VI “Delitos contra la Propiedad” del segundo libro del código penal (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos , 1984).

Además, el código penal no permite que un funcionario público reciba y acepte dinero u otros beneficios (soborno activo) o que una persona por medio de un intermediario ofrezca beneficios a un funcionario público (soborno pasivo). El artículo 77 del título XIII “Significación de Conceptos Empleados en el Código” del primer libro del código penal

define a un funcionario público o un funcionario del gobierno como una persona que está involucrada temporalmente o permanentemente por elección o nombramiento de una autoridad competente en actividades de funciones públicas, tales como la administración pública, legislativa o del poder judicial (ibid.).

2.2.1.2 Ley de la Penalidad de Personas Jurídicas

En el caso de ambos países, en la actualidad el código penal todavía no regula la responsabilidad corporativa (ver Gráfico 4). En Alemania se sancionan los actos corruptos de las organizaciones comerciales únicamente por el OWiG, entonces se sancionan sólo las personas físicas responsables por la actuación de la compañía, pero falta una Ley de la Penalidad de Personas Jurídicas.

Aunque en el año 2013 la provincia Renania del Norte-Westfalia de Alemania presentó dicha ley, que daría lugar a un aumento en la sentencia y pondría más énfasis en la importancia de CMS para prevenir actos de corrupción, todavía falta mucho para aprobarla (Rath, 2015). Uno de los problemas más grandes en este contexto es el hecho de que la legislación alemana no ha prevenido la capacidad jurídica de las empresas, por lo que, en consecuencia, no existe una responsabilidad penal para las organizaciones comerciales, sino para las personas físicas. Sin embargo, grandes casos de corrupción tales como el escándalo del diésel de VW empujan cada vez más hacia una implementación de una Ley de Penalidad de Personas Jurídicas en Alemania en el futuro (Pfeifer, 2015).

En Argentina también hace falta una Ley de Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas, que está siendo discutida en el Congreso de la Nación (Clarín, 2017b). Dicha ley surgió por el cambio de gobierno en 2015 después de la presidencia de los Kirchner. Este cambio se ha alimentado básicamente desde el momento en que varios casos de corrupción salieron a la luz (lavado de dinero, malversación y soborno) de la ex-presidente Cristina Kirchner y su ex vicepresidente Amado Boudou (Gurfinkel et al, 2016, p.33).

En la actualidad el sistema legal argentino no conduce investigaciones ni enjuicia una empresa por corrupción. Por lo tanto, en el caso de la aprobación de dicha ley, la responsabilidad penal se extenderá hacia las compañías como personas jurídicas y tendrán que enfrentar una multa de 1% a 20% de los ingresos brutos y la suspensión de sus patentes, marcas y actividades por un periodo de hasta 10 años (La Nación, 2017c). En el caso de que se aprobará la ley, compañías regionales y especialmente las PyMEs argentinas tendrían que enfrentar un gran cambio dado que necesitarán un programa de in-

tegridad implementado y las empresas extranjeras deberían implementar un proceso de *Due Dilligence*¹⁰ más detallado. En otras palabras, se requiere un proceso de control de sus socios y clientes para evitar involucrarse en actos de corrupción. Es decir, en total se necesitará un enfoque más activo hacia la anticorrupción (ibid).

A parte de un programa de *Compliance* establecido, las empresas tendrán adicionalmente la posibilidad de cooperar y auto-reportar tanto sus delitos como los delitos de terceros, así logrando reducir sus sanciones en un 50%. Ni siquiera, lo esencial en el caso de Argentina será trabajar en conjunto con la Oficina Anticorrupción del país, dado que Argentina carece en experiencia de derecho de sociedades y de la corrupción en empresas en general (Gurfinkel et al, 2016, p.34). La función general de la Oficina de Anticorrupción es de desarrollar y coordinar programas y actividades de anticorrupción mientras que la ejecución se realice por los tribunales federales penales del país (<https://www.argentina.gob.ar/anticorrupcion>).

En comparación a nivel mundial ya existen países en dónde establecieron sistemas consolidados en cuanto a la responsabilidad de personas jurídicas por actos corruptos tales como España, Francia, Brasil y Chile. Dichos países ponen el énfasis en la estimulación del sector privado implementando políticas y procedimientos con el fin de observar los mercados y de facilitar el trabajo entre los actores del mercado y las autoridades estatales para la detección y sanción de los actos corruptos (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Oficina Anticorrupción, 2016).

Según Moosmayer (2016) dichos países están en el proceso de implementar lo que se conoce por “*Compliance 2.0*” que implica entre otros la defensa por tener un CMS o un código de *Compliance* establecido con el objetivo de exculparse de delitos de corrupción. En este contexto, como se ha expresado precedentemente, Brasil aprobó una nueva ley de anticorrupción “*Empresa limpia*” en 2014 que establece la posibilidad de atenuar las sanciones en cuanto a una realización profunda de medidas preventivas de corrupción dentro de la organización comercial y que instauró el derecho penal de personas jurídicas (Carvalho, 2014).

¹⁰ El término *Due Dilligence* describe un proceso de análisis y evaluación de un socio potencial o una empresa con el objetivo final de identificar oportunidades y riesgos antes de firmar un contrato (Scott, 2002).

2.2.1.3 Convenciones de anticorrupción a nivel internacional

En cuanto a la implementación de la legislación de anticorrupción, tanto Alemania como Argentina son miembros de todas las organizaciones e instituciones internacionales que juegan un papel importante en la lucha contra la corrupción a nivel mundial tales como la ONU, excepto por la OCDE de que Argentina todavía no es Estado parte (ver Capítulo 2.2.3). La República Federal de Alemania entró en la comunidad internacional de la ONU el 18 de septiembre 1973 y ratificó la UNCAC el 12 de noviembre 2014 (ONU, s.f.; UNODC, 2016). Más bien, Alemania como uno de los estados fundadores de la OCDE en 1960, ratificó la Convención Anticohecho de dicha organización el 15 de febrero 1999 (OCDE, 2017b).

En el caso de Argentina, el país también es miembro de las convenciones de anticorrupción más importantes a nivel mundial. El 7 de septiembre de 2000 la Convención de Anticohecho de la OCDE se sancionó en Argentina mediante la Ley 25.319 (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2000). Por la incorporación del artículo 258 bis en el código penal argentino, dicha ley se aplica a cualquier funcionario público incurriendo en prácticas corruptas con funcionarios públicos u organismos internacionales de un tercer país. 6 años después, sancionó la UNCAC de la ONU el 10 de mayo 2006 por la Ley número 26.097 (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2006b).

2.2.1.4 Convenciones de anticorrupción a nivel regional

En relación a la normativa de anticorrupción de la Unión Europea, Alemania ratificó el “Convenio del Derecho Penal sobre la Corrupción” que entró en vigor el 2002 y se dedica a la coordinación e implementación del enjuiciamiento de prácticas corruptas incluyendo entre otros la sanción del soborno activo o pasivo de los funcionarios públicos nacionales y extranjeros de autoridades públicas, el soborno en el sector privado y el lavado de dinero y delitos de contabilidad como consecuencia del soborno. Con el objetivo de observar la adhesión y la implementación del convenio se creó el grupo de los estados miembros GRECO (*Group of States against Corruption* por sus siglas en inglés) (Consejo de Europa, 2002).

Más bien, el GRECO observa la aplicación de la “Convención Civil sobre la Corrupción” que especifica una definición de normas internacionales del derecho civil acerca de la corrupción dentro de la región europea. Dicha convención entró en vigor en el año 2003 (Consejo de Europa, 1999). Además, se estableció la “Convención de la Unión Europea sobre la Lucha contra el Soborno”. La convención se sancionó en 2005 y or-

dena el enjuiciamiento de la corrupción activa y pasiva tanto de los funcionarios públicos de la Unión Europea como de cada estado miembro, por lo cual se realiza un alcance extraterritorial en cuanto a la sanción de sobornos de los funcionarios públicos extranjeros desde Alemania (Consejo de Europa, 2005).

Por último, se regula la seguridad de los intereses financieros de la comunidad europea por la “Convención sobre la Protección de los Intereses Financieros de la Comunidad Europea” que se sancionó por primera vez en 1995. El objetivo de la convención es definir e implementar el enjuiciamiento del fraude financiero en cuanto a los ingresos y gastos (Consejo de Europa, 1995).

Argentina como miembro de la Organización de los Estados Americanos (OEA) aprobó el 4 de diciembre 1997 la “Convención Interamericana contra la Corrupción” (por sus siglas en español CICC) mediante la Ley 24.759 (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 1996). Dicha convención tiene como su objetivo principal la promoción de las medidas de anticorrupción. El artículo 258 bis “El Delito de Cohecho de Funcionarios Públicos” fue agregado al código penal argentino con el fin de implementar dicha convención (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016a).

A través de la última evaluación del Grupo de Trabajo del Mecanismo de Seguimiento de la Implementación de la CICC, dicho grupo identificó obstáculos o en otras palabras hechos en que el artículo 258 bis implementado no cumple de manera completa a la convención (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016a). Puntos débiles son entre otros: La legislación actual en Argentina no sanciona el cohecho de agentes (p. ej. de organizaciones internacionales, funcionarios públicos o de una entidad extranjera). Asimismo, no existe jurisdicción sobre ciudadanos argentinos que cometen un delito de soborno en el extranjero (salvo que se trate de oficiales públicos argentinos) y no hay en general jurisdicción bajo el criterio de la nacionalidad con respecto a todo tipo de delito (salvo que se trate de tratados previos). Por ultimo, los sobornos no están expresamente incluidos en las listas de gastos deducibles y no deducibles en cuanto a la ley impositiva de ganancias (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2016a).

2.2.1.5 El lavado de dinero

En relación al lavado de dinero¹¹ como proceso de convertir beneficios obtenidos por actos de crimen y de corrupción en activos legítimos, se puede apreciar que en el año 1989 se estableció el Grupo de Acción Financiera Internacional sobre el Lavado de Activos (GAFI por sus siglas en español), que lucha a nivel mundial contra el lavado de dinero y la financiación de actos de terrorismo como órgano normativo (<https://www.fatf-gafi.org>).

Alemania forma parte del grupo GAFI desde el año 1990. Según el último informe de evaluación del progreso de 2014, Alemania ha progresado suficientemente en mejorar sus defectos mencionados en el informe de 2010 que el plenario de GAFI se decidió que Alemania no tendría que ser más objeto del proceso de revisión (Grupo de Acción Financiera Internacional sobre el Lavado de Activos [GAFI], 2014).

Más bien, dicho desarrollo positivo se refleja en los esfuerzos de Alemania de haber puesto en práctica una nueva ley de lavado de dinero (*GWG Geldwäschegesetz* por sus siglas alemanas) lo que entró en vigor el 26 de junio 2017. Dicha ley reemplazó la ley anterior de 2008 e intensificó los reglamentos de tal manera que los comerciantes tuvieron que implementar sistemas de riesgo que incluyen medidas de seguridad, sistemas de detección y control en cuanto a los clientes y también tuvieron que revisar las capacidades de los empleados de detectar métodos ilícitos acerca del lavado de dinero (KPMG, 2017b). Aparte de una implementación de un registro de transparencia para poder prevenir el abuso, también se agravaron las multas que pueden llegar hasta un monto de un millón de euros o hasta dos veces el monto de la operación ilícita (Ministerio Federal de Finanzas , 2017).

Por contraparte, aunque Argentina forma parte de los grupos GAFI y del Grupo de Acción Financiera de Sudamérica (GAFISUD por sus siglas españolas) a nivel regional, en 2010 el GAFI publicó un informe de evaluación sobre las aplicaciones de sus recomendaciones incluyendo medidas legales y regulatorias en las cuales Argentina recibió una mala calificación. Según el informe Argentina no ha avanzado mucho en el progreso de mejorar sus déficits analizado a través de la evaluación anterior en el año

¹¹ El lavado de dinero se caracteriza como proceso en dónde el objetivo es hacer legítimo el origen de los activos adquiridos ilegalmente a través de varias transacciones. Para obtener más información visite el sitio web: <https://www.compliancedigital.de/ce/definition-und-herkunft-des-begriffs-geldwaesche/detail.html>

2004. Como consecuencia, surgió la “Ley 26.683 en Lavado de Activos de Origen Ilícito” en 2011 (GAFI, 2010).

Dicha ley sanciona el delito autónomo a nivel personal para la comunidad en general y establece por ejemplo por medio del artículo 303 la sanción con prisión de tres a diez años y multas de dos a diez veces el monto de la operación (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos , 2001).

2.2.1.6 Contribuciones políticas

En cuanto a la financiación de campañas políticas en la República Federal de Alemania, desde el año 1992 existe la Ley de Partidos (“*Parteiengesetz*” en alemán) que implica una financiación mixta de los medios públicos y privados. Aparte de donaciones de personas individuales que no deberían superar un monto de 3.300 euros, los partidos políticos reciben subsidios del estado ya que la campaña política se interpreta como tarea política estatal (Centro Federal para la Educación Cívica, 2009).

En este contexto es necesario declarar que, aunque los partidos reciben subsidios estatales, dichos partidos trabajan de manera independiente del estado. Los subsidios se calculan a través de los votos y se deducirán otras donaciones y fuentes de ingresos. El límite de la financiación total por el estado es de 133 millones de euros. Con referencia a regalos monetarios y beneficios a funcionarios públicos en Alemania existen regulaciones.

Según §71 de la Ley de Servicio Civil Federal (*Bundesbeamtenengesetz* BBG por sus siglas en alemán), §3 párr. 2, el convenio colectivo para el servicio público y §§331-332 el código penal (StGB), no permiten dichas ofertas de beneficios y regalos a funcionarios públicos, europeos o jueces. La única excepción serán obsequios pequeños hasta un valor de 25 euros y más bien, en el caso de invitaciones a eventos es necesario mantener el carácter profesional, revisar el valor total y asegurar la transparencia incluyendo invitaciones escritas y recibir aprobaciones por la autoridad competente (Confederación Alemana de Sindicatos, 2016).

En comparación, en Argentina la financiación de las campañas políticas se regula según el artículo 16 de la Ley número 26.215 que permite donaciones o contribuciones hasta el 1% de gastos permitidos en el caso de personas jurídicas como patrocinador y el 2% de personas físicas. No obstante, dichas contribuciones están prohibidas en el caso de

que el domicilio del patrocinador esté afuera del país argentino (Artículo 15 f) (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2006a).

Además, en comparación a Alemania no existe una guía acerca de las limitaciones de montos de invitaciones, regalos o hospitalidad para los funcionarios públicos dentro de la normativa argentina. Al contrario se estableció la “Ley de Ética de la Función Pública” (art. 18, Ley 25.188) que prohíbe obsequios, regalos e invitaciones a funcionarios públicos, pero no ofrece reglamentos en detalle (Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas, s.f.).

Sin embargo, agencias administrativas tales como la Oficina de Anticorrupción en Argentina aplican parámetros a funcionarios públicos que incluyen obsequios, conflicto de intereses y situaciones relevantes en la interacción con los funcionarios públicos dentro del sector privado que den una orientación a lo que se puede hacer y lo que está prohibido (Caniza & Goldaracena, 2016), (Serrano Espelta & Morales Oliver, 2015, p. 21).

2.2.1.7 Pagos de facilitación

Transparency International define a los pagos de facilitación como pagos pequeños de soborno para asegurar y acelerar rutinas o acciones necesarias las cuales el que paga tiene un derecho legal o un derecho de otro tipo (Transparency International, 2016d). Dichos pagos están prohibidos en la mayoría de los países, por lo cual la OCDE recomienda en su Convención de Anticohecho, que las empresas dejen de realizar los pagos de facilitación, dado que no se sancionan según la convención (OCDE, 2011, p.15). Por contraparte, dichos pagos están prohibidos bajo la UNCAC y la UKBA, por lo tanto, es importante fijarse en las legislaciones en que las empresas están comercializando (UNODC, 2004; Transparency International UK, 2017).

Según el código penal alemán no se diferencia entre pagos de facilitación y otros pagos, pero dentro de la región europea se sancionan los pagos de facilitación de funcionarios públicos mediante la Ley de Soborno de la Unión Europea y la Ley Alemana para Combatir el Cohecho Internacional (Horrer, Phillip, 2013). Sin embargo, es necesario fijarse en la legislación del país particular, dado que en algunos países del mundo es muy posible que los funcionarios requieran pagos en efectivo para cumplir con sus funciones. Por lo tanto, es importante distinguir si dichos pagos activan acciones legales (regulaciones habituales de administración) o ilegales y que normas de la administración pública son válidas (GAN Integrity, 2016).

En comparación a Alemania, bajo la normativa argentina se prohíben pagos de facilitación y se aplican las mismas sanciones que en el caso de soborno doméstico en Argentina (Caniza & Goldaracena, 2016).

2.2.1.8 Whistleblower (denunciantes)

Bajo el término “*Whistleblower*” (denunciantes) se entienden según la OCDE “[...] empleados que den a conocer a las autoridades competentes de buena fe y por motivos razonables malas conductas de cualquier tipo en el contexto de su lugar de trabajo” (OCDE, 2014b, p.1). Como consecuencia, se destaca la importancia en la protección de los denunciantes en cuanto a la prevención y detección de la corrupción tanto a nivel nacional como internacional.

En Alemania en la actualidad, no existe ninguna ley de protección de dichos denunciantes ni en el sector público ni privado, aunque la comunidad internacional (OCDE, G20 y el Consejo de Europa) sigue recomendando desde 2013 que Alemania debería implementar dicha protección en la legislación nacional. Según la encuesta de la OCDE sobre la protección de los denunciantes del sector público en 2014, Alemania recibió una evaluación pobre en cuanto a la comparación de los miembros de la organización (OCDE, 2014b). Por ejemplo, aunque el país pertenece al 59% de los estados partes de la OCDE que garantizan el anonimato de denunciantes en el sector público, también está entre los 70% de los estados que no tienen suficientes incentivos para que los *whistleblowers* denuncien los delitos. Además, Alemania pertenece al 43,8% de los países que muestran variedades de poco a cero en cuanto a la implementación de una legislación protectora de denunciantes, mientras tanto el 15,6% de los estados partes de la OCDE no tienen ninguna legislación en cuanto a la protección de *whistleblowers* y 40,6% implementaron dicha ley dentro del sector público (OCDE, 2014b, pp.4-7).

Como consecuencia, se destaca que, aunque existen reglamentos en cuanto a la protección de denunciantes en la comunidad internacional, faltan aún normas en el sector privado. En Alemania, no existe ninguna normativa de forma clara y unitaria frente a la protección de los denunciantes. Es más que en casos individuales surge la obligación de denunciar por ejemplo por parte de la seguridad en el trabajo o la Ley de lavado de dinero que al mismo tiempo incluyen la protección del *whistleblower* (Whistleblower Network E.V., 2017).

En el pasado se introdujeron proyectos de ley en Alemania, pero nunca fueron aprobados debido a discrepancias entre los partidos políticos (Asesoramiento Jurídico Alemán,

2015). En suma, se puede afirmar según Transparency International que en Alemania no se da una protección suficiente de los *whistleblowers*, tanto en el sector público como privado, aunque últimamente el número de las empresas multinacionales y PyMEs alemanas que implementan sistemas de protección para *whistleblowers* está creciendo (Worth, 2013).

En Argentina al igual que en Alemania no existe una legislación suficiente de la protección de *whistleblowers* lo que se destaca en el informe “*Whistleblower Protection Laws in G20 countries*” (legislación de protección de denunciantes de los estados G20) (Wolfe et al, 2014). Más bien, según un informe de Baker&McKenzie (2015) los denunciantes no están “culturalmente aceptados” en la región de América Latina, dado que se consideran como “espías” y los denunciantes prefieren ponerse en contacto con sus gerentes localmente en vez de solicitar ayuda de la casa matriz. Sin embargo, los sistemas de denunciantes internas están creciendo.

En octubre 2016 se aprobó la “Ley del Arrepentido” que extendió la figura del arrepentido hacia los delitos contra la administración pública dentro del código penal argentino, ya que estaba contemplada para casos de narcotráfico, lavado de dinero y terrorismo. Dicha ley funciona como herramienta legal en la investigación de casos de corrupción contra la administración pública (El Cronista, 2016). En este contexto el arrepentido se identifica como miembro de una institución ilegal o secreta que está revelando informaciones delictivas sobre sus cómplices a cambio de su libertad (Clarín, 2016). El nuevo artículo 41ter de la Ley 27.304 del código penal argentino reduce las escalas penales del arrepentido a un tercio de la sanción máxima y a la mitad de la sanción mínima, pero sólo en el caso de que la denuncia se refiera a los delitos tipificados de la ley. Es importante mencionar que una eliminación total de una multa de prisión no es posible (Caniza & Goldaracena, 2016). En el caso de una declaración falsa el *whistleblower* puede recibir una sanción entre cuatro a diez años de prisión y la pérdida de beneficios (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos , s.f.).

2.2.1.9 Resumen de la comparación

En resumen, a través de la comparación de la normativa de anticorrupción en Alemania y Argentina, se pueden identificar tanto similitudes como diferencias que crean distintas condiciones para manejar los negocios comerciales. Entre las diferencias más importantes es la sanción del soborno dentro de transacciones comerciales que se regula tanto en el sector público como en el sector privado en Alemania, mientras que en Argentina solamente se sanciona el soborno dentro del sector público.

Además, las regulaciones según la normativa alemana tienen un alcance extraterritorial, es decir, casos de soborno cometidos por personas u organizaciones alemanas pueden ser condenados bajo la ley alemana en el territorio nacional y también en el extranjero. Al contrario, en Argentina no se sanciona el cohecho de organizaciones internacionales o funcionarios públicos en entidades extranjeras y tampoco existe jurisdicción sobre ciudadanos argentinos que cometen un delito de soborno en el extranjero. En Alemania también se sancionan las irregularidades administrativas de personas jurídicas mediante la persona responsable (por ejemplo, el gerente de la empresa). Asimismo, los pagos de facilitación son prohibidos bajo el código penal argentino, mientras que en Alemania dichos pagos solamente se sancionan bajo el marco legal de la UE.

En cuanto a las similitudes de la normativa de anticorrupción de Argentina y Alemania, ambos países tienen una legislación exigente en cuanto a la lucha contra la corrupción que exige muchas obligaciones y responsabilidades a las organizaciones comerciales. Más bien, ambos países sancionan el soborno y el soborno dentro de operaciones comerciales en el sector público y se sanciona el soborno de los funcionarios públicos.

Además, ambos países no tienen una Ley de la Penalidad de Personas Jurídicas establecida, aunque dicha ley está siendo discutida en Argentina en la actualidad, cuya posible aprobación en el futuro afectará mucho a la organización de las empresas argentinas en relación a la implementación de un programa de integridad.

Más aún, tanto Alemania como Argentina son miembros de las organizaciones más importantes en la lucha contra la corrupción y la ratificación de las convenciones correspondientes a nivel internacional. Ambos países son miembros del Grupo de Acción Financiera Internacional (GAFI) e implementaron una Ley de Lavado de Dinero.

Argentina y Alemania tienen reglamentos en cuanto a la financiación de partidos políticos y solamente en Alemania existen reglamentos específicos en cuanto a los obsequios y regalos a funcionarios públicos, mientras que dichos obsequios se prohíben bajo la

Ley Ética de Función Pública en Argentina. Al final, ambos países no protegen a los denunciantes dentro del sector público y privado con referencia a la investigación de casos de corrupción. Únicamente la figura del arrepentido fue implementada en el código penal argentino en el que se regula una protección del denunciante en cuanto a casos de corrupción contra la administración pública en Argentina. Dicha Ley del Arrepentido solamente reduce la escala penal y no incluye una eliminación total de pena de prisión.

2.2.2 Corrupción en Argentina - Casos de corrupción en el pasado y en la actualidad

Como ya lo hemos definido antes el término “Corrupción” es muy amplio por sus diferentes clasificaciones, por lo cual en este trabajo usamos la definición más universal de Transparency International: La corrupción se entiende como “el poder encomendado para el beneficio privado” (Transparency International, 2016b).

Según la literatura la corrupción siempre ha existido en los países latinoamericanos desde los inicios de la colonización y sigue siendo un problema crítico en la actualidad dentro de la economía según varios estudios conducidos por organizaciones no-gubernamentales tales como Transparency International o auditorías como PricewaterhouseCoopers (PwC) y KPMG. Por dicho historial de corrupción y los datos actuales sobre el impacto de las prácticas corruptas, los países latinoamericanos se prestan como caso de investigación (Saba & Manzetti, 1997).

En este trabajo, se trata la historial y el desarrollo actual de Argentina en cuanto a la corrupción como caso ejemplar dentro de la región latinoamericana. En comparación a nivel mundial los países latinoamericanos pertenecen al grupo de los países más corruptos, dado que la región no cuenta con un representante entre las primeras 20 posiciones dentro del IPC de Transparency International 2016 que indica el nivel de la corrupción del sector público de cada país (Mizrahi, 2017).

Igual al posicionamiento débil de la región América Latina, lo mismo aplica al continente africano y asiático que también enfrentan un alto riesgo de corrupción según el mapa de Transparency International (2016). En comparación, los países menos corruptos del mundo son Nueva Zelanda y Dinamarca con una puntuación de (90) en el primer rango. Alemania se encuentra en el rango número 10 con la puntuación de (81) junto con Luxemburgo (81) y el Reino Unido (81) (ver la coloración roja del mapa y la tabla del Anexo 1).

Con referencia a los países latinoamericanos, dicho grupo logró en 2016 una puntuación media de 44 dentro del IPC. Dado que este número está por debajo de los 50, esto indica que el gobierno tiene dificultades luchando contra la corrupción según los cálculos de Transparency International (Transparency International, 2017a). Dicha declaración se refleja en los resultados del gráfico número 5 elaborado por el periódico digital argentino “Infobae” en base a datos del IPC del año 2016. El número “100” representa el nivel mínimo de la corrupción mientras que “0” indica el nivel máximo de la corrupción. Dentro de la región América Latina Venezuela logró el último rango (166) con una puntuación de 17 y Uruguay recibió la mejor puntuación 71 con un rango de 21(ver Gráfico 5).



Gráfico 5 El ranking de corrupción en América Latina según el IPC 2016, Transparency International, 2016. Retirado de URL: <http://www.infobae.com/america/mundo/2017/01/25/el-ranking-de-los-paises-mas-y-menos-corruptos-del-mundo/>, el 18 de junio 2017

A pesar de los resultados del IPC y lo mucho que los países latinoamericanos todavía tienen que avanzar en la lucha contra la corrupción, la región está en un buen camino de lucha debido a la implementación de Leyes de la Penalidad de Personas Jurídicas en Brasil y Chile, y a grandes investigaciones de casos de corrupción al inicio del año 2017, por ejemplo el caso de los documentos de Panamá que revelaron miles de casos de fraude fiscal (Transparency International, 2017a).

La historial argentina de corrupción tanto como los defectos dentro de los procesos políticos y los datos sobre estudios actuales, ayudan a la comprensión de los problemas básicos que al mismo tiempo explican por qué Argentina como país es más flexible en su cumplimiento de normas. Según el estudio “Encuesta Global sobre Delitos Económicos 2016” de PwC, Argentina con un porcentaje de 21% está entre los 10 de los países a nivel mundial dónde la mayoría de las empresas tiene que pagar coimas para poder realizar negocios (ver Gráfico 6). Además, entre las 120 empresas argentinas participantes de la encuesta casi una de cada tres empresas sufre una práctica de fraude en cuanto a los daños financieros y la reputación empresarial (PwC, 2016).



Gráfico 6: Encuesta Global sobre Delitos Económicos - Capítulo Argentina 2016 de PwC. Retirado de URL: <http://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/encuesta-delitos-economicos-2016.pdf>, p.20, el 19 de junio de 2017

En cuanto al contexto histórico del país el problema más grande de la corrupción en Argentina según Monteverde (2015) es la omnipresencia del soborno en todos los niveles de la vida cotidiana, especialmente en el entorno político a través de normas informales y escondidas que fomentan el comportamiento corrupto (Monteverde, 2015, p.259). Por lo tanto, en conjunto, el sistema corrupto aparece un sistema normalizado incluyendo todos los procesos e intercambios comerciales que son negociables y que siempre engañan al Estado, o sea al gran colectivo de la sociedad (Huppertz, 2004, pp.60-61).

Esta conciencia como característica heredada fomenta una cultura de incumplimiento de normas y se refleja en datos actuales, así como el estudio ya presentado “Encuesta Global sobre Delitos Económicos” de PwC en 2016. Según dicha encuesta las empresas argentinas en general no ven la necesidad de prepararse para enfrentar casos de fraude mediante la inversión en programas de ética y cumplimiento, aunque las empresas participantes de la encuesta afirmaron que el 29% de las empresas experimentaron un caso de fraude en los últimos 24 meses (PwC, 2016, p.25). Consecuentemente, existe una actitud de aceptación de la existencia sistemática de la corrupción dentro del sector económico.

En relación al sector público argentino existen varios casos que ilustran la corrupción sistemática de que sufre el país. Más bien, según Monteverde (2015) la corrupción ocurre como característica argentina propia en la mala administración de campañas políticas. Es decir que mediante donaciones privadas y aportes de empresas se realizan prácticas corruptas con el fin de financiar los intereses propios. En muchos casos dicho dinero se generó por actos ilícitos que son aportados por la política, entonces se produce el cambio de la corrupción sistemática a la corrupción organizada que es aún peor, según la opinión de Monteverde (Monteverde, 2015, p.50).

Sin embargo, dicha argumentación debe ser analizada críticamente, dado que Argentina no es el único país en donde se financian los propios intereses con aportes financieros en la política o donde se quedan dichos aportes en lo oculto. En el caso de Alemania, por ejemplo, durante años el grupo de Estados contra la corrupción del Consejo de Europa reclamó la falta de la transparencia de la financiación de los partidos políticos alemanes. Las recomendaciones de dicho grupo de Estados, entre otros la disminución del límite de la donación que exige la publicación del aporte, no fueron implementadas (Ruddat, 2016).

No obstante, la diferencia en el caso de Argentina se da en la cantidad de casos de corrupción que salen casi “cada día” a la luz y no en el hecho de que se practican actos corruptos mediante la financiación de partidos políticos. Un gran número de los líderes, políticos y empresas con una “supuestamente “mejor reputación, también se involucraron en dichos casos delitos (Huffty, 1999). A continuación, se presentan algunos ejemplos con el objetivo de ilustrar la declaración anterior.

Un ejemplo clásico como persona de la elite que se había enriquecido sistemáticamente durante la época de la gran nacionalización de las empresas argentinas (1989–1995), es

el ex-presidente Carlos Menem (1989-1999) de Argentina. Por medio de la privatización Carlos Menem tenía el poder y las posibilidades de sacar todos los recursos del Estado, aunque originalmente la privatización se emplea como herramienta económica para disminuir las posibilidades de que los funcionarios públicos se beneficien a través de prácticas corruptas (ibid.).

Además, al inicio de los 1990 se realizaron grandes licitaciones de las compañías más populares entre otras Aerolíneas Argentinas, telefónica Entel y el petroquímico Bahía Blanca que fueron adjudicados por valores extremadamente subvalorados. En consecuencia, varios responsables, principalmente los funcionarios de Menem tales como jefes militares, senadores, disputados, se enriquecieron y en muchos casos nunca fueron castigados por sus actos corruptos. En este contexto según un estudio realizado por el Centro de Prevención de la Criminalidad Económica en 2014, quedan aproximadamente 740 casos abiertos de funcionarios y ex-funcionarios desde el año 1986 hasta hoy que en conjunto constituyen un robo total al Estado argentino de más de 10 mil millones de dólares (Clarín, 2014).

Otro caso famoso de corrupción de la elite que salió a la luz, fue el caso de la pareja presidencial, Néstor y Cristina Kirchner, que han tenido varias denuncias de delitos de corrupción. Ambos presidentes se enriquecieron sistemáticamente durante su presidencia entera desde 2003 hasta 2015 aumentando su fortuna por más de 1000% según BBC Mundo (Smink, 2015). Además, en la actualidad, Cristina Kirchner está investigada por el caso “Hotesur” que se refiere a irregularidades fiscales en la sociedad Hostesur que administra los negocios del hotel Alto Calafate que pertenece a la familia Kirchner (Cappiello, 2017).

Últimamente se publicó el caso de la financiación de la campaña del presidente actual Mauricio Macri por el brasileño Norberto Odebrecht. Dicho operador ya conocido por varios casos de soborno ante la Justicia de los EE. UU. aportó 500.000 dólares en secreto a la campaña presidencial a comienzos de 2015 a través de su empresa Braskem Argentina SA. (La Nación, 2017b).

En el ámbito de los negocios nacionales existen varios antecedentes de sanciones a empresas por actividades ilícitas en Argentina bajo el marco legal del FCPA o también bajo la convención Anticohecho de la OCDE, por razones de desconocimiento y contradicciones entre la legislativa argentina y la legislación de anticorrupción a nivel mundial. Según el estudio “El Fraude en Tiempo de Crisis” de la auditora y consultora argen-

tina BDO que analizó los incidentes y el impacto de los fraudes corporativos en las organizaciones argentinas en los años 2013 y 2014, la mayoría de las empresas participantes no se ha enterado bien de la legislación de anticorrupción a nivel mundial (BDO, 2015).



Gráfico 7: Sujetas a leyes transnacionales de anticorrupción, BDO, 2015. Retirado de URL: <http://www2.bdoargentina.com/fid/FID-news2.pdf>, el 18 de marzo 2017

La auditoría destaca que 68,70% de los 402 ejecutivos entrevistados de empresas y organizaciones argentinas desconocen si estaban infringiendo las legislaciones de anticorrupción tales como FCPA o UKBA. Dicho desconocimiento se destaca en los resultados del estudio de BDO (ver Gráfico 7). Según el estudio el FCPA como ley transnacional de anticorrupción se conoce solamente por 27% de los entrevistados, después sigue Brasil con 11,30%, la UKBA con 9,60% y finalmente otras leyes de anticorrupción con 2,60%. Frente al desconocimiento indicado, es sumamente importante que las empresas que manejan sus negocios a nivel global se fijen bien en dichas diferencias legislativas a la hora de implementar su CMS, dado que pueden enfrentar sanciones y un daño de reputación por violaciones de dichos reglamentos.

En relación a los reglamentos que estipula el FCPA, se encuentra el famoso caso de corrupción entre Siemens A.G. y la República Argentina. En agosto del año 1996 Argentina lanzó una licitación para el establecimiento de un nuevo sistema de control migratorio y de identificación personal. Para poder participar en dicha licitación la empre-

sa Siemens tenía que establecer un filial local en Argentina, el Siemens IT Services S.A. Siemens ganó la licitación y recibió un contrato por 600 millones dólares que se extendió a un monto total de 1.200 millones de dólares. No sólo por el aumento del monto, sino en general no confiaron en este contrato que se canceló en el año 2000 bajo el nuevo presidente Fernando de la Rúa (1999-2001) supuestamente por problemas técnicos (International Centre for Settlement of Investment Disputes, 2004).

Aunque Siemens tenía la intención de resolver los problemas técnicos y adjudicarse la licitación, la implementación del acuerdo no se llevó a cabo por razones diferentes, entre ellas los gastos elevados de licitación y el incumplimiento relativo al fomento y protección recíproca de las inversiones. Como consecuencia Siemens solicitó arbitraje en 2002 frente del Tribunal Arbitral del Banco Mundial para disputas en materia de inversiones (ibid).

Al final del proceso de arbitraje en 2007 ganó Siemens y el Estado Argentino fue condenado a pagar 217 millones de dólares (Rearte, 2008). Al contrario de este juicio, 6 años más tarde en 2013 procesaron a 17 ex-directivos de Siemens por el pago de coimas a ex-funcionarios administrativos de Menem. Ellos pagaron un monto de 106 millones dólares para ganar ilegalmente la licitación anteriormente. A través de la investigación iniciada por el presidente Fernando de la Rúa, Siemens se declaró culpable y recibió una multa de 287 millones dólares por la oficina fiscal de Múnich. Un año después en 2008 Siemens fue condenado por el Ministerio de Justicia de los EE. UU. y la Comisión de Valores de EE. UU. por un monto total de 800 millones dólares por haber violado el FCPA, siendo aún la mayor sanción bajo el FCPA (DiMauro, 2013).

Aparte de los escándalos de corrupción dentro del sector público, también la corrupción dentro del sector privado está hoy en día más en el foco la atención. En los últimos años “[...] ha crecido muchísimo la corrupción en el sector privado [...]” según Ramiro Cabrero, director regional de Legales y *Compliance* de Baker Hughes (La Nación, 2015, párr. 5). Dicho desarrollo requiere aún más conciencia acerca de los reglamentos y programas de prevención dentro del sector privado, lo que reclamó la OCDE en su último reporte acerca de la implementación de la Convención Anticohecho (OCDE, 2017c). Dicha corrupción en el sector privado es más difícil de descubrir debido a las redes y relaciones personales que se quedan en lo oculto. Por lo tanto, se establecieron organizaciones e iniciativas para ayudar en la prevención de actos ilícitos y de crear más conciencia y poner énfasis en la lucha contra la corrupción tanto en el sector público como

privado (Asociación Argentina de Ética y *Compliance* [AAEC], 2016). En el siguiente capítulo 2.2.3 se presentan algunas de esas iniciativas y organizaciones en cuanto a los logros y desafíos de Argentina en la lucha contra la corrupción.

En suma, al final de este capítulo, a través de la literatura existente, los estudios conducidos por organizaciones no-gubernamentales, auditorías y escándalos que salieron a luz mediante la prensa, se destaca la corrupción sistemática y organizada dentro de la economía argentina que ha existido por mucho tiempo y que lo sigue siendo.

2.2.3 Desarrollo actual de Argentina en la lucha contra la corrupción

Aunque las leyes de anticorrupción son exigentes en Argentina, tanto la aplicación como el progreso limitado de la implementación de estándares se observa críticamente por las organizaciones no gubernamentales (ONG por sus siglas españolas), tales como Transparency International (Serrano Espelta & Morales Oliver, 2015). En el caso de Argentina, el país se ubica extremadamente involucrado en varios escándalos tanto políticos como económicos en el pasado, que es consistente con la observación de las ONG acerca del desarrollo no satisfactorio. Dicho desarrollo no satisfactorio se destaca, por ejemplo, en los resultados de los índices IPC, el Índice de Pagadores de Sobornos de Transparency International y en los resultados de la Encuesta Global de los Delitos Económicos de PwC (ver Capítulo 2.2.1 y 2.2.2).

Aparte del débil IPC y del Índice de Pagadores de Sobornos, Argentina se ha comprometido a participar activamente en la lucha anticorrupción. En este contexto, el país aprobó la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en el año 2000, la UNCAC en 2006 y la CICC en el año 1997 (OCDE, 2014; UNODC, 2016; OEA, 2017).

Además, Argentina es miembro de todas las organizaciones enumeradas, excepto por la OCDE (OCDE, s.f.), dado que Argentina todavía no cumple con todos los requisitos necesarios que se exijan para poder entrar en la comunidad de la OCDE. En la actualidad el gobierno argentino todavía debe definir si solicitará pertenecer completamente o el estatus del socio estratégico avanzando en la negociación con los 35 miembros de la OCDE. Si Argentina entrara a la OCDE, el país tendría que enfrentar grandes obstáculos como por ejemplo la reducción drástica de su inflación, el ajuste de su déficit fiscal o el mantenimiento de un buen gobierno (Corradini, 2016). Por lo tanto, Marcelo Scaglione, el representante argentino ante la OCDE, explica que dicho proceso

de la adhesión necesitará por lo menos tres años con referencia a los cambios necesarios y adicionalmente se necesitará la aprobación de la comunidad internacional (Infobae, 2016, párr.3).

A través de la pertenencia de la OCDE, Argentina tendría una buena posibilidad de mejorar su ranking de transparencia ante el hecho de que la OCDE requiere requisitos fuertes sobre los dos elementos de integridad y transparencia. Como consecuencia, Argentina podría recuperar y fortalecer la confianza de los inversores y así seguir con su apertura mediante el proceso de ajustar entre otros los controles de divisas y de capital, las restricciones al comercio y el manejo de inversiones internacionales (Camara de Comercio Argentino Brasileña [Cambras], 2017, párr1).

Los déficits que Argentina tiene frente al proceso de querer formar parte de la comunidad internacional de la OCDE, se reflejan también en los resultados insuficientes del informe de la Fase 3bis sobre la implementación de la Convención Anticohecho de la OCDE. El “Grupo de Trabajo sobre el Cohecho en Transacciones Comerciales” (GTC por sus siglas en español) expresó su preocupación por lo poco que Argentina ha avanzado en cuanto a la aplicación de los reglamentos de la Convención de Anticohecho. Según el informe de la OCDE Argentina se mantiene en el estado de grave incumplimiento acerca de los artículos claves de la Convención (OCDE, 2017c).

Sólo después del cambio de gobierno en diciembre de 2015, Argentina empezó a implementar las recomendaciones del informe Fase 3 del año 2014. La introducción del Proyecto de la Penalidad de Personas Jurídicas en octubre 2016, que aún no ha sido aprobado, este intenta cumplir con algunos de los artículos claves de la convención. Dicho proyecto se ha convertido en una de las prioridades más importantes del nuevo gobierno. Por la falta de aprobación del proyecto, todavía no se sancionan los delitos de soborno de las personas jurídicas.

Además, otras ineficiencias acerca de la implementación de la Convención de Anticohecho de la OCDE detectadas por el GTC se encuentran, entre otros, en la falta de la protección contra represalias de los *whistleblower* (denunciantes) dentro del sector privado y público, la falta de la responsabilidad corporativa por contabilidad falsa, reglamentos divergentes acerca de la responsabilidad corporativa por lavado de dinero y sanciones insuficientes para el soborno extranjero y el fraude contable (OCDE, 2017c, p.4).

Más aún, el GTC está seriamente preocupado por el cumplimiento de las leyes de soborno extranjero en Argentina ante el gran peligro de la politización de los procesos jurídicos. Se enfatiza la insuficiente independencia de la fiscalía y neutralidad de la Procuraduría General del país. Por lo tanto, según el grupo de trabajo, el gobierno argentino tiene que garantizar la independencia de los fiscales y el consejo de la magistratura, por su parte debe asegurar la independencia de los jueces. Otros puntos críticos que se plantean en el informe son las demoras extraordinarias de las complejas investigaciones de casos de corrupción y el número creciente de jueces de sustituto, debido a la escasez de jueces (ibid).

Además el grupo de trabajo criticó la pequeña participación en la cooperación internacional acerca la investigación de casos internacionales de soborno. Aunque el GTC reconoce acontecimientos positivos desde la publicación del último informe tales como el aumento en la publicidad para los programas de *Corporate Compliance* y una mayor atención en cuanto a la percepción de casos de soborno dentro de la administración pública argentina y el sector privado, predominan los déficits que el gobierno argentino tiene que superar (OCDE, 2017c).

Con referencia a la preocupación del GTC por la falta de dicha independencia de la fiscalía, según Transparency International, Argentina tiene que avanzar con su proceso de mejorar la transparencia, la integridad y supervisar las instituciones públicas implementando leyes y reglamentos. Transparency International ha elaborado una agenda para Argentina con el objetivo de fortalecer sus instituciones democráticas. Una de las recomendaciones más importantes entre otras es la aseguración de la aplicación de la Ley del “Acceso a la Información pública” que se aprobó en 2016 y que fue reconocida como derecho humano por la constitución argentina. Dicho acceso se interpreta de forma sumamente importante para supervisar al gobierno y funcionarios públicos y condenar a los responsables por sus comportamientos ilegales (Transparency International, 2016e).

En el campo del establecimiento de iniciativas y organizaciones que se encargan de la promoción y del apoyo acerca de la implementación de sistemas de gestión de *Compliance*, Argentina ha avanzado mucho. El creciente número de normas, regulaciones y estándares internacionales causan una gran variabilidad de obligaciones sobre dichos sistemas de *Compliance* de las empresas PYMEs y las grandes organizaciones cooperativas (AAEC, 2017a). Como objetivo principal las iniciativas ayudan en cuanto a la

buena gobernanza, la prevención de la corrupción y fortalecen la cooperación entre el mercado público y privado en la lucha contra la corrupción.

Una organización que se estableció por la necesidad de crear un apoyo en cuanto a la promoción de prácticas de *Compliance* y de buenas prácticas, es la Asociación Argentina de Ética y *Compliance* (<https://www.eticaycompliance.com.ar>). Dicha organización no gubernamental sin fines de lucro recibió la certificación internacional, debido al mayor apoyo institucional y empresarial y por ser la primera institución de su tipo tanto en Argentina como en toda la región latinoamericana.

Más bien, el objetivo principal es defender la práctica ética, las normas de cumplimiento y de proveer a las organizaciones comerciales con los recursos necesarios acerca de la temática. Un recurso puede ser por ejemplo la implementación del estándar internacional ISO 19600¹² como norma global de sistemas de gestión de *Compliance* publicado por la Organización Internacional de Normalización (ISO *International Organization for Standardization* por sus siglas en inglés) en 2014. Dicha norma funciona como guía de aplicación para las organizaciones comerciales y públicas y puede incluir normas más específicas de *Compliance* tales como ISO 37001¹³ de sistemas de antisoborno (*Compliance Academy*, s.f.). La implementación de la norma ISO 19600 estándar en Argentina se discute en la nueva Comisión de *Compliance* de la Asociación Argentina de Ética y *Compliance* (AAEC, 2017b).

Otra iniciativa muy activa, en el ámbito de realizar capacitaciones de anticorrupción para empresas en el sector privado es “Alliance for Integrity” que se presenta como acción colectiva (<https://www.allianceforintegrity.org>). La iniciativa global fue fundada por el Ministerio Federal Alemán de Cooperación Económica y Desarrollo y se encarga de la lucha contra la corrupción de forma colectiva. Mediante un *Support Desk* (escritorio de apoyo) en línea, capacitaciones y manuales, las empresas y organizaciones reciben ayuda y tienen la posibilidad de intercambiar buenas prácticas y experiencias acerca de la temática por parte de Alliance for Integrity. Más bien, dado que la corrupción está

¹² ISO19600 se publicó en el año 2014 y se caracteriza por su validez universal, es decir, el sistema puede aplicarse en cualquier tipo de organización y sus enfoques modernos, tales como la flexibilidad, buena gobernanza, enfoque basado en el riesgo etc. Dichos enfoques realizan una gestión de *Compliance* que reduce tanto los costos como los retos. Para más informaciones visite el sitio web: <https://www.iso.org/news/2014/12/Ref1919.html>

¹³ La norma ISO 37001 contiene medidas para ayudar a las empresas a implementar un sistema de antisoborno con el objetivo de prevenir y detectar el soborno. Incluye pautas de antisoborno, una evaluación de riesgos, el proceso de due diligence de proyectos y socios comerciales etc. Para obtener más información visite el sitio web: <https://www.iso.org/iso-37001-anti-bribery-management.html>.

enraizada en la sociedad argentina, es más eficiente combatirla de forma colectiva que individualmente. Mediante dichas acciones colectivas se crea un entorno empresarial menos arriesgado frente a la corrupción debido al trabajo en conjunto entre la industria y los grupos de interés. En otras palabras, el éxito de la iniciativa se basa en la participación de empresas que trabajan como capacitadores y organizaciones internacionales para fortalecer la integridad (World Bank Institute, 2008).

Un programa establecido por Alliance for Integrity que es sumamente importante para la investigación de este trabajo y que funciona como ejemplo de las acciones colectivas en Argentina, es el programa regional de la capacitación en prevención a la corrupción que se llama de “Empresas para Empresas” (DEPE) y que tiene su foco en la buena gobernanza de empresas PyMEs. Implementado por la AHK Argentina y el pacto Global de las Naciones Unidas, el objetivo de ese programa es promover las capacidades de *Compliance* y la integridad entre dichas empresas, sus socios y otros interlocutores (Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana [AHK], 2017). En relación a este trabajo las PyMEs que forman parte del programa DEPE representan al mismo tiempo los candidatos potenciales para la investigación de esta tesis. En el anexo 4 se encuentra el protocolo de una capacitación ejemplar para PyMEs sobre los conceptos básicos de la anticorrupción que se realizó en Posadas, región de Misiones, en mayo 2017 (ver Anexo 4).

Finalmente, por parte del Pacto Global de las Naciones Unidas que es la más grande iniciativa de sostenibilidad corporativa de empresas y partes interesadas por todo el mundo, surgió otro movimiento global de hacer negocios de una manera responsable guiado por los diez principios en las áreas de derecho humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción (<https://www.unglobalcompact.org>).

En el caso de Argentina se lanzó la Red Argentina del Pacto Global de la ONU en 2004 que se presenta como la iniciativa de responsabilidad social corporativa más grande del país. En total la iniciativa cuenta con más de 650 participantes de 20 provincias dentro del país movilizándolo al sector empresarial y sus participantes de comprometerse en los 10 principios definidos por el Global Compact de la ONU y en la Agenda 2030. El foco de ese trabajo se pondrá en el décimo Principio Contra la Corrupción en el contexto del manejo de *Compliance* dentro de los negocios que viene de la UNCAC (<https://www.pactoglobal.org.ar>).

En suma, a través de la presentación de la posición de Argentina dentro del IPC, del Índice de Pagadores de Sobornos y la aplicación de la normativa anticorrupción a nivel mundial, se destaca que Argentina aunque participa activamente en la promoción de sistemas de gestión de *Compliance* y a nivel regional ha implementado iniciativas y organizaciones para promover la buena gobernanza de empresas, el país todavía enfrenta grandes desafíos en relación a la gestión económica, la organización, supervisión institucional y la jurisdicción. Argentina tiene que superar dichos obstáculos para poder avanzar en la lucha contra la corrupción como miembro de pleno derecho dentro de la comunidad internacional.

3 Metodología

En los subcapítulos siguientes se presentarán tanto KION Group como empresa contratante de la tesis como el manejo de sus prácticas de *Compliance* mediante la explicación de su código de conducta (ver Capítulos 3.1, 3.2, 3.3). Después se discutirá la metodología (entrevistas con expertos) del trabajo y se ilustrará la investigación a través de la presentación del cuestionario (ver Capítulos 3.4, 3.5).

3.1 Informaciones acerca de KION Group, sus negocios y marcas

El principal destinatario y contratante de este trabajo es KION Group AG, un líder global de carretillas elevadoras y camiones de almacén que desarrolla soluciones para la cadena de suministro y de servicios relacionados (<https://www.kiongroup.com>). KION Group tiene su sede principal en la ciudad de Frankfurt en Alemania y cuenta con 100 ubicaciones por todo el mundo llevando a cabo una estrategia continua del mejoramiento de soluciones de logística, del flujo de materiales e información en todas sus fábricas, almacenes y centros de distribución.

KION Group se estableció en el año 2016 por fusión de las tres marcas Linde Material Handling, STILL y OM STILL mediante la adquisición de Kohlberg Kravis Roberts & Co. y Goldman Sachs Capital Partners. En la actualidad, el Grupo cuenta con 8 marcas y acumula por lo tanto más de 200 años de experiencia y liderazgo en su mercado desde el establecimiento de la empresa Dematic (anteriormente conocido como Demag) en el año 1819.

Además, KION Group como fabricante número uno de camiones industriales dentro de la región de Europa, número dos a nivel mundial y, asimismo, como proveedor y líder de tecnología de automatización. La empresa puede mirar hacia atrás en una historia de éxito económico. En el año fiscal 2016, los 30.000 empleados por todo el mundo generaron 5,6 mil millones de euros (KION Group, 2017).

Con referencia a las ocho marcas de KION Group, dichas marcas son mundialmente famosas y entre las mejores en su industria. Con el tiempo KION Group ha ampliado su cartera de productos y servicios, para satisfacer todas las necesidades de sus clientes. En el campo de carretillas elevadoras están representadas las marcas Linde Material Handling, STILL, OM STILL, Baoli y Voltas. Linde Material Handling y STILL se enfocan en el mercado Premium, mientras que Baoli se centra en el segmento económico.

Además, dentro del mercado europeo Fenwick es el mayor proveedor de productos de manejo de materiales en Francia y OM STILL se transformó en el líder del mercado en Italia. La marca Voltas se convirtió en el líder del mercado para vehículos industriales en India (KION Group, 2017)

En cuanto a las soluciones de la cadena de suministro KION Group cuenta con las marcas Egemin Automation y Dematic. Egemin Automation se encuentra entre los proveedores superiores de la automatización logística con un enfoque especial en los sistemas de transporte sin conductor. Dematic es un líder mundial de tecnologías de logística interna, y fue recientemente adquirido por KION Group en noviembre 2016. Por medio de dicha adquisición, KION Group se ha convertido en un líder global de soluciones de cadena de suministro ofreciendo un portafolio completo desde carretillas elevadoras hasta soluciones totalmente automatizadas de manejo de materiales. Con tal portafolio de servicios y productos KION Group está siguiendo la mega tendencia de la industria 4.0¹⁴ (Logistik Journal, 2017; KION Group, 2016).

3.1.1.1 Linde Material Handling y STILL como destinatarios principales

En el caso específico de Argentina, Linde Material Handling y STILL son las únicas marcas que contratan a proveedores como interlocutores entre empresa y sus clientes. Dado que el objetivo de esta tesis es analizar y evaluar las prácticas comunes de *Compliance* en empresas en Argentina, dichas marcas representan a los destinatarios principales de esta tesis.

A través de las entrevistas personales KION Group podrá realizar un apoyo más eficaz en sus proveedores (PyMEs argentinas) en cuanto al manejo legal y adecuado de las normas en el entorno económico y social de Argentina. Más aún, KION Group tendrá la posibilidad de asegurar el cumplimiento de sus proveedores en cuanto al manejo correcto de las políticas y normas de *Compliance* que se derivan del código de *Compliance* (plan de integridad) de KION Group que se presenta en el próximo capítulo.

La empresa Linde Material Handling¹⁵ es uno de los mayores fabricantes del mundo de carretillas elevadoras y equipos de almacén (<https://www.linde-mh.de>). La compañía fue fundada en 1904 por Carl von Linde bajo el nombre “Güldner-Motoren Gesell-

¹⁴ El término industria 4.0 significa la conexión de productos, producción, logística y clientes dentro de una red inteligente de desarrollo (Frauenhofer Institut, 2017).

¹⁵ A continuación se usará la abreviatura Linde en vez de Linde Material Handling.

schaft” y desde 1907 tanto su sede principal como la mayor planta de producción están localizados en Aschaffenburg en Alemania. En Francia Linde se convirtió en el líder del Mercado vendiendo sus productos bajo la marca Fenwick (<https://www.fenwick-linde.com>). En la actualidad, Linde está presente en más de 100 países del mundo y cuenta con varios talleres de producción y montaje en Chequia, Alemania, Francia, EE. UU. y China. A nivel mundial, 13.000 empleados trabajan para ofrecer un portafolio completo desde equipos de almacén hasta camiones de carga. Además, una característica sobresaliente que distingue a los equipos de Linde de sus competidores, es la tecnología de la transmisión hidrostática que permite una marcha suave, un posicionamiento preciso y asegura un mínimo de desgaste.

Asimismo, durante mucho tiempo la empresa STILL ha sido uno de los principales proveedores de carretillas elevadoras, camiones de plataforma y más recientemente de sistemas de logística interna (<https://www.still.de>). La empresa fue fundada por Hans Still en el año 1920, su sede principal está localizada en Hamburg en Alemania y su mayor planta en Luzzara en Italia. La empresa ofrece un amplio portafolio incluyendo camiones industriales y soluciones logísticas personalizadas con un enfoque especial en unidades eléctricas y diésel-eléctricas. En la actualidad STILL emplea a 8.000 personas en 19 países del mundo y en el año 2015 la empresa alcanzó ventas por un valor de 1,96 mil millones de euros.

3.2 Compliance de KION Group

KION Group tiene un fuerte foco en el cumplimiento de las normas y define a *Compliance* como la “adhesión (...) a las reglas y a las directrices empresariales” (KION Group, 2015, párr. 1). *Compliance* en sí mismo recibe la más alta prioridad por la junta directiva que lleva la responsabilidad de la organización de *Compliance* y asegura un entendimiento común de lo que significa para la compañía y sus 8 marcas.

Más aún, según KION Group el sentido común y el sentido de la justicia combinadas no son suficientes en muchos casos, por lo tanto, se necesita una orientación en cuanto al comportamiento adecuado y legal dentro de la empresa y fuera de esta. A partir de la creación de esta base común de entendimiento, KION Group destaca las ventajas de *Compliance*, por ejemplo, el hecho de que dicho cumplimiento fortalece la confianza entre los empleados y da seguridad en cuanto a la hora de tomar decisiones evitando riesgos que vienen de inseguridades o desconocimiento. Esto resultará en un mejoram-

imiento de la calidad del trabajo y conducirá a una buena reputación de KION Group manejando sus negocios dentro de un marco legal (KION Group, 2015).

Adicionalmente, *Compliance* protege tanto a los empleados como a la empresa. Cada empleado tiene su responsabilidad frente por sí mismo y frente a la compañía. Como consecuencia, la adhesión al código de *Compliance* establecido por KION Group ofrece la posibilidad para los empleados de respaldarse en la empresa actuando en su nombre. Al mismo tiempo, el comportamiento incorrecto puede tener graves consecuencias económicas para todo el grupo, así que es aún más importante para una empresa multinacional tal como KION Group de mantener una cultura estricta de *Compliance* y asegurar que sus marcas sigan el código de *Compliance* implementado. Esto es uno de los grandes desafíos de *Compliance* como cultura empresarial de asegurar la adhesión del entero grupo y mantener las identidades distintas de cada marca (KION Group, 2015a, pp.1-5).

Para evitar dicho incumplimiento y comunicar los temas acerca de *Compliance* dentro del consorcio internacional, se estableció el Departamento Central de Compliance de KION Group, que ayuda a todas las gerencias y directivos de las sociedades. Además, se encarga de las capacitaciones, de emisión de directrices y del análisis de infracciones entre otros. Dicho Departamento está formado en la actualidad por el *Chief Compliance Officer* (Jefe de Cumplimiento) y tres *Corporate Compliance Officers* (Oficiales de Cumplimiento Corporativo) que ayudan a implementar una cultura de *Compliance* y que ofrecen asesoramiento y asistencia por sus años de experiencia en este campo (ibid, pp.42-44).

Acerca de las capacitaciones y la comunicación de temas de *Compliance* se necesita tanto una renovación del código de *Compliance* sobre una base regular como capacitaciones y talleres, porque la legislativa nacional e internacional va cambiando con el tiempo. En el caso de dudas e inseguridades el empleado puede contactar a su superior en primera línea, si no el Departamento de Recursos Humanos, el Comité de su empresa o el Departamento Central de *Compliance* para recibir consejos (ibid., p.43).

A nivel mundial el equipo de *Compliance* de KION Group cuenta con miembros llamados *Compliance Representatives* que son las personas de contacto para los empleados de las diferentes marcas, filiales y plantas por todas las regiones y que ayudan al Departamento Central de *Compliance* para distribuir las informaciones y facilitar capacitaciones. En el caso de que una persona quiera reportar una infracción y no quiere re-

portar al superior, por ejemplo, se puede dirigir directamente al KION Group *Compliance* Comité que lo investiga y procesa. Los miembros de dicho comité son el director del Departamento de Auditoria Interna Central, el director del Departamento de Recursos Humanos interno, el director del Departamento legal central y el Jefe Oficial de *Compliance*. También existe la posibilidad de usar un número internacional de la línea directa de *Compliance* “*Whistleblower Hotline*” (línea de denuncia), si la persona desea quedarse en el anonimato debido a consecuencias laborales o similares (ibid., p.44-45).

3.3 El código de Compliance de KION Group

Con referencia al código de conducta de KION Group, también conocido como “KGCC” (*KION Group Code of Compliance* por sus siglas en inglés), se basa en los valores de la empresa tales como el respeto de la dignidad humana, los derechos humanos, la prohibición del trabajo infantil y de la discriminación entre otros. En cuanto a sus relaciones comerciales con socios y clientes, KION Group se apoya en los valores de la honestidad, de la credibilidad, la sinceridad y en la confianza mutua. Aplicando dicho código, el consorcio internacional cumple con su responsabilidad frente a la sociedad y el medio ambiente, expresando su posición acerca del comportamiento adecuado y deseado dentro de las áreas más importantes del negocio. Sin embargo, los principios expuestos no cubren todas las situaciones, por lo tanto, los empleados pueden enterarse de los reglamentos específicos en la intranet “*KION en vivo*” (KION Group, 2015, pp. 8-11).

En cuanto a la aplicación legal del KGCC, se aplica en primera línea el derecho alemán, dado que KION Group es una sociedad alemana. Por sus negocios a nivel mundial, KION Group también enfrenta varias leyes locales que no coinciden con el derecho alemán. Como consecuencia, se estableció el principio siguiente: En el caso de que la legislación del país particular sea más estricta que en Alemania, siempre aplicaría la normativa más estricta. Más bien, si en general existen varias leyes más estrictas a nivel mundial, KION Group puede decidirse de cambiar sus reglamentos y endurecerlos (ibid, p.13).

En relación a la normativa internacional KION Group respeta los convenios internacionales tales como la declaración de derechos humanos de la ONU o la Convención para Combatir el Cohecho de Servidores Públicos Extranjeros en Transacciones Comerciales Internacionales de la OCDE que entran en el código de *Compliance*. Adicionalmente, el

KGCC tiene un amplio alcance o mejor dicho el código se aplica por todo KION Group AG, incluyendo a todas las filiales en el mundo, los directores generales, la junta directiva y también los miembros del comité de supervisión siempre y cuando conducen tareas en nombre de la compañía. En el caso de no cumplimiento del código, las consecuencias pueden ser administrativas, penales, laborales en forma de despido o financieras en forma de una demanda de indemnización, dependiendo de la gravedad del caso (ibid., p.11-12).

Frente a la situación del reconocimiento de otros códigos de conducta de proveedores o clientes, KION Group introduce una cláusula de *Compliance* que aspira al reconocimiento mutuo de ambos códigos de conducta de KION Group y del socio comercial correspondiente. Dicho reglamento proviene del hecho de que KION Group no se somete a ningún otro código de conducta de sus socios. Mediante la aplicación de la cláusula de *Compliance*, KION Group espera que los socios comerciales cumplan con los principios del código de KION Group y que lo apliquen también dentro de su cadena de suministro (ibid., p.26).

La corrupción juega un papel muy importante dentro del código de *Compliance*, dado que diferentes acciones que provienen de las acciones del código, pueden terminar fácilmente en un caso de corrupción. Es por esto que a continuación se presentan las normas más consideradas y aplicadas en el negocio a diario.

3.3.1.1 Obsequios a/de terceros, clientes, socios y cargos oficiales

En cuanto a los socios comerciales, clientes y terceros involucrados, se destaca que los obsequios no pueden subir un monto fijo de 100 euros por persona al año, según el reglamento de KION Group, y estos deben ser socialmente aceptables. Los valores del monto máximo y la adecuación social dependen tanto de la normativa, del uso y de las costumbres del país específico. Es decir que debido al contexto cultural estarán condicionados los diferentes montos de regalos que puedan ser admitidos y aceptados, y en este contexto no se interpretan como acto de soborno.

Al contrario, en el caso de que los dos requisitos del monto máximo y de la adecuación social no apliquen, no se podrá dar obsequios ni a socios ni a clientes en forma de regalos, invitaciones, eventos o festejos. Si no se respeta esta norma, pues se puede generar la apariencia de haber realizado una influencia ilegal, por ejemplo, durante un proceso de licitación o situaciones similares para obtener una ventaja.

En el caso específico de eventos, el motivo comercial tiene que superar la proporción de entretenimiento, para excluir la posibilidad de una influencia ilegal. En general esposas o familiares no deben ser invitados a estos eventos, salvo en el caso excepcional de un evento social tal como un baile o de que la esposa tenga una función representativa frente a la empresa. Sin embargo, dichas excepciones deben ser acordadas con la junta directiva de antemano. Más informaciones acerca de casos similares de conflictos de interés se pueden encontrar en la intranet a disposición de los empleados de KION Group (KION Group, 2015, pp.16-18).

En relación al recibo de obsequios por clientes y socios comerciales desde la perspectiva del empleado de KION Group, aplican las mismas reglas que a los obsequios a terceros, pero estos a la inversa. Es decir que en el momento de que los regalos o invitaciones superen el monto de 100 euros y no sean socialmente aceptables, el empleado de KION Group tiene que devolver o rechazar el regalo o la invitación e informar al departamento de *Compliance* o al gerente responsable. En otras palabras, ningún empleado de KION Group debe aprovechar de su posición o función dentro de la empresa. La aceptación de un beneficio o regalo de un tercero, sea cliente o socio comercial puede generar un conflicto de intereses y puede causar un daño a la reputación de KION Group. Como, por ejemplo, no se debe aceptar una invitación a alojamientos caros en hoteles o regalos encarecidos (ibid., p.20).

El tema de los cargos oficiales, especialmente en los países con un alto nivel de corrupción, es un capítulo por sí mismo. Dependiente del país, los cargos oficiales se definen de una manera distinta. Según KION Group, un cargo oficial puede ser un funcionario o trabajador de empresas públicas, de entes gubernamentales o de organizaciones internacionales. Aunque los regalos de escaso valor puedan ser permitidos, según el KGCC ofrecer obsequios a un cargo oficial está prohibido, dado que se puede interpretar como una práctica corrupta (ibid., p.18).

3.3.1.2 Donaciones y patrocinio

Las donaciones y patrocinios pueden ser elementos importantes en cuanto a la reputación y promoción de una empresa. Adicionalmente, es importante diferenciar la donación del patrocinio de acuerdo a sus límites. Las donaciones se realizan en general para causas sociales, humanitarias, culturales y educativas tomando la responsabilidad social y no se espera ninguna retribución a cambio. Sin embargo, un patrocinio implica que dicha retribución se verá al poder hacer publicidad en un evento que fue parcial-

mente financiado por el patrocinador. Por ejemplo, existen muchos casos en que un cliente de KION Group pide un patrocinio en relación a un evento y a cambio ofrece oportunidades de publicidad para KION Group. Es sumamente importante comparar los gastos del patrocinio con la contraprestación en forma de posibilidades de Marketing. Un desequilibrio puede causar un conflicto de intereses. Adicionalmente, para evitar tal conflicto, es necesario mantener la transparencia en todo momento en cuanto a las personas involucradas y de realizar un contrato escrito incluyendo todos los términos y contribuciones acerca del patrocinio (KION Group, 2015, pp.18-19).

3.3.1.3 Conflicto de interés

Un conflicto de interés se genera siempre y cuando la persona o en el caso de KION Group el empleado se debe decidir entre sus intereses personales y el interés de su empresa. Por ejemplo, existen varias situaciones en que se generan estos conflictos como al: contratar a un familiar o poner un pedido a un proveedor en el que la familia del empleado tenga más del 5% de participación. Lo importante es mantener la transparencia en todo momento y de revelar todas las informaciones que sean necesarias para comportarse de la manera adecuada según el código de *Compliance* (ibid., p.18).

3.3.1.4 Documentación financiera

Hoy en día ya no es común pagar grandes cantidades de dinero en efectivo con el fin de evitar el lavado de dinero. Según el reglamento de KION Group se permite pagos en efectivo sólo hasta el monto de 2.500 euros, montos más altos tienen que ser procesados por cuenta bancaria. Sin embargo, en muchos casos clientes o socios comerciales intentan transferir el monto a otras cuentas bancarias en el extranjero, por razones fiscales o del blanqueo de dinero. Por esta razón, según el código de *Compliance* de KION Group los pagos se hacen sólo a cuentas bancarias en el país en el que el asociado comercial tiene su residencia legal. Esta disposición requiere minuciosidad extrema y precaución en la oficina de contabilidad en cuanto a la comparación de datos dentro del sistema de contabilidad y las facturas recibidas (KION Group, 2015, p.25-26).

Esto nos lleva al control interno de KION Group o más bien al “Principio de Cuatro Ojos”. Dicho principio permite que al momento de realizar pedidos o facturas se requiera una persona independiente que controle el proceso y lo autorice. Si este principio no se respeta, se puede sospechar de acciones ilegales especialmente cuando se lleve a cabo una auditoría interna en este tipo de casos (ibid., p.28).

Es por esto que mediante la presentación y la explicación de los temas más aplicados y considerados en el trabajo diario, se destaca la importancia de tener un reglamento implementado, un código de conducta respectivo de *Compliance* que funciona como guía para los empleados y para la directiva. Mantener una cultura dinámica de *Compliance*, es enseñar e interactuar con dichos grupos acerca de las temáticas más importantes en el negocio diario, es sumamente importante para evitar y prevenir errores. Finalmente, las explicaciones anteriores dan un ejemplo de cómo se maneja el tema de *Compliance* ante el derecho alemán y como se aplica en el marco internacional de negocios.

3.4 El instrumento entrevista cualitativa con expertos

La metodología de la tesis se trata de un trabajo descriptivo y cualitativo que incluye por un lado el marco conceptual y por otro lado el elemento empírico de entrevistas expertos sobre las prácticas de *Compliance* en Argentina. La población de las entrevistas está integrada por tres grupos de expertos: 1) Gerentes y directivos de *Compliance* de PyMEs argentinas afiliadas a la AHK Argentina que al mismo tiempo podrían ser potenciales socios para KION Group, 2) las PyMEs argentinas que trabajan como proveedores para STILL y Linde 3) filiales de empresas multinacionales alemanas que tienen su sede en Argentina.

El instrumento de la entrevista con expertos pertenece a la estrategia de la investigación cualitativa, dado que permite un análisis profundo acerca de la temática de investigación (Gubrium & Holstein, 2001). En este trabajo se trata de analizar las prácticas de *Compliance* de los tres grupos destinatarios. El objetivo final será describir la posición actual de *Compliance* (conocimientos y experiencias) en Argentina dentro de las organizaciones PyMEs afiliadas a la AHK Argentina y a KION Group y de las filiales de las empresas multinacionales alemanas que manejan sus negocios en Argentina.

La entrevista con expertos es una de las metodologías más usadas en el ámbito de la investigación social empírica, en específico dentro las áreas de la investigación sociológica industrial, organizacional, educativa y política (Meuser & Nagel, 2009). Aparte de las entrevistas clásicas tales como entrevistas abiertas, enfocadas, centradas en el problema, existe un método específico, la entrevista con expertos que se estableció con los años aparte de los métodos tradicionales.

El foco de dicho método se pone en los conocimientos específicos de los expertos sobre un tema, en este caso las prácticas de *Compliance* en Argentina. Más bien, el término

“experto” se define como persona que tiene conocimientos especializados, por lo cual las entrevistas con expertos se limitan a un grupo expuesto de personas definido por el respectivo interés de la investigación (Wassermann, 2015). Según las explicaciones de Przyborski & Wohrad-Sahr (2014) el experto se caracteriza por su posición dentro de la empresa representando el medio de acceso a la información específica y por segundo el experto tiene por sus conocimientos el poder de explicar, analizar y generalizar procesos acerca de la temática basada en su experiencia y observaciones.

Con referencia a las fuerzas y debilidades del instrumento de entrevista con expertos frente a la investigación se pueden identificar varios aspectos. La mayor ventaja de la entrevista en profundidad como instrumento de los estudios cualitativos, es su carácter analítico a fondo que conviene para la investigación de ciencias sociales y fenómenos culturales frente a la temática de este trabajo (Myers, 2009). Además, dicho instrumento se conoce por su flexibilidad en relación a la modificación de las preguntas, por lo cual se pueden cumplir diferentes intenciones que abarque el investigador (Cassell, 2015).

En el caso de esta investigación se necesita un cuestionario semiestructurado, es decir con preguntas pre-formuladas que se pueden modificar y abiertas que ofrecen la posibilidad al participante de responder en detalle y de proveer al entrevistador con narraciones y ejemplos específicos (Ekinci, 2015). Mediante las respuestas detalladas se cumpla la intención primaria de este trabajo que es reunir informaciones sobre las prácticas de *Compliance* en empresas argentinas. Por lo tanto, este método cualitativo permite una perspectiva más detallada de la implementación de medidas de anticorrupción en empresas argentinas.

A través de las respuestas detalladas se da la posibilidad para las empresas participantes de enterarse de sus competencias, del desarrollo de sus competidores y la posibilidad de realizar una mejora continua acerca de sus prácticas de *Compliance*. En específico, las respuestas detalladas que salen con ejemplos específicos, forman un imagen claro sobre las prácticas y conocimientos de las PyMEs argentinas y las filiales de las empresas multinacionales en Argentina. La información generada permite a KION Group como contratante de la tesis, realizar un apoyo eficaz desarrollando actividades y capacitaciones que necesiten sus socios en Argentina. Además, la entrevista con expertos permite ya una colección profunda de datos muy al inicio de la investigación en comparación a otros métodos para recibir una vista general sobre el fenómeno social que se está analizando (Meuser & Nagel, 2009).

Por otro lado, también existen debilidades de las entrevistas con expertos que se discuten mucho dentro de la literatura. Por ejemplo, Quinlan (2011) opina que existe el riesgo de una pobre realización de la investigación y evaluación por parte del investigador. Además, el autor explica que las respuestas pueden ser falsificadas debido a la influencia no intencional del entrevistado que al final reduce la credibilidad del estudio.

Por lo tanto, Quinlan (2011) recomienda de que el entrevistador debería intentar de ser empático sin influir las respuestas del entrevistado. No obstante, la debilidad de la influencia se puede despejar hasta un cierto grado con un entrenamiento correspondiente. Más aún, el entrevistador debe prepararse mentalmente para el caso de que el entrevistado no se comporte de una manera cooperativa. Adicionalmente, existen parcialidades que se pueden producir por el tema delicado de la investigación, en este caso las prácticas de anticorrupción. Es decir que el entrevistado no puede estar seguro de que los entrevistados están diciendo la verdad (Morris, 2015).

Otra debilidad del instrumento entrevista con expertos reside en el hecho que la entrevista no permite una verdadera base para una generalización científica, debido al número limitado de entrevistas que se pueden realizar en profundidad frente al mayor consumo de tiempo y el gran esfuerzo que se necesita para llevar a cabo las entrevistas, transcribir y analizar todas las informaciones obtenidas (Boyce & Neale, 2006). En el caso de este trabajo se realizarán nueve entrevistas en total. Según la literatura existente, no existe un número mínimo de entrevistados para poder conducir un estudio cualitativo. Asimismo, la intención de estudios cualitativos se diferencia completamente de los estudios cuantitativos, porque no se busca una generalización de los resultados, sino un análisis profundo del fenómeno de la vida real (Dworkin, 2012). Por lo tanto, en el caso de este trabajo la decisión sobre el número de las entrevistas conducidas se basa en los recursos disponibles del entrevistador.

Con referencia a la temática de la triangulación según Denzin (2012) en el año 1970 dicho término se refirió solamente a la variedad de métodos cualitativos y no a la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Al contrario, en la actualidad la triangulación se refiere al uso de métodos múltiples para obtener una comprensión profunda de los fenómenos a través de la investigación (Danzin, 2012, p.82). Patton (1999) explica que el objetivo de la triangulación es de demostrar la coincidencia de los resultados usando diferentes métodos de investigación y recursos de datos. En este trabajo usamos la triangulación que se basa en la combinación de la literatura existente sobre la temáti-

ca con los resultados de las entrevistas personales obtenidos. Por lo tanto, al final de la investigación de la tesis, los resultados de las entrevistas se pueden comparar con la literatura existente, lo cual ayudará a la identificación de diferencias o similitudes con referencia a la aplicación de prácticas de *Compliance* en Argentina. Después de la investigación, se pueden evaluar los niveles de riesgos en que se encuentran los participantes de la investigación en base a sus prácticas establecidas acerca del manejo de *Compliance*.

Finalmente, se pueden dar recomendaciones a las empresas participantes de las entrevistas en cuanto a una mejor participación dentro de los negocios internacionales frente a la implementación de un CMS o en el caso de que ya establecieran un CMS, con el objetivo de fortalecer una amplia cultura de *Compliance* dentro de la empresa.

3.5 El cuestionario de la investigación

Con referencia a los contenidos de los dos cuestionarios (una versión para las PyMEs argentinas afiliadas a la AHK Argentina y a KION Group y otra para las filiales argentinas de las empresas multinacionales) se tiene que destacar que las preguntas serán muy parecidas con pocas modificaciones debido a los conocimientos, el tamaño y la industria en que las empresas comercializan (ver Anexo 3). En algunos casos, las preguntas se basan unas sobre otras, por lo cual en el caso de una negación del entrevistado, se suprimen otras preguntas siguientes. Por lo general, acerca de las variables del cuestionario, se pueden distinguir varios bloques de preguntas.

El primer bloque trata de la definición y la percepción del término *Compliance*, de la implementación de medidas de anticorrupción a través de reglamentos y pautas establecidas, el entrenamiento de los empleados mediante capacitaciones presenciales y E-Learning. A parte de la definición e implementación de un código de conducta o ética, se analizará si las empresas mantienen una buena comunicación en cuanto a todos los aspectos de *Compliance* y si los empleados conocen los casos de corrupción que posiblemente se sucedieron dentro de la empresa.

Con referencia a la comunicación, la importancia de la adherencia al código de conducta tiene que ser “*tone from the top*”, es decir comunicado desde arriba hacia abajo a todos los departamentos de la organización. Eso permite que se valore y se desarrolle la cultura de *Compliance* (ver Capítulo 2.1.2). Además, se busca analizar si el código de con-

ducta sea disponible para todos los empleados y si les da la posibilidad de comunicar cualquier duda.

En empresas grandes los departamentos de *Compliance* se encargan de la comunicación y del entrenamiento de los empleados, en empresas pequeñas pueden ser más que nada grupos de proyectos o personas individuales. Por lo tanto, también se pregunta por la organización de dichos departamentos o grupos de proyectos. Finalmente, el primer bloque termina con la pregunta si las empresas que no tienen un código de conducta implementado se dan cuenta de desventajas frente a los negocios con empresas multinacionales.

El segundo bloque es sobre la percepción del riesgo de fraude y de corrupción en las distintas industrias argentinas y dentro de las áreas específicas del trabajo de los entrevistados. Como consecuencia, al final de la investigación se puede evaluar si las empresas implementaron medidas de anticorrupción adecuadas para cubrir los riesgos suficientemente y para llamar la atención a las áreas más críticas con el objetivo de prevenir casos ilícitos. También, se analizará si las empresas fueron exitosas en establecer proyectos preventivos en la lucha contra la corrupción y si fueron capaces de superar obstáculos en el pasado.

Adicionalmente, en el caso de las empresas multinacionales se pregunta por la protección de los denunciantes (*whistleblower*), dado que juegan un papel importante en la exposición de casos de corrupción y que pueden enfrentar sanciones severas por sus denuncias (ver Capítulo 2.2.1). Por esa razón, las empresas pueden, por ejemplo, establecer una línea anónima de llamadas o realizar políticas del anonimato y el principio de “no represalias” para proteger a los denunciantes.

Al final del segundo bloque se presentará el Proyecto de la Ley de la Penalidad de Personas Jurídicas para verificar si las empresas entrevistadas se enteraron suficientemente de dicho proyecto y si están preparándose para el caso de que se apruebe la ley y las consecuencias que tendría para la organización de las empresas, especialmente en el caso de las PyMEs.

El tercero bloque se concentra en la formación de *Compliance*. Por ahí la entrevista analizará si los empleados reciben regularmente entrenamientos suficientes y adecuados en cuanto a los temas del código de conducta. En este contexto también se investigará la organización de dichos entrenamientos, si fueron cara a cara en forma de capacitaciones o también por entrenamientos basados en la web tales como E-Learning.

Además, la entrevista analizará si los socios que pueden ser clientes, proveedores o distribuidores de la empresa contratante, reciben entrenamientos en cuanto al código de conducta de dicha empresa. Este aspecto es muy importante respecto a la preservación de la reputación de la empresa contratante frente de prácticas ilícitas por parte de sus socios (ver Capítulo 3.3). Por lo tanto, es necesario asegurar que los socios se adhieren a las pautas del código de conducta o reglamentos establecidos por la empresa contratante y que reciben entrenamientos suficientes.

El cuarto bloque se enfoca sobre el control y el análisis de los socios con referencia a su adherencia a leyes comerciales, de fraude o de corrupción y también a su solvencia (*Business-Partner Check, Due Dilligence*). Dicha comprobación de antecedentes y referencias minimiza el riesgo de que el socio se involucre en prácticas corruptas que otra vez pueda dañar la reputación de la empresa contratante (ver Capítulo 3.3). Además, se preguntará por el trabajo con terceros y en el caso afirmativo, las preguntas de la entrevista se enfocan en el pago de comisiones a terceros y como las empresas intentan evitar casos de sobornos o también casos de lavado de dinero en cuanto a sus negocios con los terceros.

El quinto bloque analiza la relación comercial con el Estado Argentino¹⁶ por parte del gobierno argentino como intermediario que especialmente en el pasado llamó mucho la atención en Argentina por casos de corrupción como sigue siendo en la actualidad (ver Capítulo 2.2.2). Por lo tanto, es fundamental la pregunta, ¿si las empresas trabajan en conjunto con el Estado Argentino y si es el caso, ¿cómo recibieron los contratos?, ¿cuántas veces trabajaron juntos?, ¿cómo manejan los negocios frente al riesgo de involucrarse en prácticas corruptas?

El sexto bloque trata de la gestión de pedidos en cuanto a las pautas y procesos de control, autorización y revisión establecidos. Debido a la cultura argentina caracterizada por una fuerte cohesión familiar y relaciones personales (informalidad) los conflictos de intereses juegan un papel importante en el momento que el encargado se decida por un proveedor, no porque sea el candidato mejor, sino, porque es un familiar o un “muy buen amigo” (ver Capítulo 3.3). Por lo tanto, puede suceder que las preferencias personales son el contrario a los intereses de la empresa, lo cual se conoce dentro de la litera-

¹⁶ En este trabajo se usa el término Estado Argentino para referir a todas las transacciones comerciales que se realizan mediante el gobierno argentino como intermediario (<https://www.argentina.gob.ar>).

ture como “*Principal Agent Theory*” (Teoría del agente principal)¹⁷. De todos modos, se recomienda una transparencia, es decir, dichos conflictos de intereses tienen que ser denunciados y adicionalmente es necesario implementar pautas claras que por ejemplo prohíben la contratación de parientes (ver Capítulo 3.3).

En cuanto a los pedidos, se pregunta por un número mínimo de ofertas para evitar que se contrate siempre a un solo proveedor y que asegure un comercio justo. Más bien, se analizará en este bloque si la empresa realiza confirmaciones de la orden, por ejemplo, por mail, para tener una contabilidad apropiada de todos los números y si existe un principio de cuatro ojos que implique que más que una persona se encargue de la autorización y revisión de los procesos para evitar un abuso de poder (ver Capítulo 3.3).

Además, se pregunta por el porcentaje de las compras y ventas, y si son directas o indirectas, porque en el caso de que sean indirectas siempre existe la posibilidad de involucrarse en prácticas corruptas por parte de los terceros que actúan como intermediario o agente de venta. Por lo tanto, los terceros también tienen que ser controlados de alguna manera, por ejemplo mediante un proceso de *Due Dilligence* (ver Capítulo 3.3). En cuanto a los contratos principales, a pedidos de gran volumen, es necesario fijarse de la manera como las empresas recibieron tales contratos, por ejemplo, por un intermediario o entes gubernamentales que también pueden llevar el riesgo de soborno.

Finalmente, se investigará la forma de los contratos, si la empresa tiene contratos estándares, si están por escrito, si incluyen una cláusula de soborno y una cláusula de reconocimiento mutuo de los códigos de conducta de ambos contratantes y si un departamento jurídico está involucrado en el proceso. Dichos requerimientos y las obligaciones prescritas en los contratos, aseguran a la empresa frente el riesgo de soborno y otros casos de corrupción.

El séptimo bloque trata sobre la gestión financiera. Dicho bloque analizará si los empleados de la empresa se han enterado del término de pagos de facilitación, especialmente dentro de su propia industria. Dependiendo de la cultura del país particular, dichos pagos se utilizan con el objetivo de obtener licencias más rápido, facilitar procesos y se interpretan como procedimiento ilícito, por ejemplo, si no hay un comprobante existente (ver Capítulo 2.2.1).

¹⁷ La teoría del agente principal se basa en los contratos entre un principal (nivel superior) y un agente (nivel inferior). El problema se destaca en el hecho de que el principal no puede controlar el comportamiento del agente completamente, es por esto que el principal puede ofrecer incentivos para el agente con el objetivo de superar la falta de sus conocimientos (Schneeweis, 2003).

Adicionalmente, se analizará si las empresas dan y reciben descuentos y si mantienen un registro para asegurar la transparencia. En este contexto también se pregunta, si las empresas pueden rastrear todo el proceso desde la oferta inicial hacia el pago al exterior por sus pautas establecidas.

Al final hay los pagos a socios o clientes en cuentas bancarias en el extranjero que no se permiten según por ejemplo el código de conducta de KION Group para evitar la evasión de impuestos u otras acciones ilícitas que no se pueden rastrear. Dicha operación indica el riesgo de lavado de dinero y de evasión de impuestos, salvo que exista una razón lógica por qué el pago se debería realizar (ver Capítulo 3.3).

El octavo bloque trata sobre los regalos, obsequios y caridad que pueden conllevar mucho riesgo de prácticas corruptas si no existen reglamentos claros y adecuados (ver Capítulo 3.3). Se analizará si las empresas tienen pautas establecidas con referencia a regalos a clientes, viajes profesionales de los empleados, aportes dentro de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE por sus siglas en español) y casos de patrocinio. También se pregunta si la empresa se da cuenta de situaciones en que no pueden aceptar regalos e invitaciones, porque afectará a la decisión comercial de la empresa, por ejemplo, en el proceso de una licitación. Las pautas que funcionan como una guía dentro de la empresa garantizan la seguridad de los empleados si se adhieren a los reglamentos.

Finalmente, en cuanto a las empresas multinacionales, se pregunta por costumbres culturales en Argentina sin que los negocios no se llevarían a cabo, por ejemplo, charlas con funcionarios públicos que se consideran como actos corruptos, especialmente en el caso de funcionarios públicos frente la normativa argentina (ver Capítulo 2.2.1).

En cuanto a la selección de los grupos de expertos para la entrevista profesional, se ha previsto llevar a cabo aproximadamente nueve entrevistas (tres entrevistas por grupo) que serán grabadas para evitar malentendidos y una pérdida de datos. Por motivo de entrevistar expertos está planificado contactarse con los gerentes de las empresas o empleados en función de un mandato de *Compliance* (directivo de *Compliance*) para asegurar que el entrevistado tenga los conocimientos específicos que se necesitan.

Los contactos se generan a través de la red de la AHK Argentina en Buenos Aires que ha ofrecido ponerse en contacto con sus clientes y miembros del programa regional DEPE. Se enviará un mail oficial que explica el objetivo de la investigación y que da una explicación del procedimiento de la entrevista a los destinatarios.

En cuanto a la selección de los participantes de los tres grupos de expertos para la entrevista serán elegidas las PyMEs argentinas afiliadas a la AHK Argentina que pueden ser potenciales socios de KION Group según criterios específicos tales como tamaño de la empresa, clientela fija y actividad comercial entre otros. Además, serán elegidas las filiales de empresas multinacionales alemanas que actúan en diferentes industrias como la industria automovilística o farmacéutica para cubrir diferentes sectores.

Por parte de KION Group, el departamento de *Compliance* se pondrá en contacto con los directivos de *Compliance* de Linde y STILL en América Latina que luego informarán a sus distribuidores en Argentina de participar en la entrevista. Así que al final, si hubiera más interesados que los necesarios, se recurrirá a un muestreo aleatorio para determinar los participantes.

La investigación se llevará a cabo a través de encuestas cara a cara y en el caso de que no se puede realizar una reunión personal, también se utilizarán llamadas por Skype (video llamada) y teléfono (Morris, 2015). En cuanto a la transcripción y presentación de los datos se anonimizará la identidad de las empresas participantes debido a la temática sensible. Después se realizará una categorización de las respuestas para poder identificar diferentes percepciones y procedimientos. Al final, se llevará a cabo una interrelación entre el nivel de *Compliance*, las prácticas aplicadas dentro de las empresas y el entorno en cuanto a la percepción de *medidas de anticorrupción* en Argentina en general.

4 El análisis integral

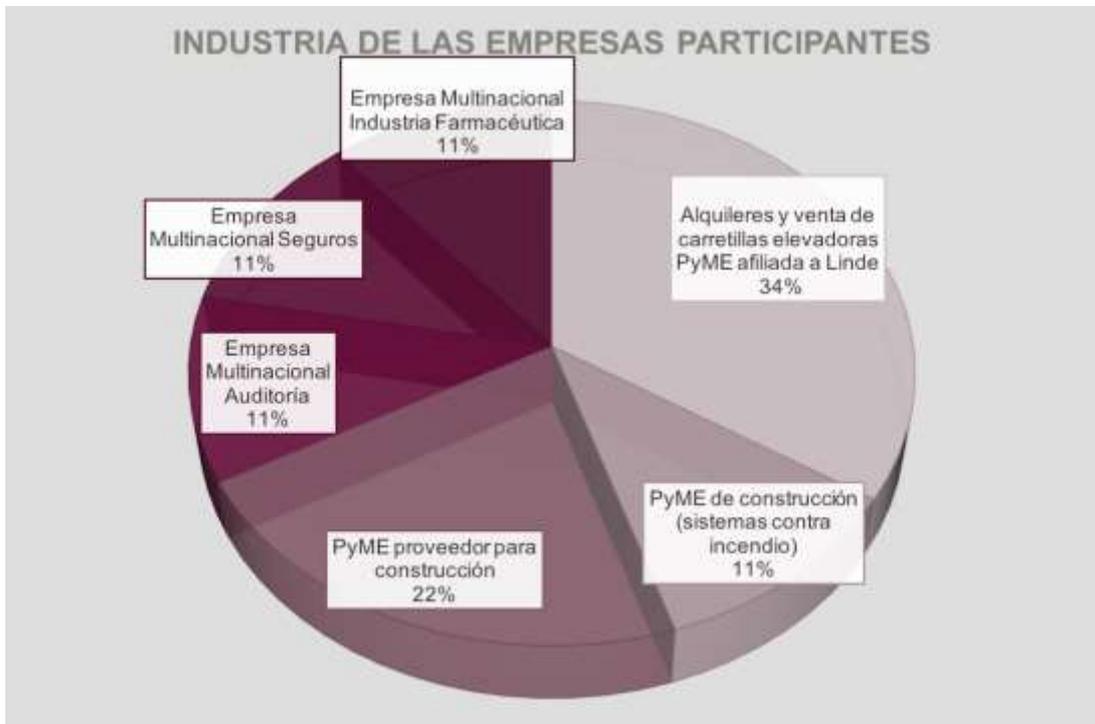


Gráfico 8: Empresas participantes de la entrevista, 2017, elaboración propia

En el período entre el 24 de mayo y el 13 de julio se realizaron en total nueve entrevistas, tres entrevistas por grupo de experto. Cuatro de las nueve entrevistas se realizaron presencialmente en la ciudad de Buenos Aires y cinco entrevistas se realizaron por Skype (video llamada), debido a la gran distancia que existe por encontrarse en diferentes provincias de Argentina.

En total, se entrevistaron a las tres PyMEs afiliadas a KION Group (34% de la participación total), el distribuidor nacional y dos sub-distribuidores de la marca Linde de la industria de alquileres y ventas de máquinas de carretillas elevadoras que emplean aproximadamente entre aprox. 90 y 400 empleados en Argentina (ver Gráfico 8). Se entrevistó a un gerente principal, un vicepresidente y un encargado de ventas, alquileres y compras.

Entre las otras tres PyMEs que participaron en la entrevista y que no son afiliadas a KION Group, dos son proveedores de equipos para la construcción (22%) y una PyME se encarga de sistemas de protección contra incendios (11%) (ver Gráfico 8). En total dicho grupo de PyMEs tiene un tamaño de aprox. 15 a 150 empleados en Argentina que representa el grupo más pequeño de la investigación.

Finalmente, se entrevistaron tres empresas multinacionales, una de las cuales tiene una casa matriz en Alemania y las otras dos empresas multinacionales tienen su sede principal en Suiza y Gran Bretaña. No fue posible de entrevistar a tres empresas multinacionales alemanas como era planificado antes. En conjunto representan las industrias de seguros (11%), auditoría (11%) y consultoría química y farmacéutica (11%) (ver Gráfico 8). En total cada empresa multinacional emplea entre aprox. 2.000 y 50.000 empleados en Argentina. Los entrevistados de las empresas multinacionales son un socio, un consejero general y un oficial de *Compliance* de la sub-región.

Al final era posible de entrevistar a seis PyMEs argentinas y tres empresas multinacionales. Sin embargo, en cuanto a las empresas vinculadas a KION Group, solamente los distribuidores de la marca Linde fueron entrevistados, dado que los distribuidores de la marca STILL no podían participar por razones internas que son confidenciales.

Al final, de las tres empresas multinacionales solamente participó una empresa multinacional de casa matriz en Alemania y no tres como era planificado antes. En este contexto es necesario destacar que fue necesario de enviar los correos electrónicos por la AHK Argentina dos veces, dado que después de la primera ronda no se han reportado suficientes participantes.

En general las PyMEs estuvieron muy interesadas en la temática, dieron muchos ejemplos detallados y expresaron su interés en los resultados de la investigación. Por otra parte, fue más difícil de ponerse en contacto con las empresas multinacionales. Después de varios intentos de contactar empresas multinacionales por la red Linked-IN y la distribución de correos electrónicos por la AHK Argentina, solamente tres empresas multinacionales que participan como capacitador en los entrenamientos de DEPE dieron su consentimiento de participar en la entrevista.

4.1 Evaluación del cuestionario

En cuanto a la presentación de los resultados de las entrevistas se comparan las respuestas de las empresas PyMEs argentinas con las respuestas de las tres empresas multinacionales participantes mediante bloques temáticos del cuestionario (ver Anexo 3). Paralelamente, se presenta la organización de las PyMEs afiliadas a KION Group. Al final se desarrollan las interpretaciones y conclusiones que surgen de la comparación y que presentan tanto la percepción del riesgo de la corrupción como las medidas de anti-corrupción en Argentina en la actualidad.

Con referencia al análisis de las entrevistas, es necesario destacar que no se podían identificar diferencias en las respuestas entre las PyMEs con mayor y menor número de empleados, por lo cual el factor tamaño no se discute en este trabajo. Asimismo, el estudio no se enfoca en diferencias entre empresas familiares y empresas que no son constituidas por familiares. Al contrario se busca analizar la percepción general y aplicación de las prácticas de *Compliance* de las seis PyMEs entrevistadas en total, incluyendo las tres empresas familiares que participaron en las entrevistas y las empresas multinacionales que tienen conocimientos específicos en este ámbito.

Primer Bloque – Percepción y organización acerca de Compliance

Pregunta 1.1 - El código de conducta

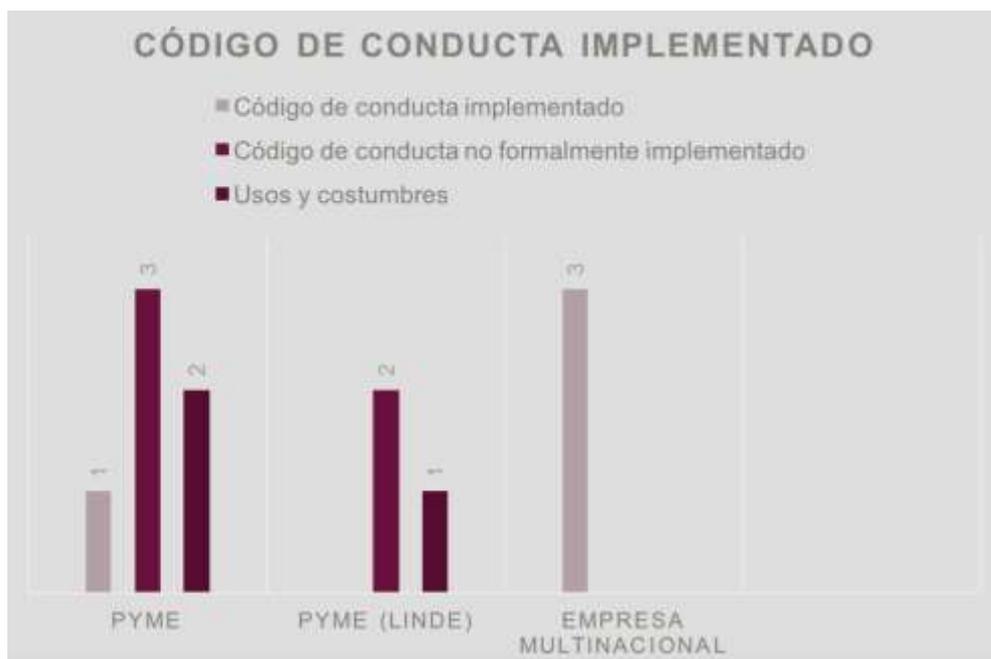


Gráfico 9: Código de conducta implementado, resultados de la entrevista, 2017, elaboración propia

En suma, por un lado existen dos PyMES que no tienen un código de conducta implementado, por lo cual trabajan con usos y costumbres (PyME1, PyME5, comunicación personal, 2017). Por otro lado, dos PyMEs tienen definido un código de conducta, pero no formalmente implementado por la norma ISO 37001¹⁸ (sistema de gestión de antisoborno), sino trabajan con normas ISO tales como ISO 9001¹⁹ (gestión de calidad), ISO 14001²⁰ (medio ambiente) y normas de IRAM²¹ de Argentina (PyME2, PyME3, comunicación personal, 2017) que incluyen procedimientos hacia una gestión general cubriendo todos los procesos de ventas y alquileres, especialmente normas técnicas acerca del diseño del producto (Instituto Argentino de Normalización y Certificación [IRAM], 2017), (International Organization for Standardization [ISO], 2017). Además, otra PyME elaboró un protocolo de familia que incluye un código de conducta, pero tampoco está formalmente aprobado por la norma ISO 3700, hace dos meses que recertificaron ISO 9001 y manejan sus operaciones comerciales mediante normas internas (PyME4, comunicación personal, 13 de julio 2017). Finalmente queda una PyME que trabaja con el código de conducta de su casa matriz que lo trasladaron desde Alemania y que cada empleado tiene que firmar y estudiar en el momento de ingresar en la empresa (PyME6, comunicación personal, 22 de junio 2017).

Con referencia a KION Group, entre las tres PyMEs que trabajan como distribuidor para la marca Linde, existen dos modelos distintos acerca de la organización de *Compliance*: el trabajo por usos y costumbres (una PyME) por ser una empresa familiar y tener un carácter bastante tradicional y el trabajo con normas internas y estándares nacionales tales como las normas IRAM o internacionales como ISO 9001 y ISO 14001 (dos PyMEs), dado que su código de conducta no está formalmente implementado por una norma ISO 37001.

¹⁹ La norma ISO 9001 tiene como objetivo la implementación de un sistema de calidad, lo cual se basa en la idea de la mejora continua. Dicho sistema se enfoca en la eficiencia de la organización y la satisfacción del cliente. Para obtener más información visite el sitio web: <https://www.iso.org/iso-9001-quality-management.html>.

²⁰ La norma ISO 14001 contiene medidas para que las empresas puedan cumplir con sus responsabilidades medioambientales a través del uso eficiente de los recursos y la reducción de los residuos. De esta manera las empresas ganan una ventaja competitiva y obtienen la confianza de los interesados. Para obtener más información visite el sitio web: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/standards/docs/en/iso_14001_key_benefits.pdf.

²¹ Las normas IRAM del Instituto Argentino de Normalización y Certificación se realizaron para diferentes sectores de la economía con el fin de facilitar el desarrollo económico y social de las empresas. En total el Instituto publicó 8700 normas. Para obtener más información visite el sitio web: <http://www.iram.org.ar/index.php>

En comparación, con las empresas multinacionales que participaron en las entrevistas es muy común y necesario tener un código de conducta formalmente implementado para manejar bien el comportamiento de sus empleados, proveedores y distribuidores a nivel internacional y de estandarizar los procesos de la comercialización. Dicha declaración se refleja en las respuestas de las tres empresas multinacionales que indicaron que tienen un código a nivel global y que está traducido en todas las lenguas de los países en que manejan sus negocios (EM1-3, comunicación personal, 2017).

Adicionalmente es obligatorio para todos los empleados y proveedores de estudiar y firmar el código. El código es lo primero que reciben cuando ingresan a las empresas. Dado que el código de conducta se considera como guía, no profundiza mucho, por lo cual las instrucciones principales del código tienen que bajar a otros niveles dentro de la empresa, es decir es necesario elaborar pautas más específicas. En el caso específico de la industria de la auditoría, el departamento de riesgo y independencia tiene a cargo el cumplimiento del código de conducta.

Pregunta 1.2 - Comunicación por la alta dirección



Gráfico 10: Comunicación acerca del código de conducta, resultados de la entrevista, 2017, elaboración propia

La mayoría de las PyMEs (PyME3, PyME4, PyME5, PyME6, comunicación personal, 2017) mantiene una comunicación activa dentro de la empresa acerca del valor del código de conducta. Entre otros PyME4 mencionó que para una empresa familiar los

elementos de la comunicación y de la transparencia son muy importantes, dado que de esa manera quieren evitar conflictos dentro de la empresa. La posibilidad de dichos conflictos siempre ocurre cuando hay dinero por medio (PyME4, comunicación personal, 13 de julio 2017). Además, hay una diferencia entre PyMEs que solamente comunican casos de corrupción cuando ocurran (PyME5, comunicación personal, 28 de junio 2017) y las PyMEs que ponen mucho énfasis en una comunicación constante acerca de los valores del código de conducta. Por ejemplo PYME3 ha indicado que cada 15 días los encargados de todos los departamentos y el presidente se reúnen, comen juntos y hablan sobre todo lo que está pasando dentro de la empresa para que puedan solucionar problemas, mejorar procesos mediante la implementación de nuevas normas, hablar directamente si ocurre algún problema y se comunican con los empleados (PyME3, comunicación personal, 4 de julio 2017). Finalmente, también hay una PyME que ha indicado que todavía le falta mejorar la comunicación acerca de los valores de un código de conducta (PyME2, comunicación personal, 4 de julio 2017) y para PyME1 no aplica, porque no tiene un código de conducta.

En el caso de KION Group existe solamente una PyME que trabaja con usos y costumbres y que no habla específicamente de los valores del código de conducta. Otra PyME tiene que desarrollarse más en cuanto a la comunicación acerca de la importancia de un código. Por último, una PyME mantiene una buena comunicación a base de reuniones cada 15 días.

Con referencia a las empresas multinacionales la comunicación está bastante desarrollado por la gran importancia que tiene el código de conducta como herramienta. Las tres empresas multinacionales indicaron que la comunicación es adecuada, dado que tienen entrenamientos y comunicaciones constantes y hay un compromiso 100% transmitido por el llamado *tone from the top*, la comunicación desde arriba hacia abajo en la organización (EM1-3, comunicación personal, 2017). Acerca de la comunicación *tone from the top*, esto se destaca por ejemplo mediante mensajes significativas y claras del presidente que destacó en una charla que la valoración del código de conducta “[...] es la forma de llevar adelante los negocios” (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017). Aparte de dichas mensajes claras también hay que recordarle al gerente de vez en cuando de comunicar bien los valores acerca del código (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017).

Pregunta 1.3 – Disponibilidad del código de conducta

Para dos de los seis PyMEs que no tienen un código implementado la pregunta no aplica. Dicho grupo maneja el comportamiento de los empleados y proveedores mediante usos y costumbres (PyME1, PyME5, comunicación personal, 2017). Por lo tanto, las otras cuatro PyMEs declararon que su código de conducta está bien disponible para todos los empleados y que se les comunica bien a los empleados. Entre ellos la diferencia se da en cuanto al departamento que se encarga de la modificación del código y si lo distribuyen en papel o si está colocado online en la red de la empresa (PyME2, PyME3, PyME4, PyME6, comunicación personal, 2017).

Con referencia a las PyMEs afiliadas a KION Group una de las tres PyMEs no tiene un código de conducta disponible, por lo cual trabaja con usos y costumbres por su organización familiar y tradicional. Las otras dos PyMEs manejan esa temática, según su declaración, muy bien, porque tienen el código disponible por la red y en forma de papel.

En cuanto a las empresas multinacionales, las tres empresas indicaron que se entrega el código en forma de una impresión y es lo primero que reciben los empleados y proveedores cuando ingresan a la empresa. Los empleados tienen que firmarlo y también está colocado en la red interna de la empresa y hay comunicaciones mínimas mensualmente (EM1-3, comunicación personal, 2017).

Pregunta 1.4 - Departamento de Compliance

Ninguna de las seis PyMEs tiene un departamento de *Compliance* establecido, debido al hecho de que algunas empresas no tienen un código de conducta o por el tamaño pequeño de dicho grupo (PyME1-6, comunicación personal, 2017). Debido al pequeño tamaño de las empresas normalmente hay una sola persona que se encarga de las tareas de *Compliance* en vez de tener un departamento entero (PyME6, comunicación personal, 22 de junio 2017). Además, PyME4 destacó que las tareas de *Compliance* ya son divididas e implementadas dentro de la organización empresarial, por ejemplo, el área de calidad se encarga de procedimientos certificados y el área de recursos humanos se encarga del comportamiento de los empleados en general (PyME4, comunicación personal, 13 de julio 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group ninguna de las tres empresas tiene un departamento o grupo de proyecto de *Compliance* implementado, entonces aplica todo

de lo arriba. Además, las PyMEs destacaron que un tal departamento sería inevitable en el momento de aplicar un código de conducta en el futuro. En la actualidad manejan el tema de *Compliance* mediante normas internas, usos y costumbres y normas ISO y IRAM.

Con referencia a las empresas multinacionales que participaron en la entrevista, es muy común y necesario tener un departamento legal y de *Compliance* que refuercen y modifiquen el código de conducta (EM2-3, comunicación personal, 2017). Debido a la industria de la empresa multinacional número 1 (auditoría) existe un área específica “Departamento de riesgo e independencia” que se encarga de todas las implicancias de *Compliance* (EM1, comunicación personal, 13 de julio 2017). También es muy común para las empresas multinacionales de tener oficiales regionales de *Compliance* como parte de la organización al nivel global y así poder realizar un apoyo más eficaz localmente (EM3, comunicación personal, 10 de julio, 2017).

Pregunta 1.5 - Comunicación de casos de corrupción

Todas las seis PyMEs declararon que nunca le ha pasado un caso de corrupción dentro de su empresa, excepto por el delito de robo (PyME1-6, comunicación personal, 2017). Ni siquiera en el caso de que pase un delito se tratará el asunto con la persona involucrada, se evaluará inmediatamente y se tomará una decisión drástica como por ejemplo el despedido del empleado. En otras palabras, no hay segundas oportunidades. Así intentan mantener un código moral entre la empresa y los empleados (PyME4, comunicación, personal, 13 de julio 2017). Después el asunto se discutirá entre el directorio y se comentará a todos los empleados, más que nada las consecuencias que sugieron y se bajarán instrucciones a los empleados (PyME2, PyME6, comunicación personal, 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group las empresas manejan un caso de delito como se ha descrito en el párrafo anterior.

Con referencia a las empresas multinacionales las empresas declararon también que tampoco han tenido casos de corrupción dentro de su empresa (EM1-3, comunicación personal, 2017). En el caso de que pase un delito, las empresas multinacionales discutirán el asunto con el grupo encargado del tema (p. ej. el departamento de *Compliance*) y después se tratará en la asamblea de los socios u otro órgano principal de la organización (EM1, comunicación personal, 13 de julio, 2017). Adicionalmente, se comunicará abiertamente dentro de la empresa para que los empleados sepan las

consecuencias y para que también se mantenga el anonimato de la persona culpable, por lo cual existen distintas pautas para proteger a la persona e investigadores posibles (EM2, EM3, comunicación personal, 2017). Por otro lado, la empresa trata y discute también casos públicos de corrupción externos (p. ej. en periódicos internos) con el objetivo de entrenar y sensibilizar a sus empleados (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017).

Pregunta 1.6 - La falta de un código de conducta frente los negocios internacionales con empresas multinacionales



Gráfico 11: La falta de un código de conducta como obstáculo frente a los negocios, resultados de la entrevista, 2017, elaboración propia

Cuatro de las cinco PyMEs que no tienen un código de conducta o que no lo tienen 100% implementado formalmente, no lo interpretan cómo obstáculo frente a los negocios con empresas multinacionales (PyME1, PyME2, PyME3, PyME5, comunicación personal, 2017). Según sus respuestas las empresas multinacionales nunca les han exigido un código de conducta formalmente implementado por una norma ISO, sino que normalmente las empresas multinacionales requieren la firma de su código (p.ej ISO 37001). Al contrario sus negocios con las empresas multinacionales se basan en los principios de responsabilidad y de buena conducta (PyME3, comunicación persona, 4 de julio 2017). PyME5 fue la única empresa que ha indicado que el hecho de no tener un código de conducta ha afectado a los negocios de tal manera que la empresa

no estará dispuesta a hacer cosas que otras empresas hacen (p. ej. pagar comisiones) (PyME5, comunicación personal, 28 de junio, 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group, las tres PyMEs tampoco interpretan el hecho de no tener un código de conducta o de no tenerlo formalmente implementado como obstáculo, entonces aplica todo de lo arriba. Además, las PyMEs explicaron que principalmente las compañías multinacionales no exigen un código de conducta por parte de las PyMEs, por lo cual las PyMEs manejan sus negocios con las empresas multinacionales en base de los principios de responsabilidad y de buena conducta.

Segundo bloque –Percepción de la corrupción en Argentina

Pregunta 2.1 - Percepción de la corrupción en Argentina

En general todas las seis PyMEs entrevistadas están de acuerdo de que la corrupción en Argentina siempre ha tenido un peso relativamente fuerte y que ha sido muy fuerte tanto en el sector privado como en el sector público (PyME1-6, comunicación personal, 2017). Al contrario en la actualidad hay menos corrupción en el sector público, debido al desarrollo de normas anticorrupción entre otros (PyME5, comunicación personal, 28 de junio 2017).

En cuanto al riesgo de corrupción en la industria particular de los entrevistados, la mayoría de las PyMEs opina que dicho riesgo es más crítico en el área de la construcción en la parte pública, en dónde uno trabaja mucho con el estado y en dónde los fondos ya no son propios y es más fácil recogerlos. Con referencia al ámbito de la obra pública las PyMEs comentaron que les ha pasado que empresas de construcción tenían licitaciones y le pedían a la empresa una comisión, eso se veía bastante en el gobierno anterior de Argentina (PyME1, PyME2, PyME4, PyME5, comunicación personal, 2017).

Además, las otras tres PyMEs hablaron de la posibilidad del pago de coimas en el proceso licitatorio, aunque hasta ahora no les ha pasado, uno siempre se queda con la duda de que los competidores pagaron dichas coimas con el objetivo de ganar la licitación.

Adicionalmente, identificaron la evasión de aportes y la seguridad social como áreas críticas frente a la corrupción. En cuanto a la gestión tributaria como área crítica, las PyMEs explicaron que en las obras pequeñas tienen que competir con precios que no

pueden llegar, porque los competidores no pagan lo que les correspondería a nivel tributario (PyME3, PyME6, comunicación personal, 2017).

En el caso de las empresas afiliadas a KION Group las tres PyMEs indicaron un menor riesgo con referencia a su industria específica, (p. ej. no les ha pasado un caso de coima dentro de un proceso licitatorio, pero uno se queda con la duda de que los competidores lo pagaron). Adicionalmente, las PyMEs explicaron que se enfocan más que nada en el sector privado que no se interpreta tan arriesgado como el sector público, en dónde se trabaja mucho con el estado.

Con referencia a las empresas multinacionales todos están de acuerdo de que la corrupción en Argentina es un problema “endémico” de muchos años y de que cada día sale un caso de corrupción en la televisión o en la radio (EM1, comunicación personal, 13 de julio 2017). Además, opinan que la corrupción siempre ha estado tanto en el sector privado como público, pero que nunca se ha prestado tanta atención con referencia a la investigación profunda de casos de corrupción (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017).

En relación a las industrias distintas de las tres empresas multinacionales salieron diferentes respuestas. En cuanto a la auditoría, el riesgo de la corrupción se interpreta en menor medida, debido a los estándares internacionales y varias capacitaciones que reciben. Adicionalmente, el Estado Argentino contrata a las auditorías grandes solamente en casos muy formalizados y no para procesos que se quedan en lo oculto (EM1, comunicación personal, 13 de julio 2017).

Por contraparte, la industria de seguros ya tiene una base fraudulenta por parte de los pagos de siniestros. En otras palabras, existe más fraude contra la compañía de seguros que dentro de la misma empresa, aunque el fraude contra seguros está penado y está en el cuerpo normativo de Argentina. Por lo tanto, según la opinión del entrevistador de la empresa multinacional 2, es necesario mejorar la aplicación de la justicia argentina (EM2, comunicación personal, 7 de julio 2017).

Con referencia a la industria farmacéutica es necesario regular cualquier situación indebida entre la industria farmacéutica y el médico que trabaja en el servicio público, que se presenta en la mayoría de los casos en Argentina, por lo cual el riesgo de corrupción sigue siendo alto en el rubro farmacéutico.

Además, según la opinión del entrevistado en este momento se está produciendo un avance en este tema en Argentina, a través de los programas de *Compliance* han avanzado mucho y parece creciendo una movilidad en la región argentina en que se está realizando una investigación más profunda de casos de corrupción por la demanda de mayor transparencia de la gente. Adicionalmente, el entrevistador comentó que en el año 2016 se aprobó la ley en dónde se obliga a la ciudad de Buenos Aires de informar al Ministerio de Salud de todas las transferencias entre la industria y los médicos. Adicionalmente, el entrevistado destacó que todavía falta mucho camino por recorrer y normalmente se comete el error de la corrupción a nivel público (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017).

Pregunta 2.2 – Proyectos exitosos en cuanto a la lucha contra la corrupción

Ninguna de las PyMEs ha realizado proyectos para luchar contra la corrupción, más que nada desarrollaron proyectos en otras áreas (PyME1-6, comunicación personal, 2017). Una PyME en particular comentó sobre situaciones difíciles que tenían que superar, por ejemplo, conflictos con los sindicatos que tienen mucho poder en Argentina. Según la respuesta del entrevistado, los sindicatos no los dejaron entrar en las obras, lo amenazaron y le cortaron las rutas, por lo cual tuvieron que pagarle dinero para evitar estos incidentes. En otras palabras, los sindicatos siempre exigen ayudas financieras para sus comunidades locales y son muy poderosos (PyME6, comunicación personal, 22 de junio 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group ninguna PyME ha realizado proyectos exitosos en cuanto a la lucha contra la corrupción.

Por otra parte, en todas las empresas multinacionales existe mucha atención acerca del tema *Compliance*, ya que dan capacitaciones con el objetivo de sensibilizar a los empleados y entrenarlos (EM1, comunicación personal, 13 de julio 2017).

Una empresa multinacional implementó por ejemplo un sistema de embajadores de *Compliance* en dónde detectaron los temas más importantes que son para cada área con respecto a *Compliance*. El objetivo general del sistema es de crear interlocutores válidos. Dicho sistema fue muy exitoso en cuanto a la ejecución, porque la gente se involucró mucho, ya que la participación activa es un logro muy importante en el ámbito de *Compliance* (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017).

Otra empresa multinacional declaró que trabaja más internamente que externamente en relación a los proyectos exitosos de anticorrupción. Internamente trabajan por ejemplo mucho la temática del fraude corporativo y el fraude de siniestros. Externamente trabajan más que nada con diferentes organismos tales como el Pacto Global de la ONU y la AHK Argentina con el objetivo de ayudar a crear un ambiente transparente de negocios (EM2, comunicación personal, 7 de julio 2017).

Pregunta 2.2– Diferencias en el manejo de sistemas de Compliance para las empresas multinacionales en Argentina

En lo que sigue, se presentan los aspectos que mencionaron las tres empresas multinacionales con referencia a las diferencias del sistema de *Compliance* en Argentina en comparación al resto del mundo. En general el formato que tiene el sistema de *Compliance* en Argentina es bastante similar del resto del mundo (EM1, comunicación personal, 13 de julio 2017). Según la opinión de las empresas multinacionales, los negocios en América Latina son más informales, la forma de manejar los negocios es menos metódica y menos estructurada en comparación a otros países del mundo y además la gente trabaja más de una manera intuitiva. Como consecuencia, resulta más difícil controlar los procesos y las operaciones comerciales son tan cambiantes que los controles que se tomen no sobreviven. Al final, dichos cambios frecuentes hacen que los empleados estén adaptándose constantemente y que en general los sistemas de control lleven más tiempo para adaptarse (EM2, comunicación personal, 7 de julio 2017).

Finalmente, por ejemplo, los países europeos tienen una estructura más amplia en cuanto a la asignación de los recursos en el ámbito de *Compliance*, por lo cual las estructuras del soporte son más valoradas, más sólidas, de más calidad y conocimiento (EM3, comunicación personal, 10 de julio, 2017).

Adicionalmente, el entrevistado de la empresa multinacional 3 explicó que se realizó un cambio cultural de *Compliance* hace 4 años en Argentina, en dónde los procesos de *Compliance* se convirtieron en procesos más estructurados y específicos. En otras palabras, se creó una estructura propia de *Compliance* independiente del departamento legal.

Pregunta 2.3 – Áreas críticas en el trabajo frente a la corrupción

La mayoría de las PyMEs indicó que las áreas de compras y ventas están más expuestas a la corrupción, dado que las compras pueden ser arregladas entre el proveedor y el

comprador y en cuanto a las ventas es muy probable que el comprador pueda pedir una coima por ejemplo comprando un equipo (PyME1, PyME2, PyME3, PyME4, comunicación personal, 2017). Además, una PyME explicó que según su opinión es el área de construcción el que está más expuesto a la corrupción (PyME5, comunicación personal, 28 de junio, 2017) y finalmente una PyME declaró que no han tenido situaciones críticas en este sentido (PyME6, comunicación personal, 22 de junio 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group las tres PyMEs también identificaron las dos áreas de compras y venta, como las áreas más críticas frente a la corrupción.

En comparación a las empresas multinacionales dicho grupo respondió según su industria específica. En relación a la industria de la auditoría el riesgo de la corrupción dentro del sector público no existe, dado que la empresa maneja pocos negocios con el Estado Argentino. El proceso funciona normalmente de tal manera que el entrevistado recibe una invitación de participar en una licitación, después el encargado hace su presupuesto y luego recibe una llamada si ganaron o no, por lo cual el riesgo de que el contratante quiera sobornar es muy pequeño (EM1, comunicación personal, 13 de julio 2017).

Con referencia a la industria de los seguros, el área más riesgosa es que paga los siniestros, es decir los reclamos, porque es un área que maneja bastante dinero, por lo cual se necesita un control mayor. Además, el entrevistado de la empresa multinacional 2 expresó que el mayor desafío en Argentina, según su opinión, es el cambio cultural y comunicacional que se da. Es decir, que, aunque existan procesos establecidos dentro de la empresa, los empleados no necesariamente cumplen con dichos procesos, sino que cambian lo que afecta los resultados (EM2, comunicación personal, 7 de julio 2017).

En relación a la industria farmacéutica todo lo que tiene que ver con la interacción entre la industria y los médicos públicos es muy arriesgado. Hace 15 años que los laboratorios se relacionaron con los médicos y se les pagaron a los médicos según las cantidades de medicamentos que recetaron. Dicho procedimiento todavía existe, aunque menos que en el pasado. Además, el relacionamiento entre la industria y los médicos públicos y organizaciones de industria de salud en general son muy críticos, por lo cual es necesario de poner controles y de enseñar bien. Otro ejemplo que mencionó el entrevistado de la empresa multinacional 3 era que la industria farmacéutica colabora mucho en cuanto a la educación médica, por ejemplo, en la financiación de becas. En este contexto un departamento médico tiene que considerar que la empresa contribuye

¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí.
¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí. 89

solamente en áreas en que maneja sus negocios. El mismo proceso aplica en cuanto a los aportes financieros para el desarrollo de programas de información (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017).

Pregunta 2.4 - Proyecto de la Penalidad de Personas Jurídicas

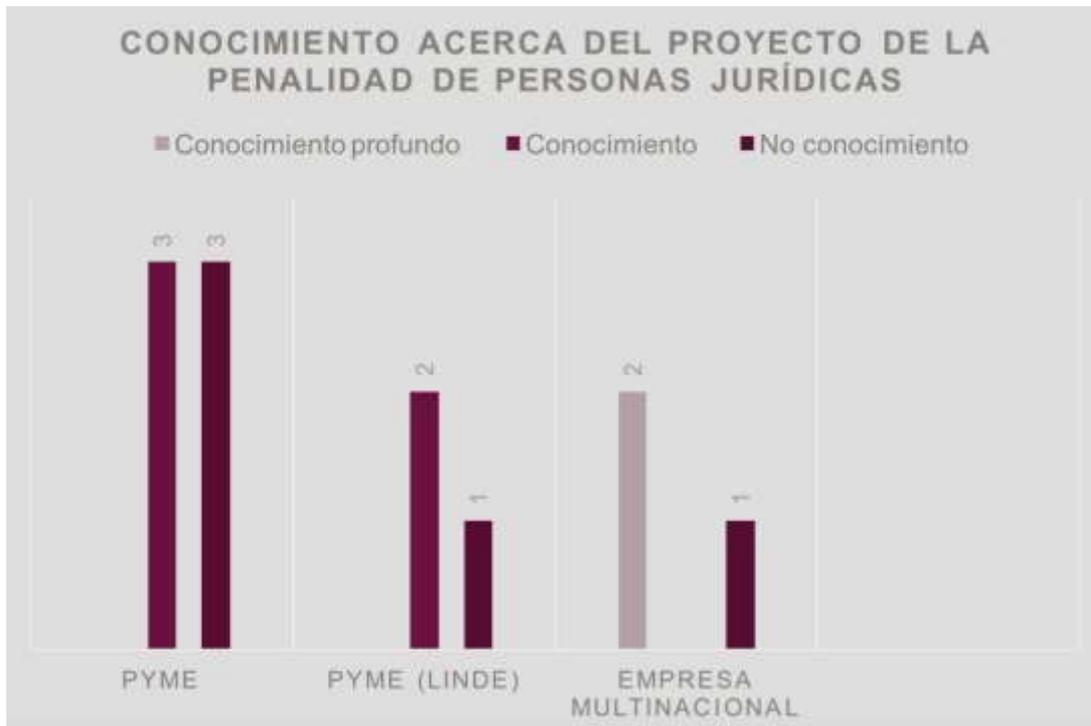


Gráfico 12: Conocimiento acerca del Proyecto de la Penalidad de Personas Jurídicas, resultados de la entrevista, 2017, elaboración propia

En total tres PyMEs han escuchado el término, pero no lo conocen en profundidad, no están interiorizados (PyME1, PyME2, PyME5, comunicación personal, 2017). Por otra parte, las otras tres PyMEs no ubican el proyecto (PyME3, PyME4, PyME6, comunicación personal, 2017). Aunque el término no se conoce por todas las empresas, la mayoría está de acuerdo que dicho proyecto será una buena posibilidad de desarrollar sus actividades de anticorrupción, especialmente frente al proceso de recalificación de las normas IRAM y de esa manera alinearse y mejorar el prestigio de la empresa internamente (PyME1, PyME2, PyME4, PyME5, comunicación personal, 2017). Dicho grupo indicó que tendrían que ver lo que exigirá la ley en detalle, pero generalmente no ven ningún problema de aplicarlo. Al contrario, estiman que algunos de sus competidores tendrán problemas con dicha aplicación en el futuro.

Entre las PyMEs que no tienen ningún conocimiento sobre el proyecto, también les parece una buena idea frente a la recalificación de normas IRAM y una mejora continua (PyME2, PyME5, comunicación personal, 2017).

Adicionalmente, las PyMEs que participaron en la capacitación sobre los conceptos básicos de la corrupción del programa regional DEPE, opinan que las sanciones que

vienen con ese proyecto serán un fuerte factor para que la participación en casos de corrupción sea menos “atractiva” (ver Anexo 4). En otras palabras, dicha ley permitirá que se sancionen las prácticas corruptas de las sociedades anónimas.

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group dos PyMEs ubican bien el proyecto, pero no tienen conocimientos en profundidad y al contrario sólo una PyME no tiene ningún conocimiento sobre la ley y tampoco lo discutieron dentro de la empresa.

Al contrario de las PyMEs, la mayoría (dos de tres) empresas multinacionales ubican bien el proyecto, porque ya están trabajando en específico con este proyecto en grupos de trabajo y dentro del consejo de las economías (EM1, EM3, comunicación personal, 2017). Además, lo presentaron en un comité de dirección subrayando la importancia que tiene y consecuentemente generaron una discusión, en dónde, están viendo lo que se va a suceder.

En este contexto también expresaron que se sienten confortables con la ley, dado que tienen un sistema de *Compliance* realmente efectivo que es lo que exige la ley básicamente. Según la opinión del entrevistado de la empresa multinacional EM3, la ley no estará estableciendo solamente culpar a la persona que hizo el ilícito, sino también permite que todos tengan cuidado dentro de la empresa para evitar casos de corrupción (EM3, comunicación personal, 10 de julio de 2017). Además, el entrevistado mencionó que unas de las preocupaciones principales de las empresas de la industria farmacéutica son los diferentes estándares, especialmente las empresas con capital nacional que no se vinculan con contratos de otras empresas multinacionales. Por lo tanto las empresas multinacionales interpretan la aprobación de la ley en primer lugar como una buena posibilidad para que las empresas nacionales desarrollen sus políticas de anticorrupción (EM1, comunicación personal, 13 de julio 2017).

En el caso de la empresa multinacional que no ubica la aprobación de la ley no afectará a la empresa para nada según la opinión del entrevistado, dado que ya tienen todos los requerimientos que exige la ley. Además, opina que el proyecto afectará más que nada a las empresas nacionales de Argentina, porque una gran parte de las PyMEs no tiene un código de conducta implementado (EM2, comunicación personal, 7 de julio 2017).

Pregunta 2.5 – Línea de denuncias y protección de los denunciantes para las empresas multinacionales

Todas las tres empresas multinacionales tienen un canal de denuncias establecido y protegen a los denunciantes por el anonimato, es decir que no se revela la identidad (EM1-3, comunicación personal, 2017). Además, las empresas implementaron otra política que se llama “*non-retaliation*” (no represalias). Dicha política garantiza que no se van a tomar represalias contra el denunciante, entonces resulta que la persona tiene una cierta inmunidad frente a las decisiones de la junta directiva. En general los denunciantes pueden acceder al canal de comunicación mediante el teléfono o por la red y también pueden contactarse con los departamentos encargados de *Compliance* (p. ej. Legal y Recursos Humanos) o con el superior en el caso de que se sientan más confortables.

Tercer bloque – Formación acerca de Compliance

Pregunta 3.1 – Entrenamientos de los empleados acerca de Compliance

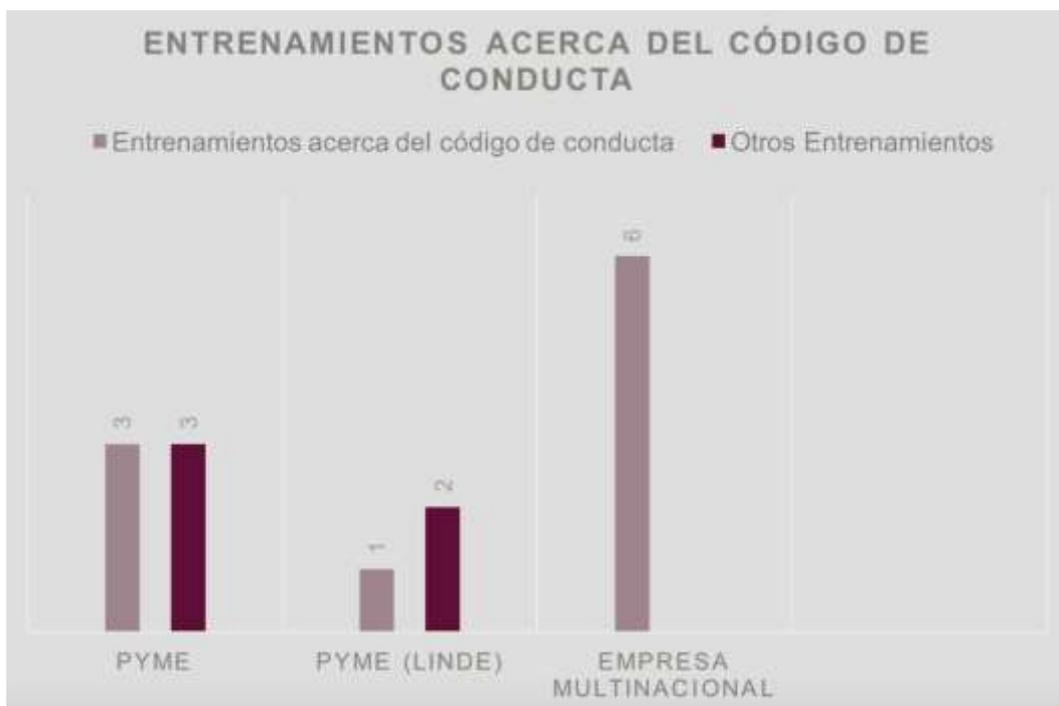


Gráfico 13: Entrenamientos acerca del código de conducta, resultados de la entrevista, 2017, elaboración propia

Tres PyMEs dan entrenamientos acerca del código de conducta que existe, aunque no formalmente establecido. Dicho código es lo primero que reciben los empleados cuando ingresan a la empresa y que tienen que estudiar. Adicionalmente, las empresas dan

entrenamientos a sus sucursales (PyME3, PyME4, PyME6, comunicación personal, 2017). Una PyME está por comenzar con la implementación de las normas acerca del código de conducta y las capacitaciones que sean necesarias (PyME 2, comunicación personal, 4 de julio 2017). Por último, las dos PyMES que no dan capacitaciones acerca del código de conducta, porque no tienen un código implementado, realizan entrenamientos básicos acerca de la calidad de los procesos y la seguridad de los empleados.

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group, una de las PyMEs realiza entrenamientos acerca de la calidad y seguridad, otra está por comenzar a hacer capacitaciones acerca del código de conducta y otra PyME da entrenamientos acerca del código de conducta y también lo realiza para sus sucursales.

En comparación, todas las empresas multinacionales realizan entrenamientos y cubren entre otros las siguientes temáticas: entrenamientos acerca de políticas de anticorrupción, FCPA, buenas prácticas comerciales dependiendo de la industria de la empresa, riesgos de terceros, justa competencia, protección de los datos. También se hacen “desayunos de concientización”, en donde se realizan diferentes actividades, cursos online, mandan correos electrónicos en función de recordatorios, organizan talleres y implementan herramientas comunicacionales (EM1-3, comunicación personal, 2017).

Pregunta 3.2 – Entrenamiento de socios en cuanto al código de conducta

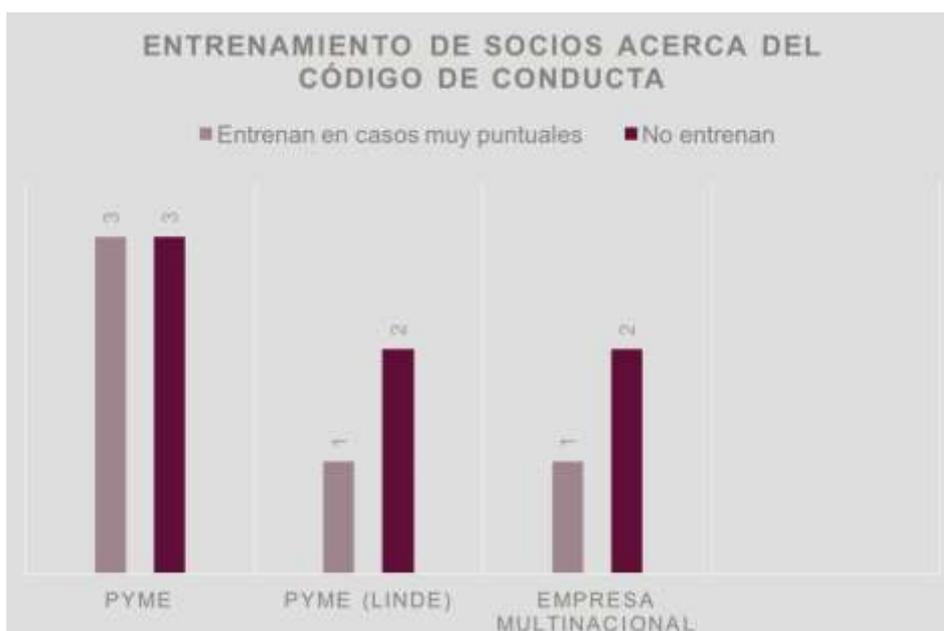


Gráfico 14: Entrenamiento de socios acerca del código de conducta, resultados de la entrevista, 2017, elaboración propia

En total dos PyMEs indicaron que no entrenan a sus socios y distribuidores dado que sus socios se orientan hacia su propio código de conducta, por lo cual no pueden medir su comportamiento legal (PyME1, PyME5, comunicación personal, 2017). Por otro lado, tres PyMEs indicaron que sus sucursales reciben capacitaciones en lugar de sus distribuidores y que sus proveedores reciben entrenamientos sólo en el caso de que presten servicio dentro de la empresa (PyME2, PyME3, PyME4, comunicación personal, 2017).

Finalmente, una sola PyME indicó que a partir del año 2018 incluirán a sus socios comerciales dentro de las propias pautas de *Compliance* de la empresa. En general se están desarrollando órdenes de compras que luego se dan a los proveedores y dado que la mayoría de los proveedores no tiene un código de conducta se orientan hacia el código de la empresa, por lo cual quieren exigir dichas pautas a partir de 2018 (PyME6, comunicación personal, 22 de junio 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group, dos PyMEs solamente entrenan a sus sucursales en vez de sus distribuidores y solo una PyME hace capacitaciones para sus proveedores.

En comparación a las PyMEs, las tres empresas multinacionales indicaron que sus proveedores tienen que firmar y adherirse al código de su empresa (la empresa contratante en este caso). Una de las empresas multinacionales entrena solamente a determinados socios sensibles y les dan la posibilidad de participar en entrenamientos específicos (p. ej. la empresa multinacional colabora con la organización Alliance for Integrity y la AHK Argentina en el ámbito del programa DEPE) (EM3, comunicación personal, 10 de julio, 2017).

Pregunta 3.3 – Organización de entrenamientos acerca de Compliance

En total la mayoría de las PyMEs, las cuatro PyMEs que ya indicaron que están haciendo capacitaciones acerca del código de conducta declararon que ocupan varias formas: entrenamientos presenciales, E-Learning, trabajo en grupo y capacitaciones genéricas. También aparte de contratar un asesor externo, arman capacitaciones por sí mismos según la necesidad de la empresa (PyME2, PyME3, PyME4, PyME6, comunicación personal, 2017). Finalmente quedan dos empresas que no realizan

entrenamientos acerca del código de conducta (PyME1, PyME5, comunicación personal, 2017) y que se enfocan en capacitaciones acerca de la calidad y seguridad.

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group, las dos PyMEs que realizan entrenamientos acerca del código de conducta lo hacen mediante E-Learning y capacitaciones presenciales.

Con referencia a las empresas multinacionales las tres empresas explicaron que se hacen básicamente E-Learning y capacitaciones presenciales acerca del código de conducta (EM1-3, comunicación personal, 2017).

Cuarto Bloque – Control y análisis de los socios

Pregunta 4.1 - Due Dilligence/Business- Partner Check

Todas las seis PyMEs indicaron que no tienen un *Business-Partner Check* o un proceso de *Due Dilligence implementado*. Entre dicho grupo hay tres empresas familiares que por ejemplo no tienen socios externos y cuyos directorios están constituidos por familiares, luego se confía (PyME1, PyME2, PyME4, comunicación personal, 2017). También una PyME indicó que todo está regulado por el sistema de gerencia en sí mismo (p. ej. proceso de pedidos y facturación) y ante el hecho de ser una empresa importadora se hacen revisiones internas por parte de la secretaria de la industria (PyME4, comunicación personal, 13 de julio 2017).

Las otras tres PyMEs indicaron que tampoco tienen un proceso de *Business-Partner Check* formalmente implementado por una norma ISO, pero se orientan hacia sus proveedores que tienen aplicadas dichas normas y que realizan revisiones internas. Adicionalmente, las PyMEs hacen consultas orales (no formales), buscan referencias, y en muchos casos ya conocen a sus proveedores locales y exigen todo lo que se tiene que saber (PyME3, PyME5, PyME6, comunicación personal, 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group dos empresas son familiares (no tienen socios externos), por lo cual explicaron que los socios dentro de la empresa se confían unos los otros. Además, una PyME no tiene un proceso de control formalmente implementado, pero se orientan en base a sus proveedores que hacen revisiones internas por sí mismos.

Por otra parte, las tres empresas multinacionales tienen un proceso de *Due-Dilligence* implementado para verificar si el proveedor cumple con los estándares de la compañía y

también incluyen preguntas por ejemplo acerca de la composición del capital social del socio (EM1-3, comunicación personal, 2017).

Pregunta 4.2 – Negocios con terceros

En total, por una parte la mayoría de las PyMEs no trabaja con terceros, porque, por ejemplo, una PyME explicó que todas sus ventas dentro de Argentina que vienen desde la fábrica son directas y en el exterior son básicamente todos partners en dónde la empresa tiene acciones (PyME2, PyME3, PyME4, PyME6, comunicación personal, 2017).

Por otra parte, dos PyMEs manejan negocios con terceros que actúan como intermediarios con el proveedor o con el consumidor final (cliente) en la cadena de suministro. Una PyME de las dos indicó que paga a terceros vía cheque y lo mantiene todo documentado en un registro. Al contrario, la otra PyME no da comisiones a sus terceros (PyME1, PyME5, comunicación personal, 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group una de las tres PyMEs maneja sus negocios mediante terceros, les pagan con cheque y todo está documentado en un registro.

Con referencia a las empresas multinacionales, dos de las tres empresas trabajan con terceros, en este contexto también depende otra vez de la industria, si se necesita un intermediario o no. En la industria de seguros existe la figura de un tercero que vende los seguros a las compañías, pero dicho tercero trabaja independientemente de la empresa, recibe una comisión y todo este proceso está registrado (EM2, comunicación personal, 7 de julio 2017).

Además, por un lado la industria farmacéutica no emplea distribuidores por el sistema de droguerías que está establecido por la ley argentina. Es decir que existen listas de precios y la empresa farmacéutica tiene que vender los productos a ese precio igual a las farmacias que venden los productos según su precio determinado al cliente. Por otro lado, en la parte de Life Science²² trabajan en conjunto con terceros, pero no reciben comisiones (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017). Finalmente en la industria de auditoría no aplica la figura del intermediario (EM1, comunicación personal, 13 de julio 2017).

²² Life Science es un nuevo campo de la ciencia que requiere una comprensión de los procesos a nivel molecular, celular y orgánico en el campo de la biología y la química (<https://www.uni-hannover.de/de/studium/studienfuehrer/lifescience/allgemein/>). En este contexto Life Science representa una industria propia de la empresa.

Pregunta 4.3 - Evitar casos de soborno con terceros

Entre las dos PyMEs que trabajan con terceros una PyME indicó que no puede medir si su tercero se involucró en un negocio fraudulento, porque no establecieron un proceso de control (PyME5, comunicación personal, 28 de junio 2017).

Al contrario, la otra PyME comentó que el soborno puede pasar en la contratación de proveedores, servicios y rentas, por lo cual tienen un sistema de control establecido en dónde dependiendo del monto, y piden dos o tres presupuestos y todo el proceso tiene que ser aprobado por quien lo pide, por el superior, por finanzas y por el directorio. En el caso alquileres no hay forma de controlar (PyME1, comunicación personal, 24 de mayo 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group una de las tres PyMEs que maneja negocios con terceros tiene un sistema de autorización y revisión para evitar y prevenir el soborno con terceros.

Con referencia a las empresas multinacionales, entre las dos empresas que indicaron que trabajan en conjunto con terceros, la empresa multinacional de seguros indicó que es menos probable que se soborne a un proveedor de seguros, porque normalmente la persona que pide un seguro no tiene la intención de sobornar, porque realmente lo necesita. Por lo tanto el entrevistado comentó que nunca vieron un soborno en este sentido (EM2, comunicación personal, 7 de julio 2017).

En cuanto a la industria farmacéutica aplica lo mismo, no existe forma de sobornar, dado que las droguerías no venden los productos de un solo proveedor (empresa farmacéutica), sino de muchos. Sin embargo, en el caso de una licitación puede ser que si un intermediario presenta los productos de la empresa farmacéutica y se involucra en un caso de soborno, esto pueda dañar la reputación de la empresa farmacéutica (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017).

Quinto Bloque – El Estado Argentino como cliente

Pregunta 5.1 – El Estado Argentino como cliente



Gráfico 15: Negocios con el Estado Argentino, resultados de la entrevista, 2017, elaboración propia

La mayoría de las PyMEs no maneja negocios directos con el Estado Argentino (PyME1, PyME2, PyME3, PyME5, comunicación personal, 2017). Sin embargo, dos PyMEs indicaron que trabajan indirectamente con el Estado Argentino mediante grandes contratistas, en otras palabras, constructoras grandes que trabajan para dicho Estado subcontratan a las PyMEs (PyME4, PyME6, comunicación personal, 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group las tres PyMEs no manejan negocios con el Estado Argentino.

Con referencia a las empresas multinacionales las tres empresas trabajan en conjunto con el Estado Argentino con mayor o menor intensidad dependiendo del tipo de la industria. En relación a la industria de la auditoría el entrevistado explicó que solamente 20% de los negocios finales representan al Estado Argentino (EM1, comunicación personal, 13 de julio 2017).

Además, en cuanto a la empresa multinacional de seguros tampoco tiene muchos contratos con el Estado Argentino (EM2, comunicación personal, 7 de julio 2017). Al contrario, la industria farmacéutica trabaja con el Estado Argentino en un sentido

amplio, dado que están involucrados en obras sociales de jubilados, proyectos que llevan más dinero. Además, incluyen las obras sociales que son al mismo tiempo la cobertura de la salud a través de los sindicatos que tienen mucho poder en el sistema de salud argentino (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017).

Pregunta 5.2. -Recibo de contratos con el Estado Argentino

Para las cuatro PyMEs que indicaron que no manejan negocios con el Estado Argentino la pregunta no aplica (PyME1, PyME2, PyME3, PyME5, comunicación personal, 2017). Al contrario, las dos PyMEs que indicaron que tienen negocios con el Estado Argentino fueron contratados por constructoras grandes que trabajan para dicho estado, entonces fueron contratados indirectamente. Sin embargo, destacaron que la mayoría de los negocios es con la industria privada (PyME4, PyME6, comunicación personal, 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group la pregunta no aplica, porque no trabajan en conjunto con el Estado.

Con referencia a las empresas multinacionales dos empresas indicaron que recibieron contratos con el Estado Argentino mediante licitaciones públicas, pero no mediante un intermediario en la industria de seguros y de la auditoría (EM1-2, comunicación personal, 2017).

En el caso de la industria farmacéutica el caso es bastante particular y difícil de entender. Según la explicación del entrevistado no existen muchos contratos que pueden ser otorgados por funcionarios del gobierno (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017).

Sexto Bloque – Gestión de pedidos

Pregunta 6.1 - Probabilidad de conflicto de intereses

Todas las seis PyMEs indicaron que no tuvieron ese tipo de conflicto (PyME1-6, comunicación personal, 2017). Además, comentaron que en general tratan de evitar ese tipo de conflictos y si existe el caso de que un familiar sea el candidato adecuado para un puesto, servicio o contrato, el precio y la calidad siempre tienen que predominar para mantener la transparencia. Además, siempre tienen que seguir un proceso de selección interna y piden más que un presupuesto (PyME1, PyME2, PyME5, PyME6, comunicación personal, 2017).

Entre las seis PyMEs dos empresas tienen establecido una norma por ejemplo dentro del protocolo familiar que prohíbe la contratación de familiares al primer o al segundo nivel con el objetivo de evitar dichos conflictos (PyME3, PyME4, comunicación personal, 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group aplica todo de lo arriba para las tres empresas. Una de las PyMEs estableció una norma que permite la contratación de parientes, excepto en el caso de una empresa familiar en dónde por ejemplo el directorio está compuesto por padre e hijo.

Las tres empresas multinacionales indicaron que dentro del reglamento de sus empresas es necesario denunciar conflictos de intereses (EM1-3, comunicación personal, 2017). Una de las empresas multinacionales recién aprobó dicho lineamiento que dice que en cualquier situación que genere dudas hay que presentarlo frente al superior y dejarle decidir qué va a hacer con esa información. Además, con referencia al empleo de parientes, se pueden emplear familiares, excepto en el caso de que un familiar tendrá el control sobre el otro pariente (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017).

Otra empresa multinacional tiene un lineamiento parecido en dónde se pueden emplear parientes, pero no puede trabajar en el mismo grupo de trabajo y el entrevistado declaró que hasta ahora no tuvieron a proveedores que tengan una relación familiar (EM1, comunicación personal, 13 de julio 2017).

Pregunta 6.2 - Cantidad mínima de ofertas

Todas las seis PyMEs indicaron que en general piden entre dos y tres presupuestos o tienen un proveedor habitual, excepto por el caso particular en dónde existe un solo proveedor. Dicho reglamento no se establece por una norma escrita en las empresas, sino se maneja por usos y costumbres (PyME1-6, comunicación personal, 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group todo lo de arriba aplica para las tres empresas y en el caso de proveedores, las PyMEs tienen un solo proveedor que es Linde Material Handling.

Con referencia a las empresas multinacionales aplica el mismo reglamento con la diferencia que tienen normas establecidas. Dependiendo del monto las empresas piden entre dos y tres presupuestos, entonces todo está categorizado por ciertos niveles de valores (EM1-3, comunicación personal, 2017).

Pregunta 6.3 -Autorización y revisión de procesos

En todas las seis PyMEs existe el principio de cuatro ojos (PyME1-6, comunicación personal, 2017). Dependiendo del monto se establecerá si son dos o tres personas que revisan el proceso completo. En el caso de compras importantes el pedido va directamente al directorio para la revisión. Adicionalmente, todos los procedimientos son siempre cruzados, por ejemplo, en cuanto a compras el proceso va siempre por la persona que pide la cotización, se analizan los precios, otra persona organiza las compras y después se procesa la factura (PyME6, comunicación personal, 22 de junio 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group aplica todo de lo arriba para las tres empresas. En el caso de Linde como sólo proveedor se procesa el orden de compras directamente a Linde.

Con referencia a las tres empresas multinacionales, este grupo tiene al igual que las PyMEs el principio de cuatro ojos establecido en acuerdos con los montos de los productos o los servicios, por lo cual existen distintos procesos de autorización. En general todos los pedidos pasan por finanzas, revisión legal y la revisión interna (EM1-3, comunicación personal, 2017).

Pregunta 6.4 - Porcentaje de ventas y compras directas/indirectas

Tres PyMEs indicaron que sus ventas y compras son 100% directas, es decir que no existen intermediarios que estén involucrados en el proceso (PyME2, PyME3, PyME6, comunicación personal, 2017). Las otras tres PyMEs explicaron que pueden tener ventas indirectas tanto a nivel nacional como internacional por la decisión del cliente o mientras el proceso de licitación (PyME1, PyME4, PyME5, comunicación personal, 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group dos PyMEs indicaron que no emplean terceros en cuanto a sus ventas y compras, por lo cual son 100% directas. Una sola PyME explicó que sus ventas pueden ser indirectas por decisión del cliente durante un proceso de licitación.

En relación a las empresas multinacionales en general dependen de la industria en que comercializan. En el caso de la industria de la auditoría tanto las compras como las ventas son 100% directas (EM1, comunicación personal, 13 de julio 2017). Lo mismo aplica para la industria farmacéutica en dónde todos los productos son importados,

porque la empresa no tiene una fábrica en Argentina. En cuanto a las ventas también son 100% directas, dado que las droguerías existen por ley y la empresa no selecciona un revendedor para los productos (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017).

En el caso de la industria de los seguros las compras son 100% directas, dado que uno siempre compra el servicio desde el productor del seguro, pero en cuanto a las ventas hay un 50% que son indirectas, debido a la intermediación por parte del productor de los seguros (EM2, comunicación personal, 7 de julio 2017).

Pregunta 6.5 – Confirmaciones de la orden

Todas las seis PyMEs realizan las confirmaciones de pedidos por correo electrónico y envían órdenes de compras. En el caso de montos grandes se necesita la autorización por la empresa. Según la explicación de las empresas todos los pedidos están documentados y archivados (PyME1-6, comunicación personal, 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group todo de lo anterior aplica para las tres empresas.

En comparación, las tres empresas multinacionales también indicaron que todos los procesos de pedidos están reglamentados y documentados (EM1-3, comunicación personal, 2017). En general la confirmación de pedidos se hace por correo electrónico, excepto por situaciones en que los clientes piden confirmaciones por escrito. En cuanto a la regulación de los procesos de pedidos el entrevistado de la empresa de seguros destacó que el empleado que se encarga de la facturación tiene que tener toda la documentación necesaria y la autorización, sino no puede procesar los pagos. En otras palabras el sistema implementado de la facturación debería evitar que no se cometan errores (EM2, comunicación personal, 7 de julio 2017).

Pregunta 6.6 - Recibo de contratos principales

La mayoría de las PyMEs siempre recibió dichos contratos de mayor volumen de una manera directa y no de una forma indirecta mediante un intermediario o agente de ventas. Generalmente recibieron contratos iniciales por licitaciones públicas y aún más los grandes pedidos siempre se terminaron negociando por contrato (PyME1, PyME2, PyME3, PyME4, comunicación personal, 2017). Por otra parte, una de las PyMEs explicó que en el pasado recibieron contratos principales mediante un agente que estaba involucrado en el proceso (PyME5, comunicación personal, 28 de junio 2017). Por último, para una de las seis PyMEs no aplica la pregunta, dado que no tiene pedidos de

gran volumen en cuanto a cantidades de sus productos, trabaja con obras que contienen muchos materiales de menor tamaño (PyME6, comunicación personal, 22 de junio 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group recibieron los contratos de mayor volumen de una manera directa por una oferta inicial.

Con referencia a las empresas multinacionales dos empresas indicaron que recibieron contratos principales, es decir, los pedidos de gran volumen fueron recibidos mediante licitaciones públicas, y recibieron invitaciones para hacer ofertas (EM1-3, comunicación personal, 2017).

Pregunta 6.7 -Forma de contratos

Todas las seis PyMEs indicaron que tienen contratos estándares que están por escrito. Más aun, tienen un síndico o un abogado externo que podrían consultar en cuanto a dudas y problemas (PyME1-6, comunicación personal, 2017). En relación a cláusulas de antisoborno y de reconocimiento mutuo del código de conducta se pueden identificar diferencias entre las PyMEs. Tres PyMEs incluyeron dichas cláusulas si fueron exigidos por parte de la empresa multinacional o por parte del cliente. También en obras muy grandes se incluyen cláusulas de antisoborno y de reconocimiento mutuo del código de conducta de ambos contratantes (PyME1, PyME3, PyME6, comunicación personal, 2017). Las otras tres PyMEs no incluyen dichas cláusulas en sus contratos, debido al desconocimiento, tamaño pequeño de la empresa u organización de la empresa (p. ej. empresa familiar) (PyME2, PyME4, PyME5, comunicación personal, 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group una de las PyMEs aplica dichas cláusulas por parte de las empresas multinacionales que las exigen. Por lo contrario, las otras dos PyMEs no tienen una clausula debido a, por ejemplo, un desconocimiento de la cláusula de reconocimiento mutuo de los códigos de conducta o no todos los clientes piden una cláusula de antisoborno en sus contratos.

Con referencia a las empresas multinacionales todas las tres empresas cuentan con contratos estándares que están por escrito. Siempre involucran un departamento jurídico en el proceso y también incluyen una cláusula de antisoborno o una declaración de modelo de compromiso de anticorrupción que es parecido a la cláusula de antisoborno. En general, las tres empresas multinacionales no incluyen una cláusula de reconocimiento mutuo de los códigos de conducta de ambos contratantes, porque

normalmente el proveedor tiene que adherirse al código de la empresa contratante. No obstante, existen excepciones en que los proveedores piden lo mismo, y entonces se establece una cláusula del reconocimiento mutuo (EM1-3, comunicación personal, 2017).

Séptimo bloque – Gestión financiera

Pregunta 7.1 -Pagos de facilitación

Todas las seis PyMEs no ubican el término de pagos de facilitación, pero se pueden imaginar y han escuchado que se realizan dichos pagos en su industria durante licitaciones. En el caso de que la empresa no gane la licitación, uno se queda con la duda de que se haya realizado dicho pago. En otras palabras, según la opinión de las PyMEs entrevistadas, es muy probable que se hacen dichos pagos, pero no lo pueden verificar (PyME1-6, comunicación personal, 2017).

En el caso de las empresas afiliadas a KION Group las tres PyMEs tampoco tienen ningún conocimiento acerca de pagos de facilitación, pero después de explicarles el término afirmaron que uno se queda con las dudas que se realizaron dichos pagos cuando no ganaron una licitación.

Por el lado de las empresas multinacionales, ellas conocen bien el término de pagos de facilitación. Según la opinión de los expertos no es muy probable que se realicen dichos pagos en las industrias de la auditoría y de los seguros. En cuanto a la industria de la auditoría la empresa está matriculada en el consejo profesional de las ciencias económicas, por lo cual no se necesita dicho pago para recibir, por ejemplo, licencias. Al contrario, los expertos opinan que los pagos de facilitación se hacen primeramente en el área de aduanas y del gobierno cuando requieren autorizaciones (EM1, comunicación personal, 13 de julio 2017). Además, el entrevistado de la empresa farmacéutica confirmó que se ha dado cuenta en el pasado de que algunas empresas sacaron trámites más rápidos que otros (p. ej. permisos de comercialización y trámites aduaneros), por lo cual es muy probable que dichos pagos se realicen en la industria farmacéutica (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017).

Pregunta 7.2 – Descuentos recibidos y otorgados

La mayoría de las PyMEs da y recibe descuentos, y lo mantiene registrado mediante la confirmación de la orden de compras, las facturaciones y tiene un registro de descuentos dentro de su sistema de gestión comercial (PyME1, PyME2, PyME3, PyME4, PyME5, 2017). Sin embargo, una PyME indicó que generalmente no dan descuentos, porque siempre tratan de poner su precio lo más bajo posible (PyME6, comunicación personal, 22 de junio 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group las tres PyMEs mantienen un registro de los descuentos otorgados y recibidos.

Con referencia a las empresas multinacionales depende de la industria en que comercializan, si pueden otorgar y recibir descuentos. Sólo en el caso de la industria de seguros y de auditoría se dan y reciben descuentos. Por otro lado, la empresa farmacéutica no pudo dar descuentos, debido a los precios fijos y regulados por la ley (EM1-3, comunicación personal, 2017).

Pregunta 7.3 - Solicitación de pagos en efectivo

La mayoría de las PyMEs no solicita pagos en efectivo, dado que todos los procesos financieros van por el sistema financiero y son transacciones bancarias (PyME2, PyME3, PyME4, PyME6, comunicación personal, 2017). Por otra parte, dos PyMEs aceptan dichos pagos, pero solamente para montos muy pequeños (p. ej. hasta un monto de 1.000 pesos argentinos = aprox. 48,5 euros, según el tipo de cambio actual) y generalmente son pequeños clientes que lo piden (PyME1, PyME5, comunicación personal, 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group sólo una PyME acepta pagos en efectivo y únicamente para montos pequeños.

Al contrario, las empresas multinacionales no solicitan pagos en efectivo, porque no existe forma de hacerlo. Todas las transacciones financieras son bancarias y pasan por el sistema financiero (EM1-3, comunicación personal, 2017).

Pregunta 7.4 - Documentación y transparencia del proceso de la comercialización

Según la opinión de las seis PyMEs, es posible rastrear todo el proceso de la comercialización, dado que se necesita la firma de varios departamentos involucrados (ventas, finanzas, directorio) y cada operación tiene un orden de compras para que se pueda rastrear todo el proceso (PyME1-6, comunicación personal, 2017). Consecuentemente existe el principio de cuatro ojos dentro del sistema de gestión de las empresas.

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group aplica todo de lo arriba.

Con referencia a las empresas multinacionales también es posible rastrear todo el proceso de la comercialización, debido al sistema de gestión (EM1-3, comunicación personal, 2017). El entrevistado de la empresa farmacéutica explicó que los órdenes de compras tienen que estar antes que la factura y que no se puede pagar si no existe dicha orden de compras antes. Como consecuencia se puede rastrear todo el proceso de la comercialización (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017).

Pregunta 7.5 - Pagos en una cuenta bancaria en el extranjero que no se pueda rastrear

Todas las seis PyMEs indicaron que nunca lo han escuchado ni les ha pasado que socios comerciales pidieron pagos en una cuenta bancaria en el extranjero que no se pueden rastrear (PyME1-6, comunicación personal, 2017). En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group tampoco se han dado cuenta de este procedimiento.

Con referencia a las empresas multinacionales tampoco les ha pasado dicho pago, pero lo identifican bien como “red flag” (bandera roja), es decir que es necesario detectar dichos pagos ilícitos (EM1-3, comunicación personal, 2017). El entrevistado de la empresa farmacéutica explicó que antes no se podía recibir dinero de afuera de Argentina, por lo cual no existía dicho problema. Pero hace poco el gobierno cambió el procedimiento y ahora sí es posible recibir dinero de afuera (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017).

En el caso de la industria de los seguros tampoco aplica, porque los seguros en general se pagan en Argentina (EM2, comunicación personal, 7 de julio 2017). Finalmente, la empresa auditora tampoco solicita pagos en el extranjero, dado que sus clientes en el extranjero son normalmente clientes de otras filiales de su misma empresa (EM1, comunicación personal, 13 de julio 2017).

Octavo Bloque

Pregunta 8.1 – Reglamentos acerca de viajes profesionales, caridad, patrocinio

Regalos e invitaciones a eventos

En cuanto a regalos las seis PyMEs identificaron los siguientes reglamentos: en general los regalos están supervisados por el directorio, pero en ninguna PyME existe una norma escrita acerca de esto, se maneja básicamente por usos y costumbres (PyME1-6, comunicación personal, 2017). Además, los entrevistados explicaron que los regalos son normalmente muy pequeños y poseen un logotipo cooperativo. Dichos obsequios solamente se regalan para ocasiones muy puntuales, por ejemplo, para navidad se regala una cajita de vino y un pan dulce a bancos, proveedores, clientes y los empleados, lo cual es muy común en Argentina (PyME3, comunicación personal, 4 de julio 2017). En cuanto a los límites de valor de los obsequios, no existe dicho límite en el caso de las cuatro PyMEs (PyME1, PyME3, PyME4, PyME6, comunicación personal, 2017). Al contrario, existen dos PyMEs que establecieron un límite de persona por año de 10 hasta 100 dólares, es decir los socios comerciales o clientes pueden recibir un regalo de este valor (PyME2, PyME5, comunicación personal, 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group dos PyMES no establecieron un límite de precio para regalos, por lo cual se maneja por usos y costumbres y siempre se trata de regalos pequeños. Sin embargo, una PyME tiene un límite establecido de hasta 100 dólares, pero no existe una norma escrita, por lo tanto, se maneja por usos y costumbres.

Con referencia a las empresas multinacionales existen diferentes políticas debido a las industrias específicas. En la industria de la auditoría no existe una cultura de hacer regalos a clientes y tampoco recibir obsequios. Sin embargo, dentro del código de conducta se presentan montos permitidos (EM1, comunicación personal, 13 de julio 2017). Por otro lado, las empresas multinacionales de seguros y de la industria farmacéutica tiene una cultura de regalos por monto (EM2, EM3, comunicación personal, 2017). Si uno recibe un regalo con un monto mayor a 25 dólares (aprox. 20 euros) hay que declararlo y está prohibido dar regalos corporativos (EM2, comunicación personal, 7 de julio 2017).

Además, en la industria farmacéutica tienen un límite de monto, específicamente en cuanto a profesionales de salud y funcionarios públicos (p. ej. existe una norma ética de funcionarios públicos en Argentina que destaca lo que los funcionarios públicos pueden

recibir). Pero en general no existe un monto universal de obsequios como límite en Argentina. Según el entrevistado de la empresa farmacéutica una comida con médicos no puede superar un monto de 40 a 50 dólares (aprox. 43 euros, según el tipo de cambio actual) por persona por comida y los regalos a clientes deben estar entre los 800 y 1.000 pesos argentinos (aprox. 50 euros, según el tipo de cambio actual) (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017).

Con referencia a eventos para clientes y proveedores la mayoría de las PyMEs no organiza eventos para ellos, sólo hacen pequeños eventos para sus empleados tales como un almuerzo (PyME1, PyME2, PyME3, PyME6, comunicación personal, 2017). En este contexto cada evento tiene que ser autorizado por quien está solicitando, el departamento de finanzas y el directorio. Por otra parte, dos de las seis PyMEs organizan eventos en dónde invitan sus clientes y proveedores por ejemplo a ferias nacionales e internacionales, pero no hay un límite establecido para dichos eventos, solamente rinden todos los gastos y lo auditan (PyME4, PyME5, comunicación personal, 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group las tres PyMEs no organizan eventos para sus proveedores y clientes, sino que realizan pequeños eventos para sus empleados que tienen que ser autorizados también.

En relación a las empresas multinacionales dos de las tres empresas realizan eventos para sus clientes y proveedores, pero no existe un valor generalizado que no se puede superar (EM2-3, comunicación personal, 2017). Con referencia a la industria farmacéutica existe la excepción que no se pueden realizar eventos de entretenimiento para los médicos, lo único que pueden proveer son traslados, alojamiento, comida y la inscripción a actividades científicas a un precio moderado (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017). Además, el entrevistado de la empresa de la auditoría explicó que a nivel global tienen un *CFO Club*²³ que organiza eventos, pero las regulaciones dependen mucho de las políticas que tienen las empresas en particular (EM1, comunicación personal, 13 de julio 2017).

²³ El CFO Club es un programa creado por la empresa multinacional EM1 que da la posibilidad para los ejecutivos financieros de discutir sobre temas, oportunidades que son de interés mutuo, así creando un ambiente de apoyo y de colaboración.

Viajes profesionales

Todas las seis PyMEs pagan lo necesario por los viajes profesionales de sus empleados (p. ej. vuelo, comida, tránsito) y se rinde todo a través de factura (PyME1-6, comunicación personal, 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group aplica todo de lo arriba y también se autorizan los viajes profesionales en función de las sociedades y muchas veces lo pagan con la tarjeta corporativa de crédito.

Con referencia a las tres empresas multinacionales dicho grupo tiene una política de gastos de viaje en dónde se requiere la autorización del superior, el jefe del departamento o el presidente de la empresa y finalmente es necesario rellenar un informe de los gastos del viaje (EM1-3, comunicación personal, 2017). En el caso de la industria de auditoría a veces se facturan los gastos hacia el cliente (EM1, comunicación personal, 13 de julio 2017). En cuanto a los gastos el monto incluyendo almuerzo y la cena no pueden superar 25 dólares (aprox. 20 euros, según el tipo de cambio actual) por día.

Caridad y Patrocinio

En total la mayoría de las PyMEs se encarga de caridad y patrocinio: se realizan donaciones, aportes a entes, en la provincia de Córdoba participan mucho en el ámbito de caridad con cosas materiales en vez de dinero. Asimismo, tienen convenios con colegios locales y patrocinan a la Asociación Argentina del Hormigón²⁴ (PyME1, PyME2, PyME4, PyME6, comunicación personal, 2017). Por otro lado, dos PyMEs indicaron que no participan en patrocinio ni en caridad (PyME3, PyME5, comunicación personal, 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group dos de las tres PyMEs se encargan de caridad y patrocinio.

En comparación a las empresas multinacionales dicho grupo indicó que tienen por ejemplo una fundación mediante que realizan actividades relacionadas con la responsabilidad social empresario (RSE). Cada vez es necesario conducir una valoración interna para garantizar la legitimidad del aporte. Finalmente, todas las

²⁴ La Asociación Argentina del Hormigón Elaborado es una organización sin fines de lucro que se fundó en 1978 y que tiene como objetivo principal la promoción y difusión del uso del hormigón elaborado en todos los ámbitos posibles. Para más información, visite el sitio web: <http://www.hormigonelaborado.com>.

actividades están reguladas por la casa matriz según sus políticas de caridad y patrocinio (EM1-3, comunicación personal, 2017).

Pregunta 8.2 - Situaciones de rechazo de regalos

Todas las seis PyMEs están de acuerdo que si un empleado recibe un regalo o una invitación tiene que avisar al gerente y si supera el monto adecuado hay que devolverlo (PyME1-6, comunicación personal, 2017). Más bien, no se aceptan obsequios que son muy caros y que se dan durante por ejemplo una licitación, dado que existe la probabilidad de que la persona que recibe el regalo no actuará por el interés de la empresa y no se puede garantizar la independencia de dicha persona en cuanto a sus decisiones. Dichas situaciones no suelen ocurrir y tres de las seis PyMEs indicaron que nunca les ha pasado una situación parecida (PyME2, PyME3, PyME5, comunicación personal, 2017).

En el caso de las PyMEs afiliadas a KION Group aplica todo de lo arriba y dos de las tres PyMEs indicaron que nunca le ha pasado dicha situación.

Con referencia a las empresas multinacionales las tres empresas están de acuerdo que no se pueden aceptar regalos que podrían afectar la independencia y la voluntad del empleado frente a los intereses de la empresa dependiendo de los servicios que están prestando o los productos que están ofreciendo. Además, no se pueden recibir regalos e invitaciones que superan el monto adecuado, en esa situación habría que devolverlos, ya que no se permiten regalos a funcionarios públicos (EM1-3, comunicación personal, 2017).

Pregunta 8.3 para las empresas multinacionales - Costumbres culturales frente a los negocios

Las tres empresas multinacionales indicaron lo siguiente: según las noticias existen muchos problemas en Argentina en cuanto a la corrupción. Sobre todo, en el sector de la obra pública, esta es más riesgosa en comparación a todas las industrias según la opinión de los expertos (EM1-3, comunicación personal, 2017).

Sin embargo, en la industria de la auditoría ese problema existe en menor intensidad, dado que el Estado Argentino emplea a las empresas grandes de auditoría solamente en el caso de procesos muy formalizados y no si están trabajando en lo oculto (EM1, comunicación personal, 13 de julio 2017).

El entrevistado de la empresa de seguros indicó que en el último tiempo el Estado Argentino estuvo bastante separado en cuanto a la actividad privada de capital extranjero por lo cual, no habían muchas actividades con empresas multinacionales. Adicionalmente, explicó que la industria de los seguros en general no trabaja mucho con el sector público, por lo cual el riesgo de involucrarse en delitos es menor (EM2, comunicación personal, 7 de julio 2017).

Según la opinión del entrevistado de la empresa farmacéutica, en Argentina “se hablan las cosas”, es decir que existe una comunicación activa sobre todo tipo de cosas y sucesos que es más informal debido a la cultura. Con referencia a la industria farmacéutica, el entrevistado explicó que, según su opinión, es muy probable que un abogado se acerque para explicar cosas más en detalle, y en relación a su empresa, en el pasado emplearon a un ex-funcionario para una charla informativa, pero no se realizó en lo oculto y no fue en función del gobierno (EM3, comunicación personal, 10 de julio 2017).

4.2 Interpretación de los resultados

En primer lugar, la observación general acerca de la comparación de las respuestas de las PyMEs argentinas y las empresas multinacionales, es que las empresas PyMEs tienen debido a su pequeño tamaño, recursos financieros limitados y su estructura empresarial propia (p. ej. empresas constituidas por familiares), diferentes prerequisites, posibilidades y necesidades de establecer un sistema de *Compliance* o un código de conducta a través pautas escritas. Dicha declaración está de acuerdo a la literatura existente que subraya la necesidad de implementar una red de *Compliance* o un CMS amplio, mientras más grande sea la empresa (Inderst et al, 2013). Además, la estructura familiar es una forma predominante en algunas provincias de Argentina, por ejemplo, en la provincia de Misiones (Anexo 4 Capacitación Anticorrupción DEPE en Posadas) y la mayoría de las PyMEs en el país son empresas familiares que están constituidas por los propios dueños (Di Ciano, 2016).

Por otra parte, las empresas multinacionales, por su naturaleza de ser una empresa grande que maneja sus negocios a nivel global, se necesitan más reglamentos sencillos y escritos con el objetivo de proteger tanto a los empleados como a los negocios. Como consecuencia, las respuestas de los dos grupos, de las PyMEs y las empresas multinacionales, se diferencian en muchos aspectos que se analizan a continuación.

En cuanto a la implementación de código de conducta, las PyMEs se organizan de manera diferente. Se pueden identificar varios modelos: el manejo por usos y costumbres, el establecimiento de protocolos (p. ej. protocolo familiar), normas internas, la calificación de las normas ISO 9001, ISO 14001 y las normas IRAM que se establecieron en Argentina. Una sola PyME tiene un código de conducta formalmente implementado (PyME6, comunicación personal, 22 de junio de 2017), debido a su casa matriz en Alemania que trasladaron el código y las instrucciones (ver Capítulo 4.1). En este contexto se puede identificar la influencia desde Alemania en cuanto a la organización de dicha empresa.

Evaluando los resultados de la investigación la mayoría de las PyMEs están en buen camino de establecer un código de conducta basado en la calificación de estándares internacionales de ISO y IRAM, y el establecimiento de normas propias (internas). Sin embargo, lo que falta es el establecimiento formal de las normas internas para implementar formalmente un código de conducta, por ejemplo, a través una norma tal como ISO 37001 (sistema de gestión de antisoborno). En este contexto es necesario subrayar

que no existe un modelo universal de un código de conducta en este sentido, sino que las empresas pueden establecer y modificar un código propio que corresponde a sus necesidades y cuya elaboración es voluntaria (Kunze, 2008). Es por esto que mediante la elaboración de un propio código de conducta la empresa defina los términos y condiciones con sus clientes y socios que al mismo tiempo aumenta la competitividad y el control de las relaciones comerciales (Camphausen, 2013). Además, la definición de un código de conducta significa una ventaja frente a un proceso de control (*Due Diligence*), dado que empresas multinacionales estarán más dispuestas a manejar negocios con una empresa que tiene sus valores éticos y procesos bien definidos. De esta manera, las PyMEs argentinas tendrían la posibilidad de expandir sus negocios hacia el mercado global, lo que en la actualidad queda como tema pendiente (Escuela de Negocios de PwC Argentina, s.f.) Dicha expansión, la internacionalización de las PyMEs, es esencial para poder minimizar el riesgo de los negocios locales de los empresarios de PyMEs. Los expertos de *Compliance* de las empresas multinacionales también opinan que la Ley de la Penalidad de Personas Jurídicas representa una buena posibilidad para las empresas nacionales (p. ej. PyMEs) de desarrollar sus políticas, pero también será al mismo tiempo un obstáculo que tendrán que superar (EM1-2, comunicación personal, 2017). Por último, la elaboración del propio código de conducta se necesita como base fundamental para el establecimiento de un programa de integridad, lo que exigirá el proyecto de Ley de Penalidad de Personas Jurídicas. Frente a la posibilidad de que el proyecto se aprobará, se necesitará dicho código para que los empleados puedan respaldarse en reglamentos y pautas establecidas.

En este contexto es necesario tener en cuenta que las PyMEs solamente pueden moverse dentro de sus propias posibilidades y recursos financieros, es decir si no crecen, no se pueden establecer grandes departamentos de *Compliance* ni se pueden estandarizar todos los procesos (un programa de integridad extenso), porque no será adecuado ante los recursos que tienen. Por otro lado, las empresas que solamente trabajan con usos y costumbres (PyME1, PyME5, comunicación personal, 2017) tienen que prepararse para el futuro formalizando sus pautas (implementar un código de conducta) y calificar normas tales como ISO y IRAM que son válidas tanto nacional como internacional. De esa manera llevarán adelante sus negocios demostrando su cumplimiento con las normas establecidas y estándares internacionales.

Resultados de las PyMEs

Los siguientes datos se listan en forma tabular y no se comparan.

Aspectos que las PyMEs manejan bien...	Aspectos que las PyMEs tienen que desarrollar/tener en cuenta...
Comunicación activa acerca del valor del código de conducta	Percepción acerca de la falta de un código de conducta frente a los negocios con empresas multinacionales
Disponibilidad del código de conducta	Poco conocimiento sobre el proyecto de la Ley de Penalidad de Personas Jurídicas
Percepción de corrupción, identificación de áreas críticas frente la corrupción, comunicación de casos de corrupción dentro de la empresa	Falta un departamento de <i>Compliance</i> /Encargado de tareas de <i>Compliance</i>
Organización de procesos de la comercialización (cantidad mínima de ofertas, principio de cuatro ojos [autorización y revisión], recibo de contratos principales, compras y ventas son 100% directas, contratos incluyen las cláusulas más importantes y están por escrito y estandarizados)	No tuvieron proyectos exitosos contra la corrupción
Registro de descuentos recibidos, otorgados, rechazo de pagos en efectivo	Pocos entrenamientos acerca del código de conducta/ <i>Compliance</i> , faltan entrenamientos de los socios comerciales
Documentación transparente (rastrear todo el proceso de la comercialización)	Falta de un proceso <i>Business-Partner Check/ Due Dilligence</i>
Manejo de conflictos de intereses	Falta de conocimiento acerca de pagos no transparentes en cuentas bancarias en el extranjero y de pagos de facilitación

Rechazo de regalos e invitaciones (sin no son adecuados)	El manejo de negocios con el Estado Argentino y otros terceros
	No existen normas escritas y límites establecidos acerca de regalos, eventos, caridad y patrocinio

Gráfico 16: Resultados de la entrevista de las PyMEs, 2017, elaboración propia

Fuerzas de los PyMEs

Respecto a los resultados de la investigación, las PyMEs tienen suficientes conocimientos de la mayoría de los temas del cuestionario. En general las PyMEs saben como manejarlos, aunque falta la parte formal de tener las pautas en forma de un código de conducta propio o tenerlo como guía (procedimiento) para todas las operaciones comerciales. Dicha formalización será muy importante para asegurar la transparencia, expandir los negocios y prepararse para legislaciones más estrictas que podrían resultar en el futuro.

Entre los aspectos que las PyMEs argentinas manejan bien, según el análisis, son en primer lugar la comunicación activa acerca del código de conducta y su disponibilidad en el caso de que las PyMEs lo implementarán (ver Gráfico 16). Según las respuestas de las PyMEs es posible para los empleados consultar la persona encargada del código de conducta en el caso de dudas. Al contrario, las PyMEs que no tienen un código establecido o formalmente establecido, tienen que comunicar más sobre el valor que tiene el código para los negocios y sobre todo para la seguridad de los empleados que puedan respaldarse en las pautas existentes de la empresa.

En segundo lugar, las PyMEs entrevistadas tienen una buena percepción acerca de la corrupción en su país, comentaron de algunos casos durante las entrevistas. Asimismo, destacaron que la corrupción siempre tenía un peso relativamente fuerte en Argentina y que el sector público es el área con más riesgo, por ejemplo, en la industria de la construcción (obras públicas), en dónde es más fácil sacar los fondos públicos ya que no son propios. Otras áreas críticas que tienen que enfrentar a diario en su trabajo son: el pago de coimas (soborno) durante procesos de licitaciones públicas, evasiones de aportes, la seguridad social o la gestión tributaria. Además, identificaron a las compras y ventas como áreas muy arriesgadas frente a la corrupción, dado que muchas veces son arregladas entre el proveedor y el comprador. Dichas áreas también fueron nombradas

por el grupo de la capacitación DEPE en Posadas (ver Anexo 4). Al final, la conciencia de las PyMEs sobre la corrupción existente ayuda a la lucha contra la corrupción, porque crea una base para poder elaborar medidas en contra dentro de la organización empresarial.

Aunque las empresas declararon que internamente nunca les ha pasado un caso de corrupción, podían describir el proceso que tendrían que seguir. Asimismo, aparte de tomar decisiones drásticas (p. ej. el despido) lo más importante es comunicar las consecuencias dentro de la empresa manteniendo el anonimato de la persona culpable, porque sin la demostración de las consecuencias, los empleados tendrían la tentación de ignorar las pautas y normas de la empresa, porque sabrían que no les pasará nada.

Más aún, todo lo que tiene que ver con la organización de procesos de comercialización está bien regulado dentro de las PyMEs: la cantidad mínima de ofertas que tienen que pedir (entre dos y tres presupuestos), implementaron el principio de cuatro ojos en el proceso de la autorización y revisión, trabajan con confirmaciones de la orden por correo electrónico o por contratos escritos dependiendo del cliente y tienen contratos estándares que incluyen las cláusulas más importantes. Lo único que incluyen pocas veces son la cláusula de antisoborno y del reconocimiento mutuo de los códigos de conducta de ambos contratantes en el caso de que el cliente o la empresa multinacional lo exiga. Como se podía ver, las PyMEs ya establecieron prácticas básicas con el objetivo de prevenir delitos, fortalecer la conciencia de sus empleados acerca de anticorrupción y empezar a crear una cultura de *Compliance* dentro de la empresa.

En relación al tema de conflicto de intereses las PyMEs mantienen una cultura de comunicación abierta, porque saben que es necesario denunciar cualquier duda que se genere, siempre tratan de evitar dichos conflictos. En el caso de que por ejemplo el hermano sea el candidato adecuado, este deberá pasar un proceso de selección interno y los principios de calidad y transparencia tienen que predominar.

En cuanto al recibo o la concesión de descuentos todas las PyMEs mantienen un registro. Además, las PyMEs no reciben pagos en efectivo, porque no tienen forma de hacerlo por su sistema financiero y intentan evitar entre otros la malversión de dinero y la financiación de terrorismo. Solamente dos PyMEs permiten pagos en efectivo, pero sólo de montos muy pequeños (p. ej. hasta 1.000 pesos argentinos = aprox. 50 euros, según el tipo de cambio actual). Como consecuencia el riesgo de involucrarse en un delito tal como el lavado de dinero es menor en este caso.

En cuanto al proceso de la comercialización, las PyMEs tienen la posibilidad de rastrear todo el proceso desde la oferta inicial hasta el recibo del pago de sus productos o servicios, por su sistema de gestión, el principio de cuatro ojos en la autorización, revisión y por las ordenes de compras. Dicho seguimiento es esencial para poder identificar irregularidades. En cuanto a los contratos principales (ordenes de gran volumen) la mayoría de las PyMEs lo recibió de una forma directa, por lo cual enfrentan un menor riesgo de involucrarse en casos de corrupción en comparación al proceso mediante un intermediario. En el pasado generalmente participaron en licitaciones públicas y solamente dos PyMEs recibieron dichos contratos por un agente en el pasado. Lo mismo aplica para compras y ventas que son 100% directas, es decir no hay agentes de ventas involucrados en el proceso. Solamente dos PyMEs enfrentan ventas indirectas en el ámbito de ventas internacionales, por lo tanto deben prestar atención a los posibles riesgos tales como el daño a la reputación.

Finalmente, con relación a las políticas de regalos e invitaciones todas las PyMEs ubican bien las situaciones en que no pueden aceptar dichos regalos, si están por ejemplo en un proceso de licitación o si el monto del regalo es muy alto, por ejemplo una comida cara en un hotel de 4 estrellas. En este contexto se recomienda que las PyMEs formalizan dicha pautas con el objetivo de establecer un código de conducta.

Debilidades de las PyMEs

Por otra parte, existen algunos aspectos que las PyMEs tienen que mejorar o enfocar más según los resultados de la investigación. La mayoría de las PyMEs participantes de la entrevista indicaron que, aunque no tienen un código de conducta formalmente implementado, no lo interpretaron como un obstáculo frente a los negocios con empresas multinacionales. Al contrario explicaron que las empresas multinacionales nunca exigieron dicho código de conducta y que sus negocios generalmente se basan en los principios de responsabilidad y buena conducta. Sin embargo, con relación al proyecto de la Ley de Penalidad de Personas Jurídicas, las PyMEs deberían formalizar sus prácticas, establecer un código de conducta y realizar capacitaciones en este contexto por razones ya explicadas. En este contexto es necesario destacar que solamente la mitad de las PyMEs ubica dicho proyecto, por lo cual se recomienda discutirlo y evaluar las consecuencias que puede tener para la organización de la empresa, específicamente frente a una aprobación probable del proyecto.

Más bien, aunque algunas PyMEs no tenían ningún conocimiento acerca del proyecto, todos estaban de acuerdo de que les parece una buena posibilidad de desarrollar sus políticas dentro de la empresa y prepararse más para los negocios con empresas nacionales o en general expandir sus negocios. Según la opinión de los capacitadores del entrenamiento en Posadas en mayo 2017, no se sabe si se aprobará dicho proyecto en 2017 por las elecciones en Argentina, pero están siguiendo el desarrollo. También destacaron que antes de la presentación del proyecto que salió de la Oficina de Anticorrupción del país, no se discutía la penalidad de las personas jurídicas, por lo cual la aprobación será otro hito en cuanto a la lucha contra la corrupción del nuevo gobierno (ver Anexo 4).

En cuanto a un departamento de *Compliance*, no es necesario que todas las PyMEs lo establezcan, debido a su menor tamaño y los recursos financieros limitados que tienen. Lo más importante en este contexto es que existe una persona que se encarga de las tareas de *Compliance* y que las comunica bien, lo que aplica para la mayoría de las PyMEs. Según las respuestas muchas funciones de *Compliance* ya están integradas dentro de los departamentos de la empresa (p. ej. el departamento de Recursos Humanos maneja el área de la ética moral), lo cual significa que ya existe una base para poder implementar un código de conducta (ver Capítulo 2.1.2).

Con referencia a la prevención de casos de corrupción aparte de un código de conducta y procesos establecidos, también se necesitan talleres de concientización para luchar contra la corrupción y mejorar la percepción de los empleados. En ese sentido todas las PyMEs tienen que trabajar efectivamente, dado que ninguna PyME ha realizado proyectos exitosos de anticorrupción.

Adicionalmente, las empresas también tienen que realizar entrenamientos acerca del código de conducta y los valores éticos incluidos, porque pocas PyMEs lo hacen y la mayoría se enfoca en capacitaciones de seguridad y calidad, pero no en el comportamiento de los empleados dentro de la empresa. La única PyME que realiza entrenamientos (E-Learning) acerca del código de conducta, es la empresa que tiene su casa matriz en Alemania.

Acerca de la problemática de tener pocas capacitaciones, la organización DEPE enfrenta el mismo problema. Según la opinión de los expertos de DEPE de la capacitación en Posadas en mayo 2017, es difícil encontrar corporativos que conduzcan los entrenamientos, debido a los cambios comerciales que se dan en Argentina bajo el nuevo gobierno de Mauricio Macri y por el hecho de que se vean mirados como corruptos si rec-

iben una invitación de participar (ver Anexo 4). Dicha inseguridad viene del hecho de que el término de *Compliance* todavía es relativamente nuevo en Argentina. Los participantes de la capacitación en Posadas explicaron que la gente se pone nerviosa si alguien pide cosas acerca de *Compliance* y que los entrenamientos que reciben solamente cubren áreas muy puntuales como las áreas de ventas y las relaciones públicas. Por lo tanto, es aún más importante poner énfasis en las capacitaciones acerca de los códigos de conducta e involucrar a todas las áreas del proceso de la comercialización.

Más aún, las PyMEs necesitan desarrollar entrenamientos de sus socios comerciales con el objetivo de asegurar su comportamiento correcto y evitar que se involucren en casos fraudulentos. En este contexto es necesario diferenciar entre el riesgo legal que se da en la relación comercial directa con los socios y la relación indirecta que conlleva un riesgo de reputación. Por lo tanto, KION Group por ejemplo estableció principios de conducta para sus proveedores con el objetivo de prevenir dichos riesgos y garantizar el respeto a los principios definidos (KION Group, 2015b). Las PyMEs indicaron que solamente hacen capacitaciones para sus sucursales o los proveedores que realizan trabajos dentro de la empresa. Frente al hecho de que las PyMEs no tienen un proceso de control para sus socios implementado, porque confían en sus proveedores, los conocen por mucho tiempo o pidieron referencias personales, no pueden medir el riesgo planteado por sus socios de negocio. Dicha inseguridad juega otra vez un papel importante frente al proyecto de la Ley de la Penalidad de Personas Jurídica que también exigirá la responsabilidad penal de la empresa para todos sus socios (p. ej. distribuidores) con quienes están en una relación comercial, si no controlaron a sus socios de una manera suficiente y adecuada (p. ej. mediante un proceso *Due Dilligence* que implica la investigación previa de una empresa o persona antes de firmar un contrato) (La Nación, 2017c).

Lo mismo pasa con los terceros intermediarios involucrados en el proceso de la comercialización y el Estado Argentino como cliente de las PyMEs. A pesar de que la mayoría de las PyMEs no maneja negocios con terceros o con el Estado Argentino, por lo cual el riesgo de involucrarse en un caso de corrupción mediante el tercero es menor, esto no queda exento de un control minucioso por parte de las PyMEs, en específico no para las PyMEs que fueron contratadas indirectamente por constructoras grandes que trabajaban para el Estado Argentino. Las PyMEs indicaron que controlan a sus terceros y socios comerciales mediante los procesos del sistema de gerencia, hacen consultas orales y buscan referencias. Sin embargo, dichos controles no son suficientes, por lo cual se

recomiendan controles adicionales tales como un cheque de solvencia, un análisis de juicios previos y de la estructura de propiedad de la empresa (KPMG, 2011).

Con referencia a pagos de facilitación, ninguna de las PyMEs ubica dicho término, pero según las respuestas de las empresas se pueden imaginar que se realizan pagos de facilitación en su industria. En otras palabras, uno siempre se queda con la duda de que el competidor pudo haber pagado una coima con la intención de recibir una licencia más rápido. Por lo tanto, se recomienda que las empresas enseñen y expliquen la temática acerca de los pagos de facilitación con el objetivo de evitar que los empleados se involucren en dichos pagos.

En relación a los procesos de pagos, ninguna de las PyMEs conoce el procedimiento de que un proveedor pida su pago en una cuenta bancaria en el extranjero que no se pueda rastrear. Durante el gobierno de Cristina Kirchner se estableció el cepo cambiario que puso restricciones a la venta y compra de dólares, por ejemplo empresas multinacionales tuvieron que tener una aprobación del banco central para pagar las importaciones, por lo cual no existía dicho problema de pagos no transparentes hacia el extranjero (La Nación, 2017d). Ahora que lo cambiaron en 2015, las PyMEs tendrían que poner más atención a los pagos que no se pueden rastrear con el objetivo de prevenir casos ilícitos como por ejemplo la malversión de impuestos o la financiación de terrorismo.

Finalmente, las PyMEs mostraron que implementaron prácticas acerca de regalos a clientes y proveedores, que saben lo que se puede recibir y lo que tienen que denunciar y devolver. Lo que hace falta son las pautas escritas que explican los valores aceptables, las políticas de viajes profesionales y reglamentos de caridad y patrocinio. Según las respuestas todos los empleados están enterados de los usos y costumbres dentro de la empresa, pero lo que se recomienda es formalizarlo y tenerlo de una forma escrita.

Resultados de las PyMEs afiliadas a KION Group

Aspectos que las PyMEs afiliadas a KION Group manejan bien...	Aspectos que las PyMEs afiliadas a KION Group tienen que desarrollar/tener en cuenta...
Disponibilidad del código de conducta	Comunicación activa acerca del valor del código de conducta
Percepción de corrupción, identificación de áreas críticas frente a la corrupción, comunicación de casos de corrupción dentro de la empresa	Departamento de <i>Compliance</i> /Encargado de tareas de <i>Compliance</i>
Terceros no están involucrados en el proceso de la comercialización	Percepción acerca de la falta de un código de conducta frente a los negocios con empresas multinacionales
El Estado Argentino no está involucrado en el proceso de la comercialización	Poco conocimiento sobre el proyecto de la Ley de Penalidad de Personas Jurídicas
Manejo de conflicto de intereses	No tuvieron proyectos existosos contra la corrupción
Organización de procesos de la comercialización (cantidad mínima de ofertas, principio de cuatro ojos [autorización y revision], recibo de contratos principales, compras y ventas son 100% directas, contratos incluyen las cláusulas más importantes y están por escrito y estandarizados)	Pocos entrenamientos acerca del código de conducta/ <i>Compliance</i> , faltan entrenamientos para los socios comerciales
Registro de descuentos recibidos, otorgados y rechazo de pagos en efectivo	Falta de un proceso <i>Business-Partner Check/Due Dilligence</i>
Documentación transparente (rastrear todo el proceso de la comercialización)	No conocimiento a cerca de pagos de facilitación y pagos en cuentas bancarias en el extranjero que no se pueden rastrear

Rechazo de regalos e invitaciones (sin no son adecuados)	No existen normas escritas y límites establecidos acerca de regalos, eventos, caridad y patrocinio
--	--

Gráfico 17: Resultados de la entrevista de las PyMEs afiliadas a KION Group, 2017, elaboración propia

Con referencia a los resultados de las PyMEs afiliadas a KION Group, es decir los distribuidores de la marca Linde, se pueden identificar pocas diferencias en comparación al otro grupo de las PyMEs participantes, por lo cual en este paso solamente se presentan las diferencias que se dan entre las PyMEs vinculadas a KION Group y el resto de las PyMEs (ver las palabras impresas en negrita en el Gráfico 17). En otras palabras, las fuerzas y debilidades de las seis PyMEs que fueron analizadas en el paso anterior, todavía aplican para el grupo afiliado a KION Group.

Al final el departamento de *Compliance* de KION Group puede tomar las diferencias establecidas como referencias y sugerencias con el objetivo de realizar un soporte más efectivo en el caso específico de las PyMEs afiliadas a su marca Linde. Una elaboración detallada de recomendaciones para realizar un apoyo más eficaz hacia las PyMEs afiliadas a KION Group, esto superaría tanto el alcance de este trabajo como las competencias del autor, por lo cual solamente se presentan las diferencias identificadas a continuación (ver Gráfico 17).

Fuerzas de las PyMEs afiliadas a KION Group

Entre los aspectos que las PyMEs afiliadas a KION Group manejan bien en comparación al resto de las PyMEs entrevistadas son por ejemplo el trabajo con terceros. Dos de las tres PyMEs no trabajan con terceros, por lo cual el riesgo de involucrarse en un caso de corrupción por parte del tercero no existe, según la opinión de los entrevistados. Por otra parte, la PyME que maneja negocios con terceros, paga sus terceros con cheque y registra todos los procesos, lo que indica un nivel adecuado de control.

Asimismo, las PyMEs afiliadas a KION Group no manejan negocios con el Estado Argentino, por lo cual no tienen el riesgo de involucrarse en delitos que por ejemplo fueron cometidos por el Estado Argentino.

Debilidades de las PyMEs afiliadas a KION Group

Con relación a los aspectos que las tres PyMEs afiliadas a KION Group deberían desarrollar es la comunicación acerca del valor de un código de conducta. Solo una PyME mantiene una buena comunicación acerca del código de conducta y problemas que surgen a diario (reuniones cada 15 días). No obstante, dos PyMEs tienen que desarrollar una mayor comunicación, en específico la PyME que trabaja con usos y costumbres frente al proceso del establecimiento formal de un código de conducta en el futuro.

Resultados de las empresas multinacionales

En cuanto a la evaluación de las respuestas de las empresas multinacionales no era la intención de analizar los aspectos y temas que tienen que mejorar en cuanto a sus prácticas de *Compliance* ya que dichas empresas son especialistas en el ámbito de *Compliance*, debido a su gran tamaño, su organización más amplia, estructura y sus conocimientos acerca del manejo de negocios a nivel global. La intención primaria de incluir las empresas multinacionales en la investigación era la inclusión de otras perspectivas a las prácticas de *Compliance* en Argentina y de recibir informaciones acerca de obstáculos que los empresarios tienen que enfrentar, los aspectos que tienen que tener en cuenta y los cambios que se realizaron con referencia a la organización de un sistema de *Compliance*.

Consecuentemente las empresas multinacionales confirmaron que tienen un código de conducta implementado, tienen una activa comunicación acerca de los valores de *Compliance*, conducen capacitaciones para sus empleados y proveedores a una base regular, establecieron procesos bien formalizados, tienen muchos reglamentos acerca de procesos de autorización y revisión y del manejo de negocios con terceras partes. En el siguiente paso se presentan los aspectos más específicos acerca del manejo de *Compliance* en Argentina y los obstáculos que los empresarios tienen que superar frente a los negocios internacionales.

Según la opinión de los expertos de las tres empresas multinacionales, la corrupción en Argentina representa un problema “endémico” de muchos años. No pasa ningún día en que no salga un caso de corrupción en la radio y en la televisión. Con referencia a las industrias específicas de las empresas multinacionales existen diferencias, debido a la naturaleza de los negocios.

Los expertos informaron que la auditoría tiene un riesgo menor debido a las regulaciones y revisiones internas por la secretaría de la industria y que la industria de los seguros tiene una base fraudulenta. En cuanto al sector industrial farmacéutico la relación entre la industria y los médicos que trabajan en el servicio público es crítica, es por esto que es necesario tener cuidado y prevenir casos ilícitos. Aunque el fraude contra los seguros está penado en Argentina, el experto explicó que la aplicación de la justicia es insuficiente. Dicha aplicación insuficiente tanto como la falta de la sanción dentro de la organización comercial, dificultan el cumplimiento de los reglamentos e imponen los CMS implementados (PwC, 2010). En otras palabras, sin la aplicación de sanciones se obstaculiza la adherencia a las pautas establecidas bajo el CMS de la empresa.

Aparte de los problemas que vienen con la corrupción y las áreas más arriesgadas, los expertos destacaron que en los últimos años *Compliance* se ha desarrollado mucho en Argentina en el sentido de que *Compliance* recibió más importancia, ahora existen departamentos propios al lado del departamento legal y existen tareas más dedicadas a *Compliance*.

En suma, se puede identificar un movimiento en Argentina de analizar los casos de corrupción más en profundidad lo que agrega más valor a las funciones de *Compliance*. Sin embargo, existen diferencias en cuanto a la ejecución de las funciones de *Compliance* en comparación a países en Europa o el resto del mundo. Según la opinión de los expertos de las empresas multinacionales el formato del sistema de *Compliance* en Argentina es bastante similar, las diferencias se dan en el hecho de que los negocios en Argentina son más informales, la gente trabaja más de una manera intuitiva y menos metódica, por lo cual resulta más difícil controlar todos los procesos. Por los cambios constantes que se dan en la ejecución de las tareas, se crea un ambiente tan cambiante que los procesos de control necesitan más tiempo para adaptarse.

Otra diferencia que se da en Argentina es que las empresas tienen menores recursos para crear estructuras eficientes de *Compliance*, en comparación a Europa cuyas estructuras resultan más valoradas y sólidas, debido a grandes recursos y conocimientos. En total, los aspectos antes mencionados representan básicamente los cambios culturales que se dan frente a los negocios en Argentina y los obstáculos que los empresarios tienen que superar. A continuación, se presentarán los aspectos específicos de la organización de las políticas y reglamentos de *Compliance* en empresas multinacionales en Argentina.

Con relación al proyecto de la Ley de Penalidad de Personas Jurídicas, la mayoría de las empresas multinacionales reconoce bien dicho proyecto y en comparación a las PyMEs trabajan intensamente con los contenidos analizando lo que va a exigir la ley y como prepararse mejor. Los expertos opinan que será una buena posibilidad, en específico para las empresas nacionales de Argentina, de desarrollar más sus políticas de *Compliance* y de la organización empresarial en general.

Todas las empresas multinacionales tienen una línea de denuncias anónimas y protegen a los denunciantes mediante los principios del anonimato que indica que no se puede revelar la identidad del denunciante y de *non-retaliation* (no represalias) que no se pueden tomar represalias contra el denunciante. Dicha protección del denunciante es muy importante frente al descubrimiento de casos y frente al hecho de que, en Argentina en particular, los empleados no están seguros de que se mantenga la confidencialidad (PWC, 2016). Según la Encuesta Global sobre los Delitos Económicos de PwC, 1 de 4 empresas destacaron que no implementaron una línea de denuncia o que no estaban seguras si todas las informaciones se quedarán en el anonimato.

Al contrario de las PyMEs, los contratos de las empresas multinacionales incluyen una cláusula de antisoborno, pero no siempre una cláusula que destaca el reconocimiento mutuo de los códigos de conducta de ambos contratantes, dado que los proveedores generalmente se adhieren al código de la empresa contratante.

En comparación a las PyMEs las empresas multinacionales identifican los pagos de facilitación bien como “bandera roja” que significa que es necesario poner más atención. Además, explicaron que en Argentina dichos pagos se realizan básicamente en el área de aduaneros y en los negocios con el gobierno (p. ej. permisos de comercialización).

En relación a los reglamentos acerca de regalos e invitaciones no existe un límite común en Argentina que no se puede superar en cuanto a obsequios a clientes y socios del comercio. Sin embargo, con referencia a las pautas propias de las empresas multinacionales los expertos indicaron que se pueden recibir regalos hasta un monto de 25 dólares y una comida con un médico por ejemplo no puede superar un valor de 50 dólares. Existen normas específicas en relación por ejemplo con profesionales de la salud, los médicos no pueden ser invitados a eventos de entretenimiento y no se permiten regalos corporativos.

5 Resumen final y pronósticos para el futuro

La intención primaria de este trabajo es de subrayar la importancia de sistemas de *Compliance* en el ámbito de los negocios internacionales. Se persiguió ilustrar la función de un CMS como una herramienta que tiene el objetivo de prevenir sanciones, y proteger a los empleados y la imagen de la empresa. Dicho CMS ofrece a los empleados la posibilidad de respaldarse en las pautas definidas mediante el código de conducta, lo cual se convierte en una ventaja competitiva frente a los negocios al haberse implementado una cultura de *Compliance*.

Debido a la creciente atención mediática de varios escándalos de corrupción y el endurecimiento de la legislación de anticorrupción a nivel internacional, las sanciones y el daño a la reputación generan la necesidad tanto para grandes empresas internacionales como PyMEs de establecer dicho CMS y ubicar bien entre otros, leyes de anticorrupción tales como el FCPA y UKBA que tienen un alcance extraterritorial y los reglamentos que exigen.

El foco de esta tesis está en el manejo de las prácticas de *Compliance* en Argentina como caso ejemplar dentro de la región América Latina, por lo tanto se buscó analizar la percepción y aplicación de dichas prácticas de *Compliance* como pregunta de la investigación. Por parte de la empresa multinacional KION Group como comitente de esta tesis, se realizaron entrevistas personales con tres grupos de expertos: los distribuidores de la marca Linde de KION Group, PyMEs vinculadas al programa regional de DEPE y la AHK Argentina que están interesados en expandir sus negocios hacia Alemania y filiales de empresas multinacionales con sedes principales en Alemania, Gran Bretaña y Suiza.

Frente al principio de la triangulación dentro de la metodología, los aspectos encontrados en la literatura existente y los resultados del análisis de las entrevistas son consistentes. Los entrevistados ubican bien el riesgo persistente de la corrupción en Argentina y conocen los factores que tienen que tener en mente a la hora de manejar sus negocios en el mercado argentino.

Argentina se identifica como país que sufre de la corrupción sistemática que se destaca en el ambiente cultural de la aceptación de prácticas corruptas por parte de la ciudadanía argentina. Dicha percepción se confirma por otros indicadores tales como varios escándalos políticos acerca de la corrupción que salieron a la luz, un débil posicionamiento

dentro del IPC y del Índice de Pagadores de Sobornos elaborados por Transparency International a nivel internacional e informes sobre el desarrollo de la aplicación como por ejemplo de la Convención de Anticohecho de la OCDE.

Dicho informe sobre la aplicación de la Convención de Anticohecho expresa la preocupación de la OCDE como organización internacional del desarrollo económico sobre el avance insuficiente en cuanto a la aplicación de las pautas de la Convención de Anticohecho en Argentina. Sobre todo, la OCDE está preocupada por el gran peligro que viene de la politización de los procesos jurídicos que implican la independencia insuficiente de la fiscalía y la neutralidad de la Procuraduría General. Por lo tanto, es necesario poner más énfasis en el fortalecimiento de las instituciones democráticas en Argentina en el futuro. Además, la OCDE se preocupa por los procesos de corrupción que se prologan durante muchos años antes de tomar decisiones, las sanciones insuficientes para personas jurídicas y la falta de la regulación de la corrupción en el sector privado dentro del código penal.

Aunque predominan los déficits ante la lucha contra la corrupción y todavía falta mucho camino por recorrer, el país ha avanzado mucho en los últimos cuatro años en cuanto a la implementación de estructuras propias y tareas más dedicadas a *Compliance*, según la opinión de los expertos de las empresas multinacionales entrevistadas. El proyecto de la Ley de la Penalidad de Personas Jurídicas es un ejemplo del esfuerzo del gobierno actual bajo la presidencia de Mauricio Macri de avanzar en cuanto a la aplicación de las pautas establecidas por la Convención Anticohecho y de convertirse en un miembro de la OCDE. Dicho desarrollo ayuda mucho en cuanto a la confianza de inversores extranjeros de invertir en el país, específicamente en relación a una economía estable.

Además, a través de la investigación de la legislación de anticorrupción en este trabajo, se pudo identificar que Argentina tiene en la actualidad una legislación exigente en cuanto a la lucha contra la corrupción que se va desarrollando y que presenta una base sólida para poder avanzar con los negocios a nivel internacional. Sin embargo, en comparación con Alemania la legislación en Argentina es menos estricta acerca de la severidad de las sanciones, tiene un alcance menor (no extraterritorial) acerca de la sanción del soborno y el país tiene que entre otros fortalecer la aplicación de la justicia. Dicha falta de aplicación jurídica destaca el problema en el que se obstaculiza la adherencia a las pautas y leyes establecidas. Es decir, sin sanciones adecuadas no es posible lograr un

verdadero cumplimiento de las pautas ni permite que Argentina siga avanzado en la lucha contra la corrupción.

En referencia a la organización de las empresas PyMEs según la investigación, la mayoría de estas tiene un conocimiento básico de las tareas de *Compliance* que juegan un papel importante dentro la gerencia empresarial. En otras palabras, todas las PyMEs ubicaron bien los aspectos incluidos en el cuestionario y pudieron dar ejemplos en detalle respecto al manejo acerca de dichos temas.

Entre los aspectos que las PyMEs manejan bien son: la comunicación activa y abierta acerca del código de conducta, sus valores éticos y casos de corrupción con el objetivo de entrenar a sus empleados y para subrayar la tolerancia cero ante actos ilícitos. Aunque no todas las empresas tienen un código de conducta o no lo tienen formalmente implementado por una norma ISO 37001, debido a su carácter organizacional (p. ej. empresa familiar), su tamaño pequeño y menores recursos financieros en general, estas trabajan con usos y costumbres, normas internas y se calificaron a través de normas de ISO de calidad (ISO 9001), del medio ambiente (ISO14001) y normas IRAM que se conocen por Argentina. Además, en general las PyMEs ubican y por lo tanto enfrentan bien los riesgos a diario en su trabajo, sobre todo las áreas de compras y ventas que son críticas y todos los negocios que se realizan dentro del sector público tales cómo obras públicas de construcción en dónde el Estado Argentino está muy involucrado.

Adicionalmente, en relación a la organización de las operaciones comerciales, las PyMEs tienen sus procesos bien documentados y controlados mediante diferentes herramientas que permiten rastrear el proceso entero dentro de la cadena de suministro: la revisión de una cantidad mínima de ofertas, el principio de cuatro ojos acerca de la revisión, autorización de los procesos y establecimiento de contratos estándares.

Respecto a distintas problemáticas que se pueden dar manejando sus negocios, por ejemplo los conflictos de intereses, las PyMEs están bien interiorizadas en estos. Además, en cuanto a las relaciones comerciales con sus socios las mismas tienen reglamentos acerca de obsequios que pueden regalar a sus clientes o proveedores y los regalos que pueden recibir o que tienen que devolver. Dicho reglamento es importante ante el hecho de que no existen límites comunes en Argentina con referencia a las políticas de obsequios.

En relación a pedidos de gran volumen, la mayoría de las PyMEs lo recibe directamente y tanto las ventas como las compras son 100% directas, es decir que no existen agentes

involucrados en el proceso de la comercialización, por lo cual existe un riesgo menor de enfrentar la corrupción dentro de la cadena de abastecimiento (p. ej. extorsión o soborno).

Al contrario, el mayor desafío de las PyMEs según los resultados de la investigación es la formalización de todos los usos y costumbres y las normas internas existentes que las PyMEs aplican para manejar sus operaciones comerciales. Aunque la mayoría indicó que las empresas multinacionales nunca les han pedido un código formalmente implementado, este atributo será una ventaja muy importante, con el objetivo de mejorar su competitividad estableciendo su propio código de conducta, ya que existe la posibilidad de que se aprobará el proyecto de la Ley de Penalidad de las sociedades anónimas. Dicha ley exigirá que las PyMEs tengan un programa de integridad establecido basado en un código de conducta que de esa manera presentará una función de seguridad tanto para los empleados como para la empresa. En este contexto es necesario empezar a familiarizarse con las pautas que exige la ley en detalle, dado que ninguna de las PyMEs tenía un conocimiento profundo de dicho proyecto.

En relación a la concientización acerca del código de conducta, las PyMEs tienen que poner más énfasis en los entrenamientos y capacitaciones, por ejemplo, implementar un E-Learning sobre el código de conducta de la empresa, con el objetivo de tener una formación más amplia y profunda, dado que en la actualidad los entrenamientos se hacen en formas muy puntuales y el foco está en pautas de seguridad y calidad que no son suficientes. Adicionalmente, las PyMEs tienen que ver aspectos que no han tratado hasta ahora tales como pagos de facilitación y pagos en cuentas bancarias en el extranjero que no se pueden rastrear.

Asimismo, las PyMEs tienen que enfocarse más en la elaboración de proyectos contra la corrupción aparte de tener un código de conducta y de realizar capacitaciones de concientización. En este contexto, también las PyMEs deberían enfocarse más en el control de sus socios y sus terceros frente a la responsabilidad penal de leyes de anticorrupción. En otras palabras, las PyMEs tienen que implementar un proceso de *Due Dilligence* o un proceso parecido incluyendo un cheque de solvencia y de juicios previos, dado que en la actualidad se maneja más mediante referencias personales y confianza cual resulta insuficiente.

Con referencia a las empresas grandes, multinacionales que comercializan en Argentina, dicho grupo tiene, según la opinión de los expertos de la investigación, un sistema de

Compliance parecida al resto del mundo, por lo cual muchos aspectos importantes están cubiertos. Sin embargo, se pueden identificar ciertos desvíos en la informalidad de algunos procesos lo que generan a su vez una sobrecarga en la etapa de control demandando tiempo adicional para el alineamiento.

En resumen, ante el desarrollo actual de la legislación de anticorrupción y la organización de las PyMEs acerca de las prácticas de *Compliance* en Argentina, se pudo observar que aunque queda un camino largo por recorrer, el país está dando signos de recuperación en la lucha contra la corrupción y su legislación exigente se verá profundizada en los próximos años si se aprueban proyectos de ley, tales como el proyecto de la Penalidad de Personas Jurídicas que está siendo discutido actualmente en Argentina. Sin embargo, lo más importante será contribuir en fortalecer el cambio cultural frente a la corrupción, ayudando a concientizar facilitando y acercando de la temática y el término *Compliance* asegurando que se apliquen las normas establecidas para realizar sistemas de control verdaderamente efectivos con el objetivo final de ganar la confianza de los inversores extranjeros que estén dispuestos de invertir en Argentina en el futuro.

En relación a las limitaciones del estudio es necesario tener en mente que este trabajo trata una sensible temática, por lo cual hay que sopesar la veracidad de las respuestas. No obstante, dicho riesgo existe para todos los estudios cualitativos, esto no debería destruir el valor del trabajo como estudio válido. Asimismo, debido al tamaño pequeño de la población, los resultados tampoco pueden ser generalizados, aparte del hecho de que no existe un número de entrevistas cualitativas que sea necesario para generalizar los resultados. Sin embargo, las entrevistas cualitativas representan un intento de dar una vista general sobre la percepción y aplicación de las prácticas de *Compliance* en empresas argentinas.

Finalmente, con referencia a estudios futuros se recomienda realizar una investigación más amplia en cuanto al número de participantes en la muestra para generar resultados significativos que se puedan generalizar hacia la población argentina. Sin embargo, debido al tema sensible siempre quedará una parcialidad en las respuestas. Además, se recomienda analizar diferencias organizacionales entre empresas familiares y no familiares que no fueron investigadas en este estudio. Dicho análisis se justifica, dado que una gran parte de las PyMEs en Argentina es constituida por miembros familiares y diferencias organizacionales posiblemente puedan generar otras necesidades a la hora de implementar prácticas de *Compliance*. Asimismo, las diferencias organizacionales también

pueden aplicar en el caso de PyMEs que comercializan en distintas provincias del país e industrias. Finalmente, se recomienda realizar un estudio incluyendo los dos factores industria y provincia con el objetivo final de poder realizar un apoyo más específico y eficaz en cuanto a la elaboración y aplicación de medidas de anticorrupción.

6 Bibliografía

- Asesoramiento Jurídico Alemán. (16 de junio 2015). *Braucht es in Deutschland ein Whistleblower-Gesetz?* Recuperado el 10 de julio de 2017, de <https://anwaltauskunft.de/magazin/gesellschaft/staat-behoerden/1040/braucht-es-in-deutschland-ein-whistleblower-gesetz/>
- Asociación Argentina de Ética y Compliance [AAEC]. (2016) *5° Encuentro sobre Ética y Compliance*. Recuperado el 10 de julio de 2017, <http://www.eticaycompliance.com.ar/wp-content/uploads/2016/04/resumen-5-encuentro.pdf>
- AAEC. (Julio 2017a). *Libro blanco sobre la función de Compliance*. Recuperado el 24 de julio de 2017, de http://www.eticaycompliance.com.ar/external/libro_blanco_mompliance_arg.pdf
- AAEC. (25 de abril de 2017b). *Comisión de Sistemas de Gestión de Compliance, ISO 19.600*. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de <http://www.eticaycompliance.com.ar/se-realizo-la-primera-reunion-de-la-comision-de-sistemas-de-gestion-de-compliance-iso-19-600/>
- ASX Corporate Governance Council. (24 de marzo de 2014). *Corporate Governance Principles and Recommendations*. Recuperado el 20 de junio de 2017, de <http://www.thundelarra.com/documents/2015/01/cgc-principles-and-recommendations-3rd-edn.pdf>
- Baker & McKenzie. (2015). *Siete Desafíos de Cumplimiento y cómo superarlos*. Recuperado el 20 de agosto de 2017, de http://www.bakermckenzie.com/-/media/files/insight/publications/2015/12/la-compliance/la_compliancereport_spanish_2015.pdf
- Baker & McKenzie. (2016). *Anti-Corruption in Argentina*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de <https://globalcompliance.com/anti-corruption/handbook/anti-corruption-in-argentina/>
- BDO. (Junio 2015). *Fraude, Investigaciones y disputas*. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de <http://www2.bdoargentina.com/fid/FID-news2.pdf>

- Boyce, C., & Neale, P. (Mayo 2006). *Conducting In-Depth Interviews - A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*. Recuperado el 17 de julio de 2017, de http://dmeformpeace.org/sites/default/files/Boyce_In%20Depth%20Interviews.pdf
- Cámara de Industria y Comercio Argentino-Alemana [AHK]. (2017). Recuperado el 15 de Mayo 2017, de <http://www.ahkargentina.com.ar/negocios/compliance/de-empresas-para-empresas/>
- Camara de Comercio Argentino Brasileña [Cambras]. (6 de marzo 2017). *Argentina: Avances en transparencia y anticorrupción*. Recuperado el 18 de agosto de 2017, de <https://www.cambras.org.ar/index.php/socios/novedades-de-socios/item/1215-avances-de-argentina-en-materia-de-transparencia-y-lucha-contra-la-corrupcion>
- Camphausen, B. (2013). *Strategisches Management – Planung, Entscheidung, Controlling*. München: Oldenbourg Verlag
- Caniza, V., & Goldaracena, F. (29 de octubre 2016). Argentina: Benefits for Whistleblowers extended to Investigations related to Corruption, Customs Crimes and Economic and Financial Crimes. Recuperado el 5 de julio de 2017, de <https://globalcompliancenews.com/argentina-benefits-whistleblowers-extended-20161029/>
- Cappiello, H. (5 de marzo 2017). *Hotesur: ordenan ampliar un peritaje contable de los alquileres que pagó Báez*. Recuperado el 20 de agosto de 2017, de <http://www.lanacion.com.ar/1990205-hotesur-ordenan-ampliar-un-peritaje-contable-de-los-alquileres-que-pago-baez>
- Carvalhosa, M. (2014). The new anti-corruption Brazilian law. *Revista Europea e Iberoamericana de Pensamiento y Análisis de Derecho, Ciencia Política y Criminología*, Volumen 2 (Número 1), pp. 37-45.
- Casper, M. (2012). Corporate Governance and Corporate Compliance. In *German Corporate Governance in International and European Context* (pp. 359-397). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Cassell, C. (2015). *Conducting Research Interviews for Business and Management Studies*. London: SAGE Publications Ltd.

- Centro Federal para la Educación Cívica. (20 de mayo 2009). *Wahlkampfkosten*. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de <http://www.bpb.de/politik/wahlen/bundestagswahlen/62579/kosten>
- Clarín. (26 de abril 2014). *Políticos condenados, pero que no van a la cárcel*. Recuperado el 20 de julio de 2017, de https://www.clarin.com/opinion/Politicos-condenados-van-carcel_0_BJULssT9wQx.html
- Clarín. (19 de octubre 2016). *La figura del arrepentido para casos de corrupción se convirtió en ley*. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de https://www.clarin.com/politica/figura-arrepentido-casos-corrupcion-convirtio_0_ryPtBXrke.html
- Clarín. (27 de junio 2017a) El futuro de la Argentina son las PyMEs. Recuperado el 10 de septiembre de 2017, de https://www.clarin.com/opinion/futuro-argentina-pymes_0_Byt4SDkN-.html
- Clarín. (3 de marzo 2017b). *Corrupción empresaria: Diputados inicia el debate de la ley que pidió Macri*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de https://www.clarin.com/politica/corrupcion-empresaria-diputados-inicia-debate-ley-pidio-macri_0_H1M9Gcw5g.html
- Cobham, A. (23 de julio 2013). *Corrupting Perceptions: Why Transparency International's Flagship Corruption Index falls short*. Recuperado el 5 de septiembre de 2017, de <https://www.cgdev.org/blog/corrupting-perceptions-why-transparency-international's-flagship-corruption-index-falls-short>
- Compliance Academy. (s.f.). *ISO 19600 Compliance Management Systems*. Recuperado el 20 de julio de 2017, de <http://www.iso19600.info>
- Confederación Alemana de Sindicatos. (12 de diciembre 2016). *Öffentlicher Dienst: Vorsicht bei Geschenken und Belohnungen*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de <http://www.dgb.de/themen/++co++c1787de4-cf3d-11e1-497f-00188b4dc422>
- Consejo de Europa. (26 de julio 1995). *Schutz der finanziellen Interessen der EU-Betrugsbekämpfung*. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=LEGISSUM:133019>
- Consejo de Europa. (4 de noviembre 1999). *Zivilrechtsübereinkommen über Korruption*. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de <https://rm.coe.int/168007f58a>

- Consejo de Europa. (1 de julio 2002). *Details zum Vertrag-Nr. 173 - Strafrechtsübereinkommen über Korruption*. Recuperado el 6 de septiembre de 2017, de <https://rm.coe.int/168007f589>
- Consejo de Europa. (28 septiembre 2005). *Übereinkommen gegen Bestechung, an der Beamte beteiligt sind*. Recuperado el 5 de agosto 2017, de <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=LEGISSUM:133027&from=DE>
- Corradini, L. (3 de junio 2016). *Creen que la Argentina tardará unos dos años en poder adherirse a la OCDE*. Recuperado el 6 de julio de 2017, de <http://www.lanacion.com.ar/1905266-creen-que-la-argentina-tardara-unos-dos-anos-en-poder-adherirse-a-la-ocde>
- Davis, J., & Ruhe, J. (Abril 2003). Perceptions of Country Corruption: Antecedents and Outcomes. *Journal of Business Ethics*, 43, pp. 275-288.
- Denzin, N. K. (2012). Triangulation 2.0. *Journal of Mixed Methods Research*, pp. 80-88.
- Departamento de Justicia de los Estados Unidos. (3 de febrero 2017). *FCPA-A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*. Recuperado el 17 de mayo de 2017, de www.justice.gov/criminal/fraud/fcpa
- Di Ciano, M. (2016). PyMEs-Rol en la Economía Nacional y características particulares de funcionamiento. *Asociación de los Docentes de la UBA*.
- DiMauro, J. (30 de diciembre 2013). *Siemens managers charged with bribery in Argentina*. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://www.fcpablog.com/blog/2013/12/30/siemens-managers-charged-with-bribery-in-argentina.html>
- División Criminal de Justicia y Comisión de Valores y Bolsa de los EE. UU. (14 de noviembre 2012). *A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act*. Recuperado el 20 de julio de 2017, de <https://www.sec.gov/spotlight/fcpa/fcpa-resource-guide.pdf>
- Dwarkin, S. (12 de septiembre de 2012). Sample Size Policy for Qualitative Studies Using in Depth-Interviews. (vol.41) Recuperado el 10 de Agosto de 2017, <http://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1525822X05279903>

- Edelman. (2017). *Global Results 2017*. Recuperado el 20 de julio de 2017, de <http://www.edelman.com/global-results/>
- Ekinci, Y. (2015). *Designing Research Questionnaires for Business and Management Students*. London: SAGE Publications.
- El Cronista. (8 de septiembre 2016). *La Ley del Arrepentido en Argentina*. Recuperado el 20 de agosto de 2017, de <https://www.cronista.com/opinion/La-Ley-del-Arrepentido-en-Argentina-20160908-0034.html>
- Escuela de Negocios de PwC Argentina. (s.f.). *Internacionalización de las PyMEs*. Recuperado el 23 de septiembre de 2017, de <https://www.pwc.com.ar/es/asesoramiento-a-pymes/assets/document/pwc-internacionalizacion-de-las-pymes.pdf>
- Faust, T. (2015). *Compliance und Korruptionsbekämpfung - Beiträge und Übungen zur Organisationsethik (vol. 1)*. Norderstedt: BoD, Books on Demand. “(...) die organisationale Transparenz, Reputation und Handlungslegimität zu steigern sowie für eine Risikominimierung, Haftungsvermeidung und Schadensabwehr zu sorgen.“ Traducción mía.
- Flick, U. (2010). *Gütekriterien qualitativer Forschung*. En Mey., Mruck K. *Handbuch Qualitative Forschung in der Psychologie*. Wiesbaden: Springer Fachmedien
- Fraunhofer Institut. (2017). *Produktion und Dienstleistung – Industrie 4.0*. Recuperado el 30 de septiembre, de <https://www.fraunhofer.de/de/forschung/forschungsfelder/produktion-dienstleistung/industrie-4-0.html>
- GAFI. (22 de octubre 2010). *Mutual Evaluation Report - Anti-Money Laundering and Combating the Financing of Terrorism - Argentina*. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de <http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/reports/mer/MER%20Argentina.pdf>
- GAN Integrity. (2016). *Korruptionsglossar*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de <http://www.business-anti-corruption.de/about/antikorrupionsgesetze/vocabulary.aspx#Beschleunigungszahlungen>

- Garau, J. (13 de abril 2016). *Fraude corporativo: qué piensan las empresas y cómo combatirlo*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <http://www.apertura.com/negocios/Fraude-corporativo-que-piensan-las-empresas-y-como-combatirlo-20160413-0004.html>
- Gobierno de Chile. (Junio 2011). *Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas - Ley N°20.393*. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de http://www.oas.org/juridico/english/IIconf_aliaga.pdf
- Grupo de Acción Financiera Internacional sobre el Lavado de Activos [GAFI]. (Junio 2014). *3rd Follow-Up Report Mutual Evaluation of Germany*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de <http://www.fatf-gafi.org/media/fatf/documents/reports/mer/FUR-Germany-2014.pdf>
- Grupo de Trabajo de la OCDE sobre el Soborno. (2011). *Annual Report 2011*. Recuperado el 3 de julio de 2017, de <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/AntiBriberyAnnRep2011.pdf>
- Grupo de Trabajo de la OCDE sobre el Soborno. (2013). *Annual Report 2013*. Recuperado el 3 de julio de 2017, de <https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/AntiBriberyAnnRep2012.pdf>
- Gubrium, J., & Holstein, J. (2001). *Handbook of Interview Research - Context & Method*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Gurfinkel et al. (2016). *Argentina cracks down on corporate corruption*. Recuperado el 10 de mayo de 2017, de <http://bac.hoganlovellsabc.com>
- Horrer, Phillip. (Noviembre 2013). *Beschleunigungszahlungen und Erleichterungszahlungen im Ausland*. Recuperado el 20 de agosto de 2017, de <http://fachanwaelte-strafrecht-potsdamer-platz.de/de/news/wirtschaftsstrafrecht/128-beschleunigungszahlungen-und-erleichterungszahlungen-im-ausland>
- Hufty, M. (1999). Los amigos de mis amigos son mis amigos. Poder y Corrupción en la Argentina de Carlos Menem. *Frontera de la historia* 4, pp.145-175.
- Huppertz, C. (2004). *Korruption in Argentinien - Eine netzwekanalytische Erklärung der Finanzkrise (vol. VIII)*. Dr. Kovac.

Inderst, C. (2013). *Compliance-Aufbau-Management-Risikobereiche*. Heidelberg: CF Müller Verlag.

infobae. (12 de julio 2016). *El ingreso de la Argentina a la OCDE tardará al menos tres años*. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de <http://www.infobae.com/economia/2016/07/12/el-ingreso-de-la-argentina-a-la-ocde-tardara-al-menos-tres-anos/>

Instituto Argentino de Normalización y Certificación [IRAM]. (13 de agosto 2017). *Instituto Argentino de Normalización y Certificación*. Recuperado el 22 de julio de 2017, de <http://www.iram.org.ar>

International Centre for Settlement of Investment Disputes . (3 de agosto 2004). International Centre for Settlement of Investment Disputes Washington, D.C. in the Proceeding between Siemens A.G. and the Argentine Republic - Decision on Jurisdiction. Recuperado el 25 de julio de 2017, de <https://www.italaw.com/cases/1026>

International Organization for Standardization [ISO]. (13 de agosto 2017). *International Organization for Standardization* . Recuperado el 5 de julio de 2017, de <https://www.iso.org/home.html>

Jain, A. K. (2001). Corruption: A Review. *Journal of Economic Surveys*, 15(1), pp.72-121.

Junc, L. (2010). *Corporate-Compliance-Berichterstattung in Deutschland - Eine theoretische und empirische Analyse*. Wiesbaden: Gabler Verlag Springer Fachmedien.

KION Group. (2015). *Compliance bei KION*. Recuperado el 9 de diciembre 2016, de http://www.kiongroup.com/media/main/investor_relations/corporate_governance/compliance_at_kion/Code_of_Compliance_2015_es.pdf

KION Group. (Abril 2015a). *Code of Compliance - Versión Española*. Recuperado el 9 de diciembre de 2016, de http://www.kiongroup.com/media/main/investor_relations/corporate_governance/compliance_at_kion/Code_of_Compliance_2015_es.pdf

KION Group. (Agosto 2015b). *Principios de Conducta para Proveedores*. Recuperado el 2 de octubre de 2017, de http://www.kiongroup.com/media/main/investor_relations/corporate_governance/compliance_at_kion/Principles_of_Supplier_Conduct_ES_2015_signed.pdf

KION Group. (1 de noviembre 2016). *The KION Group enters a new era by successfully completing its acquisition of Dematic*. Recuperado el 7 de abril 2017, de http://www.kiongroup.com/en/main/media_site/press_releases_4/ms_press_releases_overview.jsp?id=UNRINEJXKWZUGCZUARLVNDOI

KION Group. (Abril 2017). *KION Group - Unternehmenspräsentation*. Recuperado el 7 de abril de 2017, de http://www.kiongroup.com/media/de/main/media_site/kion_group_corporate_presentation.pdf

KPMG. (Diciembre 2011). *Compliance Management Systeme*. Recuperado el 30 de septiembre de 2017, de https://www.kpmg.at/fileadmin/KPMG/Publikationen/Broschueren_und_Studien/Compliance_Management_Systeme.pdf

KPMG. (2017a). *Auditoría interna, riesgo y cumplimiento*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de <https://home.kpmg.com/ar/es/home/services/advisory/risk-consulting/auditoria-interna-riesgo-cumplimiento.html>

KPMG. (2 de junio 2017b). *Bundestag und Bundesrat einigen sich auf neues Geldwäschegesetz*. Recuperado el 15 de mayo de 2017, de <https://home.kpmg.com/de/de/home/themen/2017/06/bundestag-und-bundesrat-einigen-sich-auf-neues-geldwaeschegesetz.html>

Kunze, M. (2008). *Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen: Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration von Werten und Normen*. Wiesbaden: Gabler.

La Nación. (22 de noviembre 2015). *Corrupción pública y privada: no sólo existe, sino que se puede combatir*. Recuperado el 20 de julio de 2017, de <http://www.lanacion.com.ar/1847619-corrupcion-publica-y-privada-no-solo-existe-sino-que-se-puede-combatir>

La Nación. (19 de febrero 2017a). *El mapa empresarial de un país donde las pymes son las grandes empleadoras*. Recuperado el 10 de septiembre de 2017, <http://www.lanacion.com.ar/1985790-el-mapa-empresarial-de-un-pais-donde-las-pymes-son-las-grandes-empleadoras>

La Nación. (30 de abril 2017b). *Odebrecht aportó fondos para la campaña de Pro y otros partidos están bajo la lupa*. Recuperado el 28 de agosto de 2017, de <http://www.lanacion.com.ar/2019169-odebrecht-aporto-fondos-para-la-campana-de-pro-y-otros-partidos-estan-bajo-la-lupa>

La Nación. (1 de marzo 2017c). *Macri en el Congreso: cómo es el proyecto de ley de responsabilidad empresarial al que se refirió*. Recuperado el 20 de mayo de 2017, de <http://www.lanacion.com.ar/1988940-macri-en-el-congreso-que-es-la-ley-de-responsabilidad-empresarial-a-la-que-se-refirio>

La Nación. (2017d). *Cepo cambiario: cronología de estos cuatro años de restricciones*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de <http://www.lanacion.com.ar/1854739-cepo-cambiario-cronologia-de-estos-cuatro-anos-de-restricciones>

Linssen, R. (15 de septiembre 2016). Compliance-Kommunikation braucht Kopf und Bauch. Oder: Was wir von der Werbung lernen können. *Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ)*, pp. 193-240.

Logistik Journal. (4 de octubre 2017). “Was KION kann, können nur wenige in der Branche” *Klartext – Gordon Rsike*. Recuperado el 28 de septiembre de 2017, de http://www.logistik-journal.de/index.cfm?pid=1608&pk=168514#.WdT_gq2X8cg

Melgar et al. (Marzo 2010). The Perception of Corruption. *International Journal of Public Opinion Research*, 22, pp.120-131.

Meuser, M., & Nagel, U. (2009). Das Experteninterview - konzeptionelle Grundlagen und methodische Anlage. Pickel et al, *Methoden der vergleichenden Politik - und Sozialwissenschaft* (pp. 456-479). Wiesbaden: Springer-Verlag.

Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas . (s.f.). *Ley N° 25.188 Ley de Ética de la Función Pública* . Recuperado el 9 de julio de 2017, de <http://www.mecon.gov.ar/digesto/leyes/ley25188.htm>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos . (1984). *Código Penal de la Nación*

Argentina - Ley 11.179 (T.O. 1984 actualizado). Recuperado el 10 de julio de 2017, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16546/texact.htm>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (4 de diciembre 1996). *Ley 24.759*.

Recuperado el 10 de julio de 2017, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/41466/norma.htm>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos . (7 de septiembre 2000). *Convenciones -*

Ley 25.319. Recuperado el 15 de julio de 2017, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64615/norma.htm>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos . (1. Junio 2001). *Código Penal - Ley*

26.683. Recuperado el 20 de julio de 2017, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/180000-184999/183497/norma.htm>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (20 de diciembre 2006a). *Ley de*

Financiamiento de los Partidos Políticos - Ley 26.215. Recuperado el 15 de julio de 2017, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/120000-124999/124231/texact.htm>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (10 de mayo 2006b). *Convenciones - Ley*

26.097. Recuperado el 22 de julio de 2017, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/116954/norma.htm>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Oficina Anticorrupción. (2016). *Ley de*

Responsabilidad Penal de las Personas Jurídicas por Delitos de Corrupción. Recuperado el 12 de agosto de 2017, de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/oa_anteproyecto_rppj.pdf

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2016a). *Review of the Implementation of the Convention and 1997 Recommendation*. Recuperado el 17 de julio de 2017, de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/cohecho_evaluacion_argentina-0a.pdf

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos . (s.f.). *Ley 27304 - Modificación*. Recuperado el 22 de julio de 2017, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/265000-269999/267115/norma.htm>

Ministerio Federal de Finanzas . (23 de junio 2017). *Gesetz zur Umsetzung der Vierten EU-Geldwäscherichtlinie, zur Ausführung der EU-Geldtransferverordnung und zur Neuorganisation der Zentralstelle für Finanztransaktionsuntersuchungen*. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de http://www.bundesfinanzministerium.de/Content/DE/Downloads/Gesetze/2017-06-24-G-z-Umsetzung-Vierte-Geldwaescherichtlinie.pdf;jsessionid=8512A6F447460F496ECB082DF108A1A3?__blob=publicationFile&v=8

Ministerio Federal de Justicia y Protección al Consumidor. (24 de mayo 1968). *Gesetz über Ordnungswidrigkeiten [OWiG]*. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de http://www.gesetze-im-internet.de/owig_1968/OWiG.pdf

Ministerio Federal de Justicia y Protección al Consumidor. (17 de diciembre 1997). *Gesetz zu dem Übereinkommen vom 17. Dezember 1997 über die Bekämpfung der Bestechung ausländischer Amtsträger im internationalen Geschäftsverkehr §3 Auslandstaten*. Recuperado el 28 de julio de 2017, de https://www.gesetze-im-internet.de/intbestg/art_2__3.html

Mizrahi, D. (25 de enero 2017). *El ranking de los países más y menos corruptos del mundo*. Recuperado el 15 de julio de 2017, de <http://www.infobae.com/america/mundo/2017/01/25/el-ranking-de-los-paises-mas-y-menos-corruptos-del-mundo/>

Monteverde, V. (2015). *Economía de la corrupción - Costos de la corrupción en Argentina*. Buenos Aires: EDICON Fondo Editorial Consejo.

Moosmayer, K. (15 de septiembre 2016). Internationale Entwicklung der Compliance - und Deutschland? *Corporate Compliance Zeitschrift (CCZ)*, pp. 193-240.

Morris, A. (2015). *A Practical Introduction to In-depth Interviewing*. London: SAGE Publications.

Myers, M. (2009). *Qualitative Research in Business & Management*. London: SAGE Publications Ltd.

OCDE. (2011). *Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions and Related Documents*. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, de http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/ConvCombatBribery_ENG.pdf

OCDE. (21 de mayo 2014). *OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*. Recuperado el 20 de julio de 2017, de <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/WGBRatificationStatus.pdf>

OCDE. (2014b). *Committing to Effective Whistleblower Protection - Highlights*. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Committing-to-Effective-Whistleblower-Protection-Highlights.pdf>. “ (...) employees who disclose to the competent authorities in good faith and on reasonable grounds wrongdoing of whatever kind in the context of their workplace.” Traducción mía.

OCDE. (2016). *Países Miembros*. Recuperado el 18 de julio de 2017, de <http://www.oecd.org/centrodemexico/paisesmiembros.htm>

OCDE. (2017a). *Fighting the Crime of Foreign Bribery-The Anti-Bribery Convention and the OECD Working Group on Bribery*. Recuperado el 20 de julio de 2017, de <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/Fighting-the-crime-of-foreign-bribery.pdf>

OCDE. (Mayo 2017b). *OECD Convention on Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions - Ratification Status as of May 2017*. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/WGBRatificationStatus.pdf>

- OCDE. (Marzo 2017c). *Phase 3bis Report on the Implementing the OECD Anti-Bribery Convention in Argentina*. Recuperado el 25 de julio de 2017, de <http://www.oecd.org/corruption/anti-bribery/Argentina-Phase-3bis-Report-ENG.pdf>
- OCDE. (s.f.). *La Convención Anticohecho de la OCDE y el Grupo de Trabajo Cohecho*. Recuperado el 20 de abril de 2017, de https://www.oecd.org/daf/anti-bribery/anti-briberyconvention/Anti-Bribery_Convention_and_Working_Group_Brief_ESPAÑOL.pdf
- OEA. (29. Marzo 1996). *Convención Interamericana contra la Corrupción*. Recuperado el 19 de abril de 2017, de http://www.oas.org/juridico/spanish/tratados/sp_conve_interame_contr_corrup.pdf
- OEA. (Marzo 2015). *Guía Introductoria para los Expertos del MESICIC*. Recuperado el 25 de abril de 2017, de http://www.oas.org/juridico/spanish/guia_exp_nuevo.pdf
- OEA. (2017). *Convención Interamericana contra la Corrupción*. Recuperado el 15 de abril de 2017, de http://www.oas.org/es/sla/ddi/tratados_multilaterales_interamericanos_B-58_contra_Corrupcion_firmas.asp
- OEA. (s.f.). *The Inter-American Convention against Corruption and its Follow-Up Mechanism (MESICIC)*. Recuperado el 29 de julio de 2017, de https://www.oas.org/juridico/english/brochure_mesicic.pdf
- Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito [UNODC]. (2004). *Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción*. Recuperado el 20 de julio de 2017, de http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/04-56163_S.pdf
- ONU. (s.f.). *Estado Miembro*. Recuperado el 29 de julio de 2017, de <http://www.un.org/es/member-states/index.html>
- Orlansky, D. (29 de julio 2002). *Corrupción en el sector público*. Recuperado el 20 de julio de 2017, de <http://www.lanacion.com.ar/417622-corrupcion-en-el-sector-publico>

- Parliament of the United Kingdom. (2010). *Bribery Act 2010-Chapter 23*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de http://www.legislation.gov.uk/ukpga/2010/23/pdfs/ukpga_20100023_en.pdf
- Patton, M. (Diciembre 1999). *Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis* . Recuperado el 10 de marzo de 2017, de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1089059/?page=1>
- Pfeifer, C. (1 de octubre 2015). *Deutschland braucht endlich ein Unternehmensstrafrecht*. Recuperado el 25 de julio de 2017, de <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/unternehmensstrafrecht-was-deutschland-aus-dem-vw-skandal-lernen-sollte-a-1055661.html>
- Poppe, S. (2013). Compliance - Aufbau-Management-Risikobereiche. En C. Inderst, B. Bannenberg, & S. Poppe, *1. Kapitel Begriffsbestimmungen Compliance: Bedeutung und Notwendigkeit* (pp. 1-15). Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg: C.F. Müller.
- Preusche, R., & Würz, K. (2015). *Compliance*. Freiburg: Haufe.
- Przyborski, A. & Wohrab-Sahr, M. (2014). *Qualitative Sozialforschung - Ein Arbeitsbuch*. München: Oldenburg Verlag .
- PwC. (2016). *Encuesta Global sobre Delitos Económicos. Capítulo Argentina 2016*. Recuperado el 5 de septiembre de 2017, de <http://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/encuesta-delitos-economicos-2016.pdf>
- Quinlan, C. (2011). *Business Research Methods*. United Kingdom: Cenage Learning EMEA.
- Rath, C. (4 de noviembre 2015). *Keine Chance für das Unternehmensstrafrecht*. Recuperado el 2 de septiembre de 2017, de <https://www.vorwaerts.de/artikel/keine-chance-unternehmensstrafrecht>
- Rearte, M. (Julio 2008). *Argentina y Siemens ante el CIADI*. Recuperado el 15 de marzo de 2017, de <http://fdcl-berlin.de/publikationen/fdcl-veroeffentlichungen/argentina-y-siemens-ante-el-ciadi-por-martn-rearte-conicet-unc-mendoza-argentina/>

- Regierungskommission. (7 de febrero 2017). *Deutscher Corporate Governance Kodex*. Recuperado el 20 de julio de 2017, de http://www.dcgk.de//files/dcgk/usercontent/de/download/kodex/170424_Kodex.pdf. “Der Vorstand hat für die Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen zu sorgen und wirkt auf deren Beachtung durch Konzernunternehmen hin.“ Traducción mía.
- Ruddat, M. (10 de octubre 2016). *Wie Deutschland die Kritik an seiner intransparenten Parteienfinanzierung einfach aussitzt*. Recuperado el 18 de septiembre de 2017, <https://www.abgeordnetenwatch.de/blog/2016-10-10/es-besteht-uberhaupt-kein-handlungsbedarf-wie-deutschland-die-kritik-seiner>
- Saba, R. & Manzetti, L. (1997). Privatization in Argentina: The implications for Corruption. *Crime, Law & Social Change*.
- Salas, A. (2016). *Un análisis de la corrupción en América Latina*. Recuperado el 10 de septiembre de 2017, de <http://revistainternacionaltransparencia.org/wp-content/uploads/2016/12/Alejandro-Salas.pdf>
- Schneeweiss, C. (2003) *Principal Agent Theory*. En Distributed Decision Making. Berlin: Springer Verlag
- Schulz, M. & Muth, T. (2014). Erfolgsfaktor Compliance-Kultur - Grundlagen und Hinweise zur Gestaltung durch die Unternehmensleitung. *Beiträge Corporate Compliance*(8), pp.265-271.
- Scott, C. (2002). *Organisatorische Aspekte der Due Dilligence*. En: Scott C., *Due Diligence in der Praxis* (pp.13-28). Wiesbaden: Gabler.
- Serrano Espelta, P.& Morales Oliver, G. (2015). Capítulo Argentina - Publicación sobre el Desarrollo de la Práctica de Compliance en Latinoamérica. En P. Serrano Espelta, & e. al, *Práctica de Compliance en Latinoamérica - Estado actual de la legislación y otras* (pp. 17-36). Bogotá: Autores Editores.
- Smink, V. (27 de octubre 2015). *Qué ganó y qué perdió Argentina durante el kirchnerismo*. Recuperado el 21 de agosto de 2017, de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/10/151022_elecciones_argentina_kirchnerismo_vs
- Späth, P. & Leonhardt, S. (2014). Anti-Korruptions-Compliance in Argentinien-Überblick. *CCZ, 1*, pp.10-16.

- StGB. (26 de noviembre 2015). §299 *Bestechlichkeit und Bestechung im geschäftlichen Verkehr*. Recuperado el 10 de agosto de 2017, de <https://dejure.org/gesetze/StGB/299.html>
- Tauber, A. (12 de octubre 2011). *Siemens will Anti-Korruptions-Vorreiter werden*. Recuperado el 10 de marzo de 2017, de <https://www.welt.de/wirtschaft/article13657294/Siemens-will-Anti-Korruptions-Vorreiter-werden.html>
- Tivig, A. & Maurer, A. (3 de marzo 2006). *Die EU-Antikorruptionspolitik - Erfolgsbedingungen einer Korruptionsbekämpfung auf mehreren Ebenen*. Recuperado el 11 de julio de 2017, de https://www.swp-berlin.org/fileadmin/contents/products/arbeitspapiere/Antikorr_KS.pdf
- Transparency International. (1 de abril 2005). *La Convención Interamericana contra la Corrupción de la Organización de Estados Americanos cumple nueve años*. Recuperado el 5 de julio de 2017, de https://www.transparency.org/news/feature/la_convencion_interamericana_contra_la_corrupcion_de_la_organizacion_de_est
- Transparency International. (2011). *Bribe Payers Index 2011*. Recuperado el 12 de diciembre de 2016, de <http://www.transparency.org/bpi2011/results>
- Transparency International. (2014) *Ti Donations Policy and Guidelines*. Recuperado el 3 de septiembre de 2017, de https://www.transparency.org/files/content/ouraccountability/19_10_2014_Transparency_International_Donations_Policy.pdf.
- Transparency International. (2016) *Corruption Perceptions Index 2016*. Recuperado el 3 de marzo de 2017, de https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016.
- Transparency International. (24 de agosto 2016a). *Anti-Corruption Glossary*. Recuperado el 20 de marzo de 2017, de <https://www.transparency.org/glossary/term/corruption>
- Transparency International. (2016b). *What is corruption?* Recuperado el 9 de diciembre de 2016, de <https://www.transparency.org/what-is-corruption/#define>. “The abuse of entrusted power for private gain”. Traducción mía.

Transparency International. (2016c). *Corruption Perceptions Index 2016*. Recuperado el 10 de diciembre de 2016, de

http://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016

Transparency International. (2016d). *Anti-Corruption Glossary - Facilitation Payments*. Recuperado el 20 de julio de 2017, de

https://www.transparency.org/glossary/term/facilitation_payments

Transparency International. (26 de enero 2016e). *A Transparency Agenda for Argentina*. Recuperado el 22 de julio de 2017, de

https://www.transparency.org/news/feature/a_transparency_agenda_for_argentina

Transparency International. (25 de enero 2017a). *Americas: Sometimes Bad News Is Good News*. Recuperado el 5 de agosto de 2017, de

https://www.transparency.org/news/feature/americas_sometimes_bad_news_is_good_news

Transparency International Deutschland e.V. (Enero 2012). *National Integrity System Report Germany - Short Version*. Recuperado el 11 de agosto de 2017, de

https://www.transparency.org/whatwedo/publication/national_integrity_system_germany_short_version

Transparency International UK. (Julio 2010). *The 2010 UK Bribery Act Adequate Procedures-Guidance on good practice procedures for corporate anti-bribery programmes* Transparency International. Recuperado el 28 de julio de 2017, de

<https://www.transparency.org.uk/publications/adequate-procedures-guidance-to-the-uk-bribery-act-2010/>

Transparency International UK. (2017). *The Bribery Act*. Recuperado el 17 de julio de 2017, de <http://www.transparency.org.uk/our-work/business-integrity/bribery-act/>

United States Code. (22 de julio 2004). *Anti-Bribery and Books & Records Provisions of The Foreign Corrupt Practices Act - Title 15. Commerce and Trade - Chapter 2B--Securities Exchanges*. Recuperado el 10 de julio de 2017, de

<https://www.justice.gov/sites/default/files/criminal-fraud/legacy/2012/11/14/fcpa-english.pdf>

- UNODC. (2011). *Mecanismo de Examen de la Aplicación de la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción-Documentos Base*. Recuperado el 14 de julio de 2017, de http://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/ReviewMechanism-BasicDocuments/Mechanism_for_the_Review_of_Implementation_-_Basic_Documents_-_S.pdf
- UNODC. (12 de diciembre 2016). *Signature and Ratification Status*. Recuperado el 6 de julio de 2017, de <https://www.unodc.org/unodc/en/corruption/ratification-status.html>
- UNODC. (2017). *UNODC's Action against Corruption and Economic Crime*. Recuperado el 25 de julio de 2017, de <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/index.html?ref=menuside>
- UNODC. (2017a). *United Nations Convention against Corruption*. Recuperado el 15 de julio de 2017, de <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/uncac.html>
- UNODC. (2017b). *Implementation Review Mechanism*. Recuperado el 8 de julio de 2017, de <http://www.unodc.org/unodc/en/corruption/implementation-review-mechanism.html>
- Wassermann, S. (2015). Das qualitative Experteninterview. En M. Niederberger, & S. Wassermann, *Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung* (pp. 51-67). Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Whistleblower Netzwerk E.V. (2017). *Pflicht zum Whistleblowing*. Recuperado el 9 de agosto de 2017, de <http://www.whistleblower-net.de/whistleblowing/rechtslage/rechtslage-in-deutschland/pflicht-zum-whistleblowing/>
- Wieland, J. (2010). Compliance Management als Corporate Governance-konzeptionelle Grundlagen und Erfolgsfaktoren. En J. Wieland, R. Steinmeyer, & S. Grüninger, *Handbuch Compliance-Management-Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen* (pp. 15-26). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Wieland, et al (2010). *Handbuch Complinance-Management - Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.

- Wolfe, S. (Septiembre 2014). *Whistleblower Protection Laws in G20 Countries - Priorities for Action*. Recuperado el 20 de agosto de 2017, de <https://blueprintforfreespeech.net/wp-content/uploads/2015/09/Whistleblower-Protection-Laws-in-G20-Countries-Priorities-for-Action.pdf>
- Working Group on Bribery in International Business Transactions. (26 de noviembre 2009). *Recommendation of the Council for Further Combating Bribery of Foreign Public Officials in International Business Transactions*. Recuperado el 22 de julio de 2017, de <http://www.oecd.org/daf/anti-bribery/44176910.pdf>
- World Bank Institute. (2008). *Fighting Corruption through Collective Action-A Guide for Business*. Recuperado el 20 de agosto de 2017, de https://www.globalcompact.de/wAssets/docs/Korruptionspraevention/Publikationen/fighting_corruption_through_collective_action.pdf
- Worth, M. (2013). *Whistleblowing in Europe Legal Protections for Whistleblowers in the EU*. Recuperado el 15 de agosto de 2017, de https://www.transparency.de/fileadmin/pdfs/Themen/Hinweisgebersysteme/EU_Whistleblower_Report_final_web.pdf

7 Anexo

Anexo 1 Índice de Percepción de la Corrupción



2016 Rank	Country	2016 Score	2015 Score	2014 Score	2013 Score	2012 Score	Region
1	Denmark	90	91	92	91	90	Europe and Central Asia
1	New Zealand	90	88	91	91	90	Asia Pacific
3	Finland	89	90	89	89	90	Europe and Central Asia
4	Sweden	88	89	87	89	88	Europe and Central Asia
5	Switzerland	86	86	86	85	86	Europe and Central Asia
6	Norway	85	87	86	86	85	Europe and Central Asia
7	Singapore	84	85	84	86	87	Asia Pacific
8	Netherlands	83	87	83	83	84	Europe and Central Asia
9	Canada	82	83	81	81	84	Americas
10	Germany	81	81	79	78	79	Europe and Central Asia
10	Luxembourg	81	81	82	80	80	Europe and Central Asia
10	United Kingdom	81	81	78	76	74	Europe and Central Asia
13	Australia	79	79	80	81	85	Asia Pacific
14	Iceland	78	79	79	78	82	Europe and Central Asia
15	Belgium	77	77	76	75	75	Europe and Central Asia
15	Hong Kong	77	75	74	75	77	Asia Pacific
17	Austria	75	76	72	69	69	Europe and Central Asia
18	United States	74	76	74	73	73	Americas
19	Ireland	73	75	74	72	69	Europe and Central Asia
20	Japan	72	75	76	74	74	Asia Pacific

¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí.
¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí. 153

21	Uruguay	71	74	73	73	72	Americas
22	Estonia	70	70	69	68	64	Europe and Central Asia
23	France	69	70	69	71	71	Europe and Central Asia
24	Bahamas	66	N/A	71	71	71	Americas
24	Chile	66	70	73	71	72	Americas
24	United Arab Emirates	66	70	70	69	68	Middle East and North Africa
95	Argentina	36	32	34	34	35	Americas
95	Benin	36	37	39	36	36	Sub Saharan Africa
95	El Salvador	36	39	39	38	38	Americas
95	Kosovo	36	33	33	33	34	Europe and Central Asia
95	Maldives	36	N/A	N/A	N/A	N/A	Asia Pacific
95	Sri Lanka	36	37	38	37	40	Asia Pacific

Recortes del Índice de Percepción de la Corrupción 2016, Transparency International, 2016. Retirado de URL: https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2016, el 18 de junio 2017

Anexo 2 Índice de Pagadores de Sobornos

RANK	COUNTRY/ TERRITORY	SCORE	NUMBER OF OBSERVATIONS	STANDARD DEVIATION	90% CONFIDENCE INTERVAL	
					LOWER BOUND	UPPER BOUND
1	Netherlands	8.8	273	2.0	8.6	9.0
1	Switzerland	8.8	244	2.2	8.5	9.0
3	Belgium	8.7	221	2.0	8.5	9.0
4	Germany	8.6	576	2.2	8.5	8.8
4	Japan	8.6	319	2.4	8.4	8.9
6	Australia	8.5	188	2.2	8.2	8.8
6	Canada	8.5	209	2.3	8.2	8.8
8	Singapore	8.3	256	2.3	8.1	8.6
8	United Kingdom	8.3	414	2.5	8.1	8.5
10	United States	8.1	651	2.7	7.9	8.3
11	France	8.0	435	2.6	7.8	8.2
11	Spain	8.0	326	2.6	7.7	8.2
13	South Korea	7.9	152	2.8	7.5	8.2
14	Brazil	7.7	163	3.0	7.3	8.1
15	Hong Kong	7.6	208	2.9	7.3	7.9
15	Italy	7.6	397	2.8	7.4	7.8
15	Malaysia	7.6	148	2.9	7.2	8.0
15	South Africa	7.6	191	2.8	7.2	7.9
19	Taiwan	7.5	193	3.0	7.2	7.9
19	India	7.5	168	3.0	7.1	7.9
19	Turkey	7.5	139	2.7	7.2	7.9
22	Saudi Arabia	7.4	138	3.0	7.0	7.8
23	Argentina	7.3	115	3.0	6.8	7.7
23	United Arab Emirates	7.3	156	2.9	6.9	7.7
25	Indonesia	7.1	153	3.4	6.6	7.5
26	Mexico	7.0	121	3.2	6.6	7.5
27	China	6.5	608	3.5	6.3	6.7
28	Russia	6.1	172	3.6	5.7	6.6
Average		7.8				

*Índice de Pagadores de Sobornos 2011, Transparency International, 2011. Retirado de URL:
<https://www.transparency.org/bpi2011>, el 18 de julio 2017*

Anexo 3 Cuestionario para PyMEs y empresas multinacionales

Declaración de mutua conformidad

Título de la tesis: Las políticas de *Compliance* (*Cumplimiento corporativo*) en empresas argentinas y su rol como facilitadoras u obstáculos en los negocios internacionales. Un estudio para KION Group international.

Nombre del estudiante: Carolin Elisabeth Dose

Número de teléfono del estudiante: +54 9 11 7012-3951

E-Mail del estudiante: Carolin.dose@online.de

Estimados señores(as):

Soy estudiante del programa “Maestría Argentino-Alemana”, en la Universidad de Ciencias Aplicadas, ubicada en Mainz – Alemania, en cooperación con la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales (UCES) en Buenos Aires. Mi tesis de maestría que trata de las políticas de *Compliance* en Argentina y su rol dentro de los negocios internacionales, se realizará para la empresa KION Group con el objetivo principal de identificar la adaptación y la implementación de medidas anticorrupción de PyMEs argentinas y empresas multinacionales alemanas que tienen sus filiales en Argentina.

Su participación será sumamente importante para desarrollar el estudio de caso. Dicho estudio consiste de una entrevista personal que durará aproximadamente entre una hora y una hora y media incluyendo las preguntas con respecto a diferentes aspectos del manejo de políticas de *Compliance* en su empresa.

Adjunto le mando este cuestionario para que usted se pueda familiar con las preguntas y contactarme si tienen alguna duda. Con el fin de obtener la mejor visión posible las preguntas abiertas del cuestionario requieren respuestas detalladas con ejemplos específicos.

Si usted participa en la entrevista debería firmar la confirmación de mutua conformidad abajo. La entrevista será grabada y la información recogida será transcrita por el investigador. Toda la información permanecerá confidencial y tanto la identidad de su empresa como la suya permanecerá anónima. Después de la entrevista usted tendrá primero acceso a los resultados.

Por favor, lea las siguientes declaraciones e indique su acuerdo.

- He leído y entiendo la descripción del estudio.
- Yo voluntariamente participo en el estudio.
- Entiendo que puedo retirarme de la entrevista en cualquier momento sin consecuencias.

Lugar y Fecha

Firma

Muy atentamente le saluda,

Carolin Dose

ENTREVISTA CON PYMES ARGENTINAS

Datos acerca del entrevistado:

1. ¿Cuál es la posición que ocupa en la empresa?
2. ¿Hace cuanto usted está trabajando para la empresa?
3. ¿Cuáles son sus áreas de responsabilidad? Describa por favor.

1. Definición, percepción, comunicación y organización de Compliance

1.1 Si su empresa tiene un **código de conducta** relacionado por ejemplo con el comportamiento de los empleados y proveedores, ¿cómo se interpreta tal código en general? Si no hay tal código, ¿existe una norma propia de anticorrupción o un estándar tal como ISO 37001 de anti-soborno establecido en su empresa? Describa por favor.

Si usted no tiene ningún código de conducta o una norma parecida implementada, dirijase a la pregunta 1.6.

1.2 ¿Qué piensa usted sobre la aplicación de tal código en su empresa y la **comunicación por la alta dirección**?

1.3 ¿El código de conducta está **disponible para todos** los empleados y está colocado en la red? Describa por favor.

1.4 ¿Existe un programa de código de conducta o algo parecido como un **departamento o un grupo de proyecto** en su empresa que se encarga del código y su aplicación? Describa por favor.

1.5 ¿En su empresa se comunican **casos de corrupción** y de fraude a toda la empresa cuando ocurren? ¿En caso afirmativo de qué manera lo discuten? Explique, por favor.

Pregunta adicional, si la empresa no tiene un código de conducta o un plan de integridad implementado:

1.6 ¿Cree usted que la falta de un código de conducta implementado afectará a la **probabilidad de hacer negocios** con empresas multinacionales? Explique por favor.

2. Percepción sobre la corrupción en Argentina y las medidas anticorrupción en la actualidad

- 2.1 ¿Cuál es su percepción sobre el **riesgo de corrupción** y fraude en Argentina con referencia a su industria en general?
- 2.2 ¿La empresa fue capaz de lograr **proyectos exitosos** en la lucha contra la corrupción (sucesos significantes, obstáculos que tenían que superar)?
- 2.3 ¿Con que problemas que vienen de la corrupción sus empleados podrían entrar en contacto? ¿Qué **áreas** dentro de los negocios son **críticos** según su opinión? Describa, por favor.
- 2.4 ¿Usted conoce el **proyecto de ley de responsabilidad penal de personas** y lo discutieron dentro de la empresa?
En el caso de que se apruebe el proyecto de ley de responsabilidad penal de personas jurídicas por delitos de corrupción que se está discutiendo en el congreso, ¿Cómo encuentra usted su posición en este momento? ¿Qué consecuencias tendrá el proyecto para su empresa y cuáles obstáculos se tienen que superar? Describa por favor.

3. Formación acerca de Compliance

- 3.1 ¿Los empleados de su empresa reciben regularmente **entrenamientos** suficientes y adecuados en cuanto a todos los aspectos relevantes del código de conducta? Describa por favor.
- 3.2 ¿Sus socios también reciben un entrenamiento de Compliance, en especial sus distribuidores? ¿Y dicho grupo se tiene que adaptar al **código de conducta de la empresa** (comitente) o se orientan con su propio código de conducta? Explique por favor.
- 3.3 ¿Cómo **se organizan** los **entrenamientos**? ¿Quién lleva a cabo las sesiones del entrenamiento? ¿De qué temas tratan los entrenamientos y que instrumentos (por ejemplo, E-Learning) incluyen? Describa por favor.

4. Control y análisis de los socios

- 4.1 ¿De qué manera revisa la empresa las relaciones comerciales con sus clientes y socios? ¿Revisan su integridad en cuanto a su adherencia tanto a leyes comerciales, de anticorrupción y de fraude como a su solvencia (**Business-Partner Check/ Due Dilligence**)? Explique por favor.
- 4.2 ¿La empresa trabaja en conjunto con terceros tales como agente de ventas, consultores? En el caso afirmativo, ¿Cómo se efectúa el pago a estos terceros? ¿Reciben una **comisión**? Explique el proceso por favor.
- 4.3 ¿De qué manera asegura la empresa que no se suceden **casos de sobornos** en cuanto a los negocios con terceros?

5. El estado como cliente

- 5.1 ¿Qué porcentaje del negocio final representa el estado como cliente? Describa por favor.
- 5.2 ¿En el pasado, ¿Cómo recibió la empresa **contratos del gobierno** (comitente)? ¿Involucraron a un intermediario o agente que trabaja como funcionario del estado? Describa por favor.

6. Gestión de pedidos

- 6.1 Según su opinión, ¿qué tan probable es que se tome una decisión de negocios en base a relaciones personales, por ejemplo, en cuanto a sus proveedores? Por favor, indique cómo evitan esos **conflictos de intereses**.
- 6.2 ¿Existe en su empresa un reglamento en cuanto al proceso de la revisión de ofertas (revisión de una **cantidad mínima de ofertas**)? Explique por favor.
- 6.3 ¿En cuanto a los pedidos, hay más que una persona que revisa y autoriza los procesos (**principio de cuatro ojos**)?
- 6.4 ¿Qué porcentaje representan las **compras/ventas directas** a consumidores y que porcentaje tienen las **compras/ventas indirectas** a través de proveedores y distribuidores? Explique por favor.

- 6.5 ¿La empresa trabaja con **confirmaciones de la orden** u otra documentación (por ejemplo, correo) para confirmar los pedidos? Describa por favor.
- 6.6 ¿En el caso de que la empresa tenga **contratos principales** (pedidos de gran volumen), por favor indique si fueron recibidos por una oferta inicial, si lo otorgaron a entidades gubernamentales, y si un intermediario/agente fue involucrado en el proceso?
- 6.7 Indique por favor si las siguientes preguntas son acertadas acerca de la **forma de contratos**: ¿Su empresa tiene **contratos estándares**? ¿Estos contratos están por escrito? ¿Incluyen una **cláusula contra el soborno** y una **cláusula de Compliance** (por ejemplo: KION Group tiene una cláusula que destaca el reconocimiento de los códigos de conducta de ambos contratantes) ¿Hay un **departamento jurídico** que está involucrado en el proceso?

7. Gestión financiera

- 7.1 ¿Usted ha escuchado el término **pagos de facilitación**? ¿Usted opina que en su industria se hacen pagos para facilitar procesos y obtener licencias más fácil y rápido? ¿En qué áreas usted cree que ocurren dichos pagos? Explique por favor.
- 7.2 ¿Su empresa da **descuentos** a sus clientes o recibe descuentos de sus proveedores? ¿En caso afirmativo, mantienen un registro en cuanto a descuentos otorgados y recibidos? Describa por favor.
- 7.3 ¿Solicitan en su empresa **pagos en efectivo**? En caso afirmativo, ¿qué tipo de cliente puede preguntar por pagos en efectivo y hasta que suma está permitido en su empresa?
- 7.4 ¿Es posible en su empresa **rastrear todo el proceso** desde la oferta inicial hacia el pago exterior e incluye el **principio de cuatro ojos** en cuanto al control interno de las transacciones de finanzas?
- 7.5 ¿Qué tan alta es la probabilidad, según su opinión, de que sus proveedores requieran los pagos en una **cuenta bancaria en el extranjero** que no se puede rastrear?

8. Regalos, hospitalidad, diversión, caridad, patrocinio

- 8.1 En su empresa, ¿qué reglamentos existen en cuanto a los siguientes temas: ¿**regalos** para clientes (límites de precio), organización de **eventos**, **viajes profesionales**, **caridad** y **patrocinio**? Describa por favor.
- 8.2 ¿Existen situaciones en que **no podrán aceptar regalos** e invitaciones de sus socios y por qué razones? Explique por favor.

ENTREVISTA CON EMPRESAS MULTINACIONALES

(sólo se presentan los bloques que son distintos a los bloques del cuestionario para las PyMEs)

1. Definición, percepción, comunicación y organización de Compliance

- 1.1 Si su empresa tiene un **código de conducta** relacionado por ejemplo con el comportamiento de los empleados y proveedores, ¿cómo se interpreta tal código en general? Describa por favor.
- 1.2 ¿Qué piensa usted sobre la aplicación de tal código en su empresa y la **comunicación por la alta dirección**?
- 1.3 ¿El código de conducta está **disponible para todos** los empleados y está colocado en la red? Describa por favor.
- 1.4 ¿Existe un programa de código de conducta o algo parecido como un **departamento o un grupo de proyecto** en su empresa que se encarga del código y su aplicación? Describa por favor.
- 1.5 ¿En su empresa se comunican **casos de corrupción** y de fraude a toda la empresa cuando ocurren? ¿En caso afirmativo de qué manera lo discuten? Explique, por favor.

- 2.3 ¿La empresa fue capaz de lograr **proyectos exitosos** en la lucha contra la corrupción en Argentina? Describa por favor.
- 2.4 ¿Qué riesgos de corrupción usted tiene que enfrentar a diario en su trabajo? ¿Qué **áreas** dentro de los negocios son **críticos** según su opinión? Describa, por favor.
- 2.5 ¿Su empresa recibe llamadas anónimas de **denunciantes (whistleblower)** que informan sobre casos de corrupción? En caso afirmativo, ¿tienen una línea telefónica para dichas llamadas anónimas? ¿De qué manera protegen a los denunciantes? Explique por favor.
- 2.6 ¿Usted conoce **el proyecto de ley de responsabilidad penal de personas** y lo discutieron dentro de la empresa?
En el caso de que se apruebe el proyecto de ley de responsabilidad penal de personas jurídicas por delitos de corrupción que se está discutiendo en el congreso, ¿Cómo encuentra usted su posición en este momento? ¿Qué consecuencias tendrá el proyecto para su empresa y cuáles obstáculos se tienen que superar? Describa por favor.

8. Regalos, hospitalidad, diversión, caridad, patrocinio

- 8.1 En su empresa, ¿qué reglamentos existen en cuanto a los siguientes temas: ¿**regalos** para clientes (límites de precio), organización de **eventos**, **viajes profesionales**, **caridad** y **patrocino**? Describa por favor.
- 8.2 ¿Existen situaciones en que **no podrán aceptar regalos** e invitaciones de sus socios y por qué razones? Explique por favor.
- 8.3 ¿Según su opinión existen **costumbres** como por ejemplo charlas con los funcionarios públicos, sin las que los negocios diarios no funcionarían? Describa por favor.

Anexo 4 Capacitación Anticorrupción DEPE en Posadas

Protocolo – Capacitación sobre los conceptos básicos de anticorrupción para PyMEs Posadas 12 de mayo 2017

- **Comienzo a las 8:30**
- Participaron dos **2 capacitadores y 9 participantes** de diferentes industrias (inmobiliaria, seguros, construcción, agricultura (empresas PyMEs))

Modulo I

- Video de Alliance for Integrity en América Latina (www.allianceforintegrity.org)
- Video sobre la Conformidad
- Los participantes hablaron sobre las **esperanzas acerca de la capacitación**:
 - Aprender más acerca del perfil del cliente → que se tiene que hacer con el perfil del cliente, ver si el cliente es corrupto, hay muchas eficiencias y no se con quien hablar, difícil a cumplir, todos los años hay algo nuevo, no sabes si está bien lo que estás haciendo (profundidad al conocimiento), la gente se pone nerviosa si pides cosas acerca de *Compliance*
 - formar parte del pacto global, intercambiar experiencias, trabajar fuerte, nueva experiencia, tema de la documentación
 - Aprender el código ético y usarlo, refrescar ideas
 - Buscar nuevas herramientas
- ¿Qué es la corrupción? ¿Cómo afecta a mi empresa? ¿Cuáles son los factores de riesgo comunes? ¿Cómo puedo prevenir la corrupción?
- Contenidos del módulo: **Definiciones de corrupción, diferentes tipos de corrupción** (foco en sobornos activos y pasivos)
- **Casos prácticos**: ¿Es esto corrupción?
 - **Caso 1 de proceso de licitación**: Hay que analizar la situación, ¿es normal de para una comisión para recibir el contrato?

- **Caso 3 de conflicto de intereses**→ no sabían que se tiene que declarar la relación hacia el pariente (primo), porque la persona está ocultando informaciones
- **Evaluación de los casos en el grupo:** discutieron pocos casos y el análisis fue muy corto, poca participación del grupo
- **Aplicación de leyes extranjeras** para empresas nacionales (UKBA, FCPA)
- **Acciones colectivas de empresas** → unirse en la misma situación, crear presión, trabajar los temas
- **Caso de pago de facilitación:** Pago normal y un trámite rápido→ con comprobante es oficial (transparente), si se realiza sin comprobante es un acto ilícito
- **Caso arancel aduanero adicional**
- **Citación de un participante acerca del código de conducta:** “Sirve sí, pero depende del área, por ejemplo, entrenan mucho en mi empresa a los departamentos ventas y relaciones públicos” (mujer, es su segunda capacitación)
- **Caso cena con funcionarios:** consultar lo de los gastos, quien viene, prevención es la palabra clave del caso, respaldarse en la empresa →lo que se permite y que no se permite
- **Cena incomoda:** no aporte directo a campañas políticas → depende de los códigos de las empresas, generalmente no se ponen en esto, es bueno para tenerlo escrito en el código (herramienta: respaldarse en el código de la empresa)
- **Caso jardín comunitario:** la empresa que gane la licitación debe construir un jardín comunitario adicionalmente por el mismo precio, cosas que no estaban previstas, no estaba incluido en la obra pública, los sindicatos tienen mucho poder en Argentina => corrupción
- **Caso viajes profesionales:** normas en cuanto a los viajes profesionales, coima encubierta, depende de las políticas de la empresa, tener transparencia en viajes
- Hablaron sobre la **Ley de la Responsabilidad Penal de Personas Jurídicas:** no se sabe si se va a realizar ese año porque hay las elecciones en Argentina, la sociedad anónima no recibe una sanción frente un caso de corrupción, el proyecto

salió de la Oficina Anticorrupción, antes no se discutió esa temática ahora si por el cambio del gobierno

Almuerzo: 11:45-15:00

Módulo II

- Video Last Weekend tonight (incluyeron muchos videos, para animar a los participantes)
- En la región de Misiones, muchas PyMEs son empresas familiares que no tienen sus códigos de conducta de una forma escrita
- **Citación acerca la corrupción como costumbre:** “¿Qué será el beneficio de no cometer la corrupción? se practica mucho en las calles cada día. “ → la ley de la Penalidad de Personas Jurídicas implementará dichas sanciones
- **Medidas internas para prevenir la corrupción**
- Discutieron los pasos para **establecer un programa anticorrupción** según el Pacto Global de la ONU (1. Comprometerse, 2. Evaluar, 3. Definir, 4. Implementar, 5. Medir, 6. Comunicar)
- Ejemplos de comunicación de valores mediante un código de conducta o ética
- Discutieron la **evaluación de riesgo** que forman la base para implementar y mejorar continuamente un programa de anticorrupción, proceso de evaluación
- Hicieron un **mapa de riesgo** según el impacto potencial y la probabilidad de ocurrencia
 - El resultado del mapa fue que las PyMEs deben trabajar/enseñar más en el área de compras y ventas (áreas de mucho riesgo).
- **Citación de un participante (empresario):** “¿Quién debe asistir a capacitaciones sobre cómo combatir la corrupción? Es difícil manejar el límite entre perseguir y controlar a sus empleados, para que la persona se siente perseguido.”

Módulo III

- **Compras y contrataciones públicas**
- **18:30 Cierre**
- **Más informaciones acerca de la organización DEPE:**
- Hace dos años empezaron a hacer las capacitaciones después de firmar el Pacto Global, 2015
- La capacitación es bastante básica, no se necesitan conocimientos de antemano
- Realizan Webinars que se ofrecen por parte de la cámara => como hacer un código de ética
- Reglamento de regalos => no existe un reglamento provincial de regalos en Argentina
- Controles internos para todos los procesos, protocolos de trabajo, maneja de caja chica
- **Tema de los denunciantes:** en Argentina el tema es nuevo, en empresas chicas es difícil mantener el anonimato, pregunta de cómo canalizar las informaciones de los denunciantes sin que pueden dañar a los denunciantes
- Citación de un capacitador de la AHK (cámara alemana) siempre buscan a un corporativo que ayuda para llevar a cabo las capacitaciones en las ciudades, tantos problemas al nivel comercio en este momento=> publicación en Facebook invitación a socios, empresarios para difundirlo de participar en las capacitaciones => es difícil de convencer a todos los socios de participar, porque piensan que sean “mirados como corruptos”

Anexo 5 Transcripción de las entrevistas

Entrevista PyME1

- Fecha: 24.05.2017
- Duración: 33 minutos

Personen:

Entrevistado: E

Investigadora: I

El entrevistado es el gerente principal de la compañía.

Principio:

I: A ver, ahora vamos(.)bien. Entonces, quizá empezamos con los datos acerca del entrevistado(...)qué será, cuál es //la posición//, sí que ocupa en la empresa. Así que, qué (..) ¿qué tareas tiene básicamente? #00:00:24-2#

E: //General Manager.// #00:00:14-8#

E: Todo. #00:00:27-3#

I: ¿Todo? #00:00:28-1#

E: A ver si (äh), digamos la gerencia general está involucrado en todas las áreas (.) sí, todo. #00:00:44-2#

I: ¿Y hace cuanto(.) #00:00:42-6#

E: 8 años. #00:00:43-3#

I: ¿8? #00:00:44-6#

E: 8 años. #00:00:44-6#

I: Bueno, ¿cuáles son sus áreas de responsabilidad? Ya lo hablamos. #00:00:53-3#

E: Mhm. (Afirmativo) #00:00:53-3#

I: Bueno, el primer paso la definición, percepción, comunicación y organización de Compliance. Bueno, **1.1**, si su empresa tiene un código de conducta relacionado por ejemplo con el comportamiento de los empleados y proveedores, ¿cómo se interpreta este código o si no hay un código así, existe una norma propia anticorrupción o un estándar tal como ISO37001 de anti-soborno? #00:01:29-9#

E: Bueno, no tenemos un código de conducta formalmente y trabajamos como compañía familiar en función de usos y costumbres. Obviamente, que nada lo que está dicha acá se permite en la empresa. (...)Y cuando detectamos algo de esto, cómo nos ha pasado (...) lo despedimos inmediatamente. #00:01:50-1#

I: Bueno, y (...)¿cómo acerca de ese/de los usos familiares qué estaba mencionando está/existen de una forma escrita? ¿O se conoce así qué hay esos comportamientos? #00:02:12-7#

E: No, no hay nada escrito. #00:02:13-5#

I: No hay nada escrito. #00:02:14-6#

E: No. #00:02:15-1#

I: Bueno. Entonces seguimos, con **1.5** (...) a ver (...), ¿si habrá un no sé un caso de corrupción y de fraude dentro de la empresa, lo hablan dentro de la empresa? ¿O avisan a los empleados? #00:02:37-2#

E: Lo hablamos entre el directorio y dependiendo del caso, es que se les comenta a los empleados uno. (Áh) hace poco que hemos detectado un caso de (..) soborno entre un proveedor y un gerente de compras nuestro (...) el cuál detectamos y lo invitamos a renunciar. So, no payment. Aceptó y se fue. Y no dimos los motivos a la gente en general, porque renunció. Caso cerrado. #00:03:18-6#

I: Bueno y la pregunta **1.6** ¿Cree usted que la falta de un código de conducta implementado afectará a la probabilidad de hacer negocios con empresas multinacionales? #00:03:35-2#

E: Por el momento nunca nos pasó. #00:03:36-5#

I: Ok. #00:03:36-7#

E: So far, so good. #00:03:39-1#

I: Así que tiene la impresión de que no es (...) #00:03:44-6#

E: Por ahora. Yo creo que dentro de poco tiempo productos de todos los problemas de la corrupción que hay en Brazil y Argentina, es qué este tipo de código de conducta va a ser exigible principalmente por compañías multinacionales. O sea, mi impresión, (...) my impression. #00:04:10-2#

I: Segundo parte, la percepción sobre la corrupción en Argentina y las medidas anticorrupción en la actualidad. **2.1**, ¿cuál es su percepción sobre el riesgo de corrupción y fraude en Argentina con referencia a su industria en general? #00:04:28-4#

E: Existe el riesgo de corrupción y del fraude en nuestra industria y en todas las industrias. (Äh) creía que en nuestra industria no hay tanto contacto con compañías del estado (...) como si ocurre en la industria vial. Las industrias viales son (...) primos digamos ¿no?, nosotros somos más chicos (incomprensible) que los (incomprensible). La industria vial generalmente negocia con los gobiernos y los estados para la grande/esas licitaciones de rutas, caminos, puentes, nosotros no tanto. Nosotros estamos/ nuestra industria está muy enfocada a la parte privada, el sector privado. #00:05:15-5#

I: Así que ¿usted piensa que en el sector público la corrupción es aún más fuerte //que//? #00:05:26-3#

E: //Muchísimo más. // #00:05:23-8#

I: Y **2.2**, ¿la empresa fue capaz de lograr proyectos exitosos en cuanto a la lucha contra la corrupción, sucesos significantes u obstáculos que tenían que superar desarrollando sus negocios? #00:05:50-9#

E: No, no, no, no, no, no (incomprensible) caso de corrupción digamos #00:05:56-9#

I: Pero por ejemplo ¿establecieron un programa o hicieron un taller para informar a sus empleados //acera// de la temática? #00:06:05-2#

E: //No// #00:06:03-7#

I: **2.3**, ¿Con qué problemas que vienen de la corrupción sus empleados podrían entrar en contacto? ¿Qué áreas dentro de los negocios son críticos según su opinión? #00:06:19-9#

E: ¿(incomprensible) Corrupción? (...) No. #00:06:28-3#

I: O sea que si los empleados están trabajando en la empresa, ¿qué posiblemente puede sugerir que le van a ofrecer un soborno? ¿Hay esa probabilidad? #00:06:42-8#

E: Existe la probabilidad y en algunos casos cuando nos piden soborno cuando te vas a comprar un equipo, no lo hacen. No lo aceptamos. #00:06:50-4#

I: Bueno, **2.4**, ¿usted conoce el proyecto de ley de responsabilidad penal de personas y si es el caso lo discutieron dentro de la empresa? #00:07:05-3#

E: (Äh), escuchado hablar, no estoy interiorizado en esta ley y no lo hemos hablado en la empresa. Siempre tienes que dar en cuenta que ser un directorio de una empresa familiar en dónde los directores de familiares, es como que algunos temas no se tratan tan formalmente, como que serán (...) por los leaders, ¿no? (..) Sería muy triste encontrar en algunos de mis familiares y socios que algo que de esto está ocurriendo. No, puede ser que no lo hablamos hasta ahora. #00:07:42-8#

I: Pero posiblemente si en ese año o el próximo año se aplicará esa //ley// #00:07:53-3#

E: // Si se aplica la ley// #00:07:53-3#

E: Si, por supuesto. #00:07:54-2#

I: Así que en este momento ¿usted piensa que están en un buen lugar, pero si cambia la ley así tendrían que ver los pasos siguientes? #00:08:08-3#

E: Si. #00:08:10-3#

I: Así que ¿qué consecuencias tendrá el proyecto para su empresa después, ¿qué opina usted? #00:08:17-8#

E: Habría que ver, sinceramente no sé. No, no veo ningún problema para nosotros en este sentido. Porque de hecho aceptamos eso la (¿constitucionalidad?) me parece bien, si lo implementan, estamos de acuerdo. #00:08:37-6#

I: Bueno, tercer punto, formación acerca de Compliance. **3.1**, ¿los empleados de su empresa reciben regularmente entrenamientos suficientes y adecuados en cuanto a todos los aspectos relevantes del código de conducta? #00:08:54-8#

E: No del código de conducta, porque no tenemos la regla. Pero son cuestiones que se dan digamos a media que aparecen situaciones extrañas. Se habla con el empleado, o sea al jefe directo o supervisor o gerente y se les explica cuáles son nuestros usos y cos-

tumbres, no más que eso. Nada formal. Si tenemos, (ähm) muchos entrenamientos, pero no de conducta, training de service, de sales, de seguridad (..) de (..) calidad también, pero no de código de conducta. #00:09:40-3#

I: Bueno, **3.2**, sus socios también reciben un entrenamiento de Compliance, o sea que en especial sus distribuidores? Entonces, ese grupo tiene que adaptar al código de conducta de la empresa del comitente o se orientan normalmente con su propio //código de conducta? // #00:10:06-5#

E: //Se orientan con su propio código.// #00:10:07-7#

E: No hay un digamos #00:10:08-8#

I: ¿Intercambio? #00:10:11-1#

E: No, es todo lo mismo. #00:10:13-8#

I: Bueno, **3.3** en cuanto a los entrenamientos que tienen, ¿cómo se llevan a cabo? #00:10:27-4#

E: Bueno, generalmente se llevan a cabo acá, en nuestra planta. Hay E-Learning, principalmente con Alemania por parte de sales o service, technicians y con (ähm) Perú, Brazil (äh) perdón Colombia no Perú, porque nuestro regional After Sales Manager es colombiano. Entonces hacemos E-Learning y hacemos E (..) ¿cómo se llama? (..) E-Trainings. #00:10:58-1#

I: ¿O webinar? #00:10:59-2#

E: Exacto, a través de/con ellos. Y después un tête à tête, un training tradicional y los hacemos en digamos/para (terminar?) cantidad de gentes. También hacemos trainings de calidad en distintos sites de nuestros clientes, dónde nosotros tenemos empleados trabajando constantly. Por ejemplo, Danone, tenemos 6 empleados trabajando en Danone y cada tanto vamos y hacemos un training en calidad, en seguridad. #00:11:46-4#

I: Bueno, control y análisis de los socios. **4.1**, ¿de qué manera revisa la empresa las relaciones comerciales con sus clientes y socios? ¿Revisan su integridad en cuanto a su adherencia tanto a leyes comerciales, de anticorrupción y de fraude y también de buena conducta? #00:12:14-1#

E: No, desde el momento que somos todos parientes, confiamos. Si hacemos bien o mal es otra cuestión (risa). Pero así lo hacemos. #00:12:27-2#

I: ¿Así que no hay algo más formal establecido? #00:12:28-7#

E: Sabemos que/ pensamos y sabemos que todo es ok. #00:12:32-3#

I: //4.2// #00:12:34-0#

E: //Perdón (äh) Carolin// #00:12:34-0#

E: Sería yo creo que distinto si tuvimos socios externos. Ahí será distinto. #00:12:40-5#

I: Así mira entonces, si son socios externos #00:12:44-2#

E: Podría/podríamos tener algún tipo de #00:12:47-0#

I: Pero no tienen algo fijo implementado //como// #00:12:50-9#

E: //No// #00:12:51-4#

E: Porque no tenemos socios externos. #00:12:53-4#

I: 4.2, ¿la empresa trabaja en conjunto con terceros tales como agente de ventas, consultores? Y en el caso afirmativo, ¿cómo se efectúa el pago a estos terceros? #00:13:13-2#

E: Si lo hacemos y pagamos via check. #00:13:16-0#

I: Y también hay un registro para para/de estos pagos? #00:13:25-7#

E: Si, por ejemplo, uno que estábamos haciendo ayer sobre una trading company en Uruguay con que estábamos (negociando?). Ayer a la tarde estudiaron y por este trabajo nos cobran y nos mandan la factura y pagamos el check. #00:13:47-8#

I: Y 4.3, ¿de qué manera asegura la empresa que no se suceden casos de sobornos en cuanto a los negocios con terceros? #00:14:04-1#

E: Tenemos un sistema de control (..) en dónde (äh)/ en casi todos los casos superando un determinado monto de dinero, pedimos dos o tres presupuestos y esos presupuestos tienen que ser aprobado por quién lo pide, por su superior, por finanzas y por el directo-

rio que finalmente firma firma el check. Tiene que dar todos los documentos con las firmas autorizadas para aprobar esos trabajos y pagos. De esa manera (incomprensible) porque (incomprensible) el soborno se puede dar en la contratación de proveedores o servicios o a veces en las rentas, pero ahí no tenemos forma de chequear salgo que el vendedor decía out of pocket, pero no hay forma. Así que esa es la manera que/y en el caso de las ventas también hay una autorización por parte del jefe de ventas (...) y de finanzas. #00:15:15-7#

I: Bueno, el estado como cliente, parte 5. #00:15:26-2#

E: Zero. Nosotros/hay competidores que pueden tenerlo. Nosotros no. No hay. #00:15:34-8#

I: 6, gestión de pedidos, ya lo hablamos un poco. 6.1, según su opinión, ¿qué tan probable es que se tome una decisión de negocios en base a relaciones personales, por ejemplo, en cuanto a sus proveedores? Y por favor, indique cómo evitan esos conflictos de intereses. #00:15:57-7#

E: (Ähm) (...) ¿A qué te refieres con relaciones personales? ¿O sea que si tuve //mi amiga// #00:16:12-9#

I: //Por ejemplo// #00:16:12-9#

I: O igual hermana puede ser, si hay esos casos, como familiares. #00:16:17-1#

E: No, no, no, muy poco y tratamos de evitarlo. Incluso con familiares de empleados nuestros, tratamos de evitarlo. #00:16:26-7#

I: Pero en el caso de que contratarán a un familiar, ¿hay un proceso de transparencia o se tiene que decir que es mi hermano? Puede ser que es //un adecuado candidato// #00:16:39-3#

E: //Te entiendo//. #00:16:38-2#

E: No hay una norma escrita. No hay una regla, pero si exigimos a por ejemplo/ teníamos un empleado cuyo padre nos hacía los fletes. Entonces tratamos de (äh) que eso no ocurra, no hay una regla que lo evita. Y si el supplier, el fletero en este caso, es bueno lo podemos contratar. Pero siempre con ojo crítico, no hay una regla. (...) Be alert! #00:17:24-4#

I: Y **6.2**, ¿existe en su empresa un reglamento en cuanto al proceso de la revisión de ofertas? Por ejemplo, ¿hay una revisión de una cantidad mínima de ofertas? #00:17:36-9#

E: Si, cuando el monto es importante sí. Dos o tres dependiendo del monto. #00:17:43-4#

I: ¿En cuanto a los pedidos, hay más que una persona que revisa y autoriza los procesos? Por ejemplo, hay un principio de cuatro ojos? #00:17:55-3#

E: Si, son si/eso. Salesman quien procesa la orden, el gerente de ventas y finanzas/que finanzas también se queda la modalidad de pago tanto del cliente como nuestra y el profit, la rentabilidad. Miramos todo. Igual a veces se (escapa?) ¿no? (risa) Pero, yes, existe el cuatro ojos. #00:18:30-6#

I: **6.4**, ¿qué porcentaje representan más o menos las compras directas y ventas directas a consumidores y que porcentaje tienen las compras indirectas y ventas indirectas a través de proveedores y distribuidores? #00:18:49-9#

E: ¿A qué te refieres con compras a consumidores? #00:18:49-0#

I: Por ejemplo, a sus clientes. ¿Hay un tercero que está en el proceso de que usted venderá los equipos? #00:19:02-1#

E: Pocas veces, muy pocas veces, muy poca veces. Y cuando ocurre es por la decisión del cliente. Por ejemplo, Unilever en ese momento contrataba a IBM (...) para hacer el proceso de licitación. Pero es una decisión de Unilever, no nuestra. Pero es raro, no ocurre muchas veces. #00:19:28-3#

I: Y, si, entonces en este caso hablamos de las compras y entonces las compras son directas muchas veces e indirectas pocas veces. (...) **6.5**, ¿la empresa trabaja con confirmaciones de la orden u otra documentación, por ejemplo mantienen/tienen los correos como archivo? #00:19:59-3#

E: Si. ¿A nuestro proveedor te refieres por ejemplo? #00:20:06-0#

I: Mhm (afirmativo). #00:20:06-2#

E: Si, hacemos un order confirmation por correo. No estoy seguro si mandamos/creo que no un signed (...) no. Por e-mail. Funciona. Esto es así porque son ya 25 años digamos no de relación y cuando hay un problema, se habla por teléfono, si discute por mail

y llegamos siempre a un acuerdo. Por suerte con nuestro proveedor de esta manera no tenemos problema. #00:20:36-4#

I: **6.6**, ¿en el caso de que la empresa tenga contratos principales o sea que, pedidos de gran volumen, por favor indique si fueron recibidos por una oferta inicial o si lo otorgaron, bueno por entidades gubernamentales no tiene que ver en ese caso, pero por un intermediario, agente? #00:21:01-1#

E: No, casi siempre son directo. Por ejemplo, (mhm) Carrefour. Recibimos una licitación por 200 equipos y negociamos directamente con Carrefour. O Volkswagen, nos pasa una licitación y es una (...) ¿entiende lo que es una licitación? //Un empleo. // #00:21:19-6#

I: //Si.// #00:21:16-7#

E: Es algo en dónde nosotros con Volkswagen o Ford directamente negociamos. No, sin intermediario. #00:21:23-9#

I: Bueno, **6.7** indique por favor si las siguientes preguntas son acertadas acerca de la forma de contratos. ¿Su empresa tiene contratos estándares? #00:21:42-3#

E: Si. #00:21:42-3#

I: Y estos //contratos están por escrito//? #00:21:46-4#

E: //Si, están por escrito. // #00:21:45-5#

I: ¿Y incluyen una cláusula contra el soborno o una cláusula de Compliance? Es que por ejemplo KION Group tiene una cláusula que destaca el reconocimiento de los códigos de conducta de ambos contratantes. O sea que si KION tiene un contrato con Lufthansa por ejemplo, tienen esa cláusula que dice que reconocimos los códigos de conducta que tiene cada uno de manera mutua. #00:22:24-4#

E: Si, entiendo. Muchas veces sí y son cláusulas propuestas en general por nuestro cliente. Kimberly Clark (ähm), compañías multinacionales. #00:22:48-7#

I: Es más común que las empresas multinacionales tienen un código de conducta. #00:22:50-2#

E: Exacto, y cuando las incluyen dentro de nuestros contratos, aceptamos. #00:22:54-0#

I: ¿Así que van a incluirlo en su contrato? #00:22:59-2#

E: Si. #00:22:59-7#

I: Bueno y ¿hay un departamento jurídico involucrado en el proceso? #00:23:06-5#

E: Si (äh) no se dedica exclusivamente a seguir el Compliance de ética y conducta, pero si nuestro departamento jurídico lee todos los contratos. #00:23:18-9#

I: Gestión financiera, **7.1** ¿usted ha escuchado el término pagos de facilitación? Se ubica la palabra, si uno paga se hace de una manera más rápida, por ejemplo. ¿Usted opina que en su industria se hacen esos pagos más fácil o rápidamente o sea que hay esa probabilidad de qué la gente usa los pagos de facilitación? #00:23:52-6#

E: No lo usamos nosotros, no. #00:23:53-9#

I: ¿Y en general en su industria qué opina? #00:23:59-7#

E: Pagos de facilitación (...) ¿qué significa el término? #00:24:08-8#

I: El término significa que, si quiero recibir un permiso de construir algo y voy a la oficina del gobierno, lo que sea, y pago un monto para que ese responsable lo hace más rápido. #00:24:25-8#

E: ¿Y ese pago es legal o ilegal? #00:24:26-5#

I: No, es ilegal. #00:24:27-2#

E: No, no. #00:24:29-1#

I: **7.2**, ¿su empresa da descuentos a sus clientes o recibe descuentos de sus proveedores? #00:24:37-5#

E: Si. #00:24:38-0#

I: ¿Ambos? #00:24:39-2#

E: Si. #00:24:40-1#

I: Y en el caso afirmativo, ¿mantienen un registro en cuanto a descuentos otorgados y recibidos? #00:24:46-6#

E: Si, figura en el order confirmation y nosotros le pedimos el descuento a nuestro proveedor también. Y en el caso de (ähm) spare parts, figuran la factura, el descuento y en el caso service también. #00:25:09-9#

I: **7.3**, ¿solicitan en su empresa pagos en efectivo? #00:25:18-7#

E: No. (...) Aceptamos. #00:25:20-3#

I: ¿Hasta que monto? #00:25:22-9#

E: Pequeños no muy grandes. Tratamos de que sea la más pequeña posible. #00:25:28-4#

I: **7.4**, ¿es posible en su empresa rastrear todo el proceso desde la oferta inicial hacia el pago exterior e incluye el principio de cuatro ojos en cuanto al control interno de las transacciones de finanzas. #00:25:45-1#

E: Si. (...) Si mira cómo te lo he comentado antes. ¿Está para los pagos al exterior? ¿No, para pagos fuera de la empresa? #00:25:54-6#

I: Si. #00:25:55-4#

E: Si, se requieren los presupuestos, la firma del gerente, la firma del gerente de finanzas y la firma del directorio, quien firma el check. #00:26:08-2#

I: **7.5**, ¿qué tan alta es la probabilidad, según su opinión, de que sus proveedores requieran los pagos en una cuenta bancaria en el extranjero que no //se puede rastrear? // #00:26:25-5#

E: //No// #00:26:25-3#

I: Por ejemplo, es algo que pasó muchas veces en el entorno multinacional que piden //en// #00:26:33-5#

E: //Que se pagan en los países fiscales.// #00:26:34-5#

I: Si. Pasa muchas veces. #00:26:37-3#

I: Bueno, 8, el parte final que tiene que ver con regalos, hospitalidad, caridad y patrocinio. **8.1**, en su empresa, ¿qué reglamentos existen en cuanto a los siguientes temas: ¿Regalos para clientes tienen un límite de precio? #00:26:56-7#

E: Los regalos, ahora te cuento, generalmente, al final del año, christmas. La compra el directorio un wine bottle o un cup o un pen y (...) autorizamos el check, (miramos?) la compra y después le damos/ en realidad no hay una regla. Entonces está supervisado por la dirección. #00:27:27-0#

I: Bueno, pero, por ejemplo, no compran algo muy caro //caro.// #00:27:33-9#

E: //No, no, no le regalamos un viaje// #00:27:34-0#

E: A un comprador. #00:27:35-8#

I: Nisiquiera si será un cliente muy muy importante. #00:27:46-5#

E: //No.// #00:27:40-3#

I: Y en cuanto a la organización de los eventos, ¿tienen también límites por ejemplo que no puede subir un monto? #00:27:55-5#

E: Que no lo organizamos nosotros, sino el directorio. Yo en realidad no. La familia. (...) Los eventos que organiza son pequeños como lunches. Tiene que ser autorizado por cómo te dije quien lo solicita, finanzas y el directorio. Ahí en principio lo tenemos de cuatro ojos. A eso me refiero. #00:28:30-3#

I: En general, por esto estoy preguntando, si hay eventos y por ejemplo invitamos a proveedores así clientes y en total el monto/será un evening y hay comida en un restaurante, después algo de música y tienen el foco en los negocios, pero ni siquiera el monto es tan grande que puede ser tipo soborno. #00:28:58-8#

E: No, no, no. #00:28:58-4#

I: Y, bueno, viajes profesionales. ¿Cómo lo manejan? #00:29:02-0#

E: Y no, ¿para nuestra gente? #00:29:06-8#

I: Si. #00:29:07-2#

E: Y lo autorizamos nosotros en función de las sociedades. After Sales o Sales, viajes a Alemania o viajes a Brasil, los autorizamos nosotros. Y muchas veces va por corporate credit card. #00:29:21-6#

I: Eso, a eso me refiero. Así que, los viajes pagan y ¿qué pasa con alojamiento? Eso tienen que //pagar también?// #00:29:32-5#

E: //También, si, si.// #00:29:32-1#

E: Si se puede con corporate credit card. #00:29:34-6#

I: Así que ¿qué sea incluido? Los viajes y el vuelo por ejemplo? #00:29:41-7#

E: Tickets, hotel (ähm), comida, traslados. That's it. #00:29:50-7#

I: ¿Y se tiene que mostrar una cuenta? #00:29:56-5#

E: Si, siempre. #00:29:56-9#

I: Siempre. Si no, ¿no van a pagarlo? #00:29:59-2#

E: Exacto. Siempre receipts. #00:30:01-3#

I: ¿Y tienen casos de patrocinio o de caridad, hay donaciones? #00:30:11-2#

E: Mínimo. El único que está hasta ahora es para el colegio de mi hija que es sorda y lo autorizo yo. Pero no hay mucho. A ver si tengo una (...) (buscando catálogo) no tengo. #00:30:37-4#

I: Pero no hay reglamento, así por ejemplo #00:30:40-0#

E: No hay reglamento. #00:30:41-4#

I: **8.2**, ¿existen situaciones en que no podrán aceptar regalos e invitaciones de sus socios y por qué razones? #00:30:52-2#

E: Bueno, acá ese/volvemos al inicio, usos y costumbres. Cualquier empleado que recibe una invitación que sea un regalo o viaje, me tiene que avisar. ¿Está escrito? No. Pero tenemos que saberlo y no suele ocurrir. For instance, ayer vine una compañera de candy, a ver el equipo nuestro, no sé si conoces Arcor, la compañía de caramelos, candy muy grande (...) vino a ver, lo qué se yo, aprobó el budget que le pasamos y les regaló a todos del workshop tres cajas de chocolates. (...) Ok, digo. #00:31:45-2#

I: Es de/pero me refiero en específico a regalos muy costosos o por ejemplo si estarán en un proceso de licitación y por ejemplo van a recibir un regalo de proveedor o sea que están negociando y hay situaciones cuando no pueden aceptar. #00:32:14-1#

E: No, te entiendo y no aceptamos y no permitimos que lo acepten. Si lo hacen, (incomprendible) pero no aceptamos. Si, por ejemplo, ahora con esto del nuevo branding de otro proveedor, tenemos a unos clientes que no conocen los equipos de dicho proveedor y estamos evaluando con Brasil de ver si podemos invitar nuestro customer a Brasil a visitar la fábrica, pero esto siempre es con el ok de la casa matriz. Y lo pagamos nosotros, si nos puede ayudar la casa matriz a pagarnos el ticket nos paga la casa matriz. Pero eso siempre es la ocupación de la dirección no es que (ähm), siempre tengo claro la dirección de la empresa o sea la familia. Nosotros somos bastantes tradicionales (risa). #00:33:11-0#

I: Bueno, muchas gracias!

Entrevista PyME2

- Fecha: 04.07.2017
- Duración: 45 minutos

Personen:

Entrevistado: E

Investigadora: I

El entrevistado es vicepresidente de la compañía.

Principio:

I: Bueno, los datos acerca del entrevistado. Primera pregunta, ¿cual es la posición que ocupa en la empresa? #00:00:11-8#

E: Yo soy uno de los vicepresidentes de la empresa. #00:00:17-2#

I: ¿Y cuáles son sus áreas de responsabilidad? #00:00:23-7#

E: La parte de los recursos humanos, servicios post venta y sector de alquileres (rentas). #00:00:38-1#

I: ¿Y hace cuanto usted está trabajando para la empresa? #00:00:43-7#

E: Hace 24 años. #00:00:48-2#

I: Bueno, primeras preguntas, acerca de la definición, percepción, comunicación y organización de Compliance. **1.1**, ¿su empresa tiene un código de conducta relacionado por ejemplo con el comportamiento de los empleados y proveedores o existe una norma ISO u otra norma acerca de anti soborno? #00:01:26-4#

E: Te comento poquito. Nosotros si tenemos definido un sistema de conducta y (äh) estamos justamente en trámite de certificación de ISO 9001 y la norma acerca de la gestión de la protección del medio ambiente ISO 14001, esperamos certificarlas en este año, final de este año. #00:01:47-7#

I: Así que básicamente trabajan con esas normas ISO y no tienen un código de conducta así implementado. ¿Esto? #00:02:02-2#

E: Ese, en realidad nosotros tenemos un código de conducta, pero no 100% (incomprensible). Era principalmente en personal, en las partes en las conductas de comportamiento personal y responsabilidades compromisos de todas las personas que se toma para trabajar aquí en la empresa. #00:02:29-8#

I: Y **1.2**, ¿qué piensa usted sobre la aplicación de las normas que usted ha mencionado y la comunicación de dichas normas por la alta dirección? #00:02:43-7#

E: No, no realmente pienso que son (äh) un paso muy bueno para la empresa en dónde tiene que trabajar un poco más organizada y bueno y lógicamente va posicionarle la empresa al nivel de la competencia en otro sector, digamos. #00:03:09-6#

I: Bueno y **1.3**, el código de conducta está disponible para todos o las normas están disponibles para todos los empleados? #00:03:28-1#

E: Si. #00:03:26-8#

I: Bueno, ¿así que está colocado en la red o cómo lo distribuyen? #00:03:38-9#

E: (Äh) normalmente, hoy está a ver cómo te dije al principio lo parte de los recursos humanos ya está implementado una parte del código de conducta, del comportamiento de las personas eso en incorporación está registrado en documentación en papel, (se lo bajo?) y se le da las capacitaciones a las personas sobre esos códigos. Y con respecto a la certificación se aplica un similar también en documentación y tanto sea en papel como también online, va a estar en nuestro portal, online, está lo todo cómo nos vamos a organizar y cómo va ser la forma de trabajar en la empresa, ¿cierto? #00:04:21-4#

I: Bueno, **1.4**, ¿existe un programa de código de conducta o algo parecido cómo un departamento o un grupo de proyecto que se encarga de la aplicación de las normas ISO mencionadas? #00:04:44-5#

E: Actualmente no, eso seguramente va ser inevitable a la aplicación. O en la transformación si está aplicando y se van a empezar a diseñar los sectores. Hoy, no está asignado. #00:04:58-5#

I: **1.5**, ¿en su empresa se comunican casos de corrupción o de fraude a toda la empresa cuando ocurren y en el caso afirmativo, de qué manera lo discuten? #00:05:10-3#

E: A ver qué te puedo decir. En esta parte nosotros no tenemos evidenciado ningún caso todavía de corrupción en todos los años que estuve acá. Entonces no había caso como para trabajar en ese hecho, ¿cierto? #00:05:27-7#

I: Si, entiendo. Pero en el caso imaginario que un tal caso se podría suceder, ¿cómo será el camino? ¿Discutirán ese //caso// #00:05:46-3#

E: //Si, si, en el caso de haberlo se haría una publicación general y formando todo/a todos los empleados de la empresa, de los hechos y lógicamente se bajarían todas las instrucciones con respecto a los daños o la forma digamos que afecta la empresa de ese procedimiento, cierto.// #00:06:23-7#

I: **1.6**, ¿cree usted que la falta de un código de conducta implementado afectará a la probabilidad de hacer negocios con empresas multinacionales? #00:06:40-1#

E: No, para nada. #00:06:41-1#

I: ¿Para nada? ¿Entonces hasta ahora no les pidieron un código de conducta o sea que frente el hecho de no tenerlo no lo encontraron cómo obstáculo? #00:06:51-8#

E: Discúlpame, ¿cómo? #00:06:57-3#

I: Si, o sea que, de no tener un código de conducta implementado completamente, ¿usted opina que esto no era un obstáculo a negocios con empresas multinacionales? #00:07:16-0#

E: Claro, si. si, no, no tuvimos ningún tipo de obstáculo todavía. #00:07:21-1#

I: Bueno, la segunda parte sobre la percepción de la corrupción en Argentina y las medidas anticorrupción en la actualidad. **2.1**, ¿cuál es su percepción sobre el riesgo de corrupción y fraude en Argentina con referencia en su industria en general? ¿Qué me puede contar? #00:07:41-3#

E: Exactamente en nuestra industria, realmente no lo veo tan crítico, porque no es en dónde participan las partes políticas (mhm), acá los negocios, la mayoría de las veces son generados entre empresas entre dónde los dueños, es cierto con recursos (generados?), entonces puede llegar existir, pero en menor magnitud. No así en la parte pública en dónde ya los fondos no son propios y son recuperados son recogidos fácilmente de la comunidad. En dónde puede tener el manejo de esta forma que bueno que es inaceptable, es cierto. #00:08:16-3#

I: **2.2**, ¿la empresa fue capaz de lograr proyectos exitosos en la lucha contra la corrupción? Pueden ser, por ejemplo, sucesos significantes, obstáculos que tenían que superar? #00:09:12-8#

E: Dame un segundo, porque en esta parte no tendríamos un caso como, a ver, tuvimos proyectos, pero no justamente por luchas contra la corrupción. A ver si te entiendo. ¿Vos te referís en el momento que nosotros no hemos presentado una licitación en dónde existe este tipo y vos crees que con el trabajo que se puede realizar contra corrupción hemos logrado esa operación? ¿Puede ser lo que está diciendo? #00:09:47-8#

I: Si, si, puede ser. #00:09:49-8#

E: Bueno, no tuvimos, gracias a dios, experiencia de este tipo. #00:09:59-6#

I: Ok, bueno. **2.3**, ¿con qué problemas que vienen de la corrupción sus empleados podrían entrar en contacto? ¿O sea que qué áreas dentro de los negocios son críticos según su opinión? #00:10:21-5#

E: Y la parte más crítica de negocios en dónde puede a ver corrupción es justamente en compras. #00:10:28-4#

I: ¿Me puede dar un ejemplo? #00:10:32-9#

E: Y si ahora que pasa en compras es muy fácil que el comprador de una empresa se ponga de acuerdo con el proveedor de un valor del producto en dónde marco y utilidad superior y excita la corrupción, es cierto. Dejando la comisión por fuera (äh) siendo corrupta la comisión y no sé una comisión arreglada. #00:10:57-3#

I: **2.4**, ¿usted conoce el proyecto de la ley de la responsabilidad penal de personas jurídicas? #00:11:07-4#

E: 100% no lo conozco, lo he escuchado únicamente y he visto que algo se está empezando aplicar acá en Argentina, pero algo más formal está en Europa, cierto. #00:11:20-7#

I: Si. Te lo comento un poco acerca de eso, porque después sigo con otra pregunta. Bueno es básicamente si se aplicará esa ley que está en la asamblea de Argentina en este momento, eso significaría que todas las empresas argentinas igual las PyMEs tendrían que tener un sistema de Compliance un código de conducta que la empresa o sea que los empleados pueden respaldarse en esto. Puede ser que, si en un caso de corrupción de fraude se sucede, la empresa puede decir, bueno nosotros enseñamos bien a los empleados, tuvimos un entrenamiento algo así. Así que se pueden rehuir de la culpa. Y en cuanto a eso, ¿cómo encuentra usted su posición en este momento? O sea que, si esa ley se aplicará para su empresa, ¿cuáles serán los obstáculos que tendrían que superar o en qué posición se encuentra la empresa frente de la probabilidad de la aprobación de esa ley? #00:12:50-9#

E: No, realmente no tenemos, digamos, impedimento no hay nada que nos afecte que se aplique esa ley (äh) en nuestra empresa. #00:13:07-5#

I: ¿Entonces se podría realizar? #00:13:11-1#

E: Si, si, ¿porque no? Todo lo que sea para bien es bienvenido o sea/a ver nosotros hoy estamos representando una empresa extranjera en lo cual tenemos que tener mejor prestigio internamente de esa empresa que estamos representando, cierto. Quiere decir que lo que sea dentro de un marco es bueno y dónde las prácticas que sean aprobadas tanto en la comunidad europea como también en los Estados Unidos igual se tiene que practicar acá para que estemos todo lineado, hay que hacerlo. #00:13:13-4#

I: La tercera parte, formación acerca de Compliance. #00:14:01-2#

E: ¿Cómo, cómo? Se escucha muy bajo. #00:14:04-5#

I: Perdón. Es que la conexión de internet, no es muy bueno. **3.2**, ¿los empleados de su empresa reciben regularmente entrenamientos suficientes y adecuados en cuanto, por ejemplo, a los aspectos relevantes de las normas ISO que implementaron o que van a implementar? #00:14:29-7#

E: Si, si. En realidad, si viendo ya, ya comenzamos con la implementación de la norma. Entonces lógicamente comenzamos con todas las capacitaciones que son necesarios para esta implementación. #00:14:40-8#

I: **3.2**, ¿sus socios también reciben un entrenamiento de Compliance o acerca del código de conducta? #00:14:55-0#

E: Mira. En este caso es (äh) digo que es distinto todo que nosotros somos una empresa familiar. En dónde acá no hay muchos, cómo te puedo decir, no hay muchas reglas creadas por la empresa, sino que todos hacemos por lo mismo, ¿cierto?, dado somos juntos manejando esa empresa. Entonces lógicamente no hay así un acuerdo, sino entre nosotros, pero si es conversaciones de la forma de la conducta que se llevan internamente en la empresa. Seguramente, todo esto, a ver/nosotros con ese tema de la ISO, ahora empezamos de tener todas las capacitaciones de la parte, digamos, de directorio y seguramente parte de esto va a tocar las capacitaciones. #00:16:04-7#

I: Y en el caso de que o acerca de la relación entre su empresa y sus socios, por ejemplo, dicho grupo de los socios tiene que adaptarse a las normas o al código de conducta de su empresa o se orientan normalmente a su propio código de conducta? #00:16:30-4#

E: (Äh) mira, normalmente había un propio código de conducta, pero para que todos estemos alineados la mayoría se va/ tiene que alinear a los códigos de conducta ya definidos por la empresa. #00:16:51-5#

I: ¿Por su empresa? #00:16:57-6#

E: Por la empresa, por las normas. #00:16:59-9#

I: Entonces por ejemplo un //socio// #00:17:04-6#

E: Está bien que las normas te dicen, te consultan como son/es tu organización cómo son. Entonces, pero bueno, ahí está en dónde todos nos vamos alinear, porque siempre que no existe cómo una norma te mida o te audite lo que se hace. Entonces cada uno toma la, digamos, los códigos, la forma de manejarse, la maneja según su criterio. Dado cuando allá ya ha una implementación de va a ver una forma de cómo manejar y de cómo informar y tomar medidas dentro de la empresa. #00:17:43-3#

I: Bueno, **3.3**, ya hablamos sobre los entrenamientos y acerca de las normas ISO. ¿Y cómo se organizan? ¿Se llevan a cabo en sesiones de entrenamiento, tienen E-learning u otros instrumentos que implementan para capacitar a sus empleados? #00:18:39-9#

E: No, hoy hay capacitaciones de entrenamientos dictados por entrenadores y por un método que lo armamos nosotros. No hay algo que nos describa de cómo hacerlo. #00:18:50-1#

I: ¿Así que no es un proceso establecido, sino depende de la norma? #00:19:01-9#

E: Depende de la norma y de la necesidad de la empresa. #00:19:07-5#

I: Bueno, ¿y hasta ahora qué tipo de entrenamientos hicieron? #00:19:15-2#

E: Y entrenamiento a ver de todos tipos. Tengo entrenamientos de la norma de conductas internas de nuestras (personas?), entrenamientos de capacitaciones técnicas son las que es más normalmente se hacen. (Äh) y las capacitaciones técnicas tienen dos tipos, uno de cómo reparar una máquina y otra (incomprensible) y después tenemos capacitaciones de la parte del ambiente y de la seguridad de la persona. #00:19:50-9#

I: ¿Y estas capacitaciones se hacen en persona? #00:19:55-2#

E: No te escuché bien. #00:19:56-9#

I: ¿Se hacen de cara a cara? #00:20:02-4#

E: Si, se hacen de cara a cara y se contrató un profesional por lado de la empresa.
#00:20:09-1#

I: Entonces seguimos con número 4, control y análisis de los socios. **4.1**, ¿de qué manera revisa la empresa las relaciones comerciales con sus clientes y socios? Y me //refiero// #00:20:35-6#

E: //Dame un segundito que me voy a buscar auriculares porque se pierde mucho.//
#00:20:42-3#

I: Ay, perdón. #00:20:43-6#

E: ¿Hola? #00:21:24-5#

I: Hola, si. Perfecto. **4.1**, ¿de qué manera revisa la empresa las relaciones comerciales con sus socios y clientes? Y me refiero en este contexto a la adherencia de los clientes, socios a las leyes comerciales, de anticorrupción de fraude y también de solvencia. Así que ¿revisan esto? #00:22:09-1#

E: No, hoy esto no estamos haciendo que es como toda la parte de director está constituida con un grupo familiar no se la está haciendo. #00:22:17-6#

I: ¿Así que se trabaja por o se confía? #00:22:22-0#

E: Si, se confía exactamente. #00:22:24-2#

I: **4.2**, ¿la empresa trabaja en conjunto con terceros tales como agente de ventas o consultores? #00:22:31-0#

E: No, no trabajamos con terceros. #00:22:34-4#

I: Seguimos con 5, **5.1.**, ¿qué porcentaje del negocio final representa el estado como cliente? #00:23:02-0#

E: No, ninguno, porque no trabajamos con el estado. #00:23:07-9#

I: Bueno, 6, gestión de pedidos. **6.1**, ¿según su opinión que tan probable es que se tome una decisión de negocios en base a las relaciones personales? Por ejemplo, puede ser que tan probable es que van a elegir a un proveedor, porque digamos es un amigo, un conocido, un familiar que existen esos conflictos de intereses se llaman. ¿Existe esa posibilidad? #00:23:43-1#

E: A ver si te entiendo la pregunta. ¿Vos me decís en cuanto al negocio la empresa cierra con otras empresas que quedan en una relación de amistad de por medio? #00:23:55-6#

I: Claro. Puede ser que es un amigo, un primo que tiene esa empresa. #00:24:06-0#

E: Si, entiendo. No, no, ninguna. Nuestros clientes no son ninguno relacionado con otro pariente con amigos. #00:24:09-4#

I: ¿Así que evitan completamente o tratan de evitar esos casos? #00:24:29-9#

E: Si, si. Tratamos de evitarlos y realmente si existiera no justamente serían los dueños de la empresa. Entonces prácticamente no hay contacto. #00:24:47-3#

I: Claro, porque también puede ser que por ejemplo pueden dar un puesto a un familiar porque es un candidato adecuado sino en este caso se tendría que comunicarlo transparentemente. #00:25:02-7#

E: Si, obvio, si, si. Nosotros ya incorporamos a una persona familiar. #00:25:10-5#

I: Si, bueno, es una empresa familiar, cierto. //Pero // #00:25:12-4#

E: Si, pero somos una empresa familiar en dónde únicamente estamos lo padre e hijo. No ingresan terceros, no ingresan primos ni otro tipo de familiares. #00:25:24-3#

I: Bueno. **6.2**, ¿existe en su empresa un reglamento en cuanto al proceso de la revisión de ofertas? ¿Por ejemplo, una cantidad mínima que tienen que consultar? #00:25:51-0#

E: Si, acerca de la gestión de las compras sí. Nosotros tenemos una una condición de compra en dónde siempre tiene que ver, por lo menos 2 o tres ofertas diferentes. #00:26:01-8#

I: Bueno, y **6.3**, ¿en cuanto a los pedidos hay más que una persona que revisa y autoriza los procesos? Y me refiero al principio de cuatro ojos. #00:26:11-4#

E: Si, en el caso de los pedidos eso está separado por montos siempre arrancan de dos personas, digamos, qué/el análisis mínimo lo realizan dos personas y según el monto llegar determinada hasta el directorio hasta para definir la compra. (Äh) quiere decir que las cosas básicas hasta un monto relativamente bajo lo hacen dos personas y para superar eso entra la tercera persona que es el encargado de la parte de compras y posterior a eso la entran incorporados de personal de servicio y si ya la compra eso relativamente muy importante ya pasa directamente al directorio. #00:26:53-1#

I: Si. **6.4**, ¿qué porcentaje representan las compras directas y ventas directas o son básicamente, son más que nada compras indirectas y ventas indirectas? ¿Así que usted ha dicho que no trabajan con terceros así que se supone que tanto las ventas como las compras son 100% directo? #00:27:38-2#

E: A ver (äh), nosotros no trabajamos con terceros eso era en el punto(.) ¿a dónde me lo dijiste el punto ese, si trabajamos con terceros? #00:27:53-0#

I: Si, de control y análisis de los socios en cuatro, 4.2 por ejemplo, si trabajan en conjunto con terceros, como un agente de ventas. #00:28:02-3#

E: Ah bien, no, no. Por eso, las compras son directas, si, si. No hay una persona externa que se involucre cuando nosotros hacemos compras, si. Es correcto. #00:28:14-4#

I: Y lo mismo aplica a las ventas, ¿no? #00:28:18-6#

E: Lo mismo aplica a las ventas sí. #00:28:21-9#

I: Entonces seguimos, **6.5**, ¿la empresa trabaja con confirmaciones de la orden u otra documentación por ejemplo por mail para confirmar los pedidos? #00:28:39-9#

E: Si por mail o con autorización por firma. Mail en el caso que la compra sea de un valor menor y ya en el caso de la compra que tiene un monto mayor tiene que ir la firma de los responsables que autorizan la compra. #00:29:00-8#

I: Bueno y ¿que monto será? #00:29:03-1#

E: Nosotros manejamos un monto hasta las/de dos personas hasta 10.000 pesos argentinos. De 10.000 hasta 30.000 pesos ya involucra una tercera persona que no es justamente del mismo sector y después de este monto, bueno ya involucra (äh) dos personas del sector. A ver te explico bien como es. De la parte de la compradora está el encargado de (incomprensible) de tres a dos personas que definen las compras hasta un monto de 10.000. Cuando el monto supera ya involucra una persona de servicio que ese servicio

es de otro sector. Porque está todo relacionado. Después, si nosotros vamos a una compra superior a 100.000 pesos argentinos ya son dos personas de servicio que van a autorizar esa compra también. #00:30:19-3#

I: Bueno, ¿en este monto trabajan por otro medio que mail? ¿Por un contrato escrito? #00:30:26-4#

E: No mira. A ver por escrito, acá dentro de la empresa sacándolo que es importaciones cierto son contrataciones internas, digamos, de proveedores internas, los contratos que fueron firmados realmente fueron únicamente por el edificio. #00:30:44-0#

I: **6.6**, ¿en el caso de que la empresa tenga contratos principales y con eso me refiero a pedidos de gran volumen, por favor indique si fueron recibidos por una oferta inicial? #00:31:11-7#

E: (Äh) bien, nosotros tenemos proveedores ya definidos por pedidos de gran volumen, pero esos proveedores ya fueron definidos desde un principio hasta una compulsa en dónde se revisa todo que es calidad, producto, y disponibilidad. Y bueno, ya te quedan como proveedores fijos y esos tienen compra libre digamos. Ya estas compras tienen acceso libre a eso para hacer la solicitud. #00:31:45-3#

I: Bueno, ¿así que básicamente estos contratos principales fueron recibidos por una oferta inicial o licitación? #00:31:58-7#

E: No, licitación no, ¿pero como me dijiste al principio antes de la licitación? #00:32:06-8#

I: ¿Cómo fueron recibidos estos contratos principales? #00:32:16-6#

E: ¿Los contratos o las cotizaciones? #00:32:22-0#

I: No, los contratos principales, pedidos de gran volumen. ¿Por qué medio lo recibieron? #00:32:33-4#

E: No, no, por mail únicamente. #00:32:36-0#

I: **6.7**, indique por favor si las siguientes preguntas son acertadas acerca de la forma de contratos. ¿Primero, su empresa tiene contratos estándares? #00:32:51-1#

E: (...) contratos estándares sí, sí, sí. Son los contratos en dónde ya están definidos a los proveedores. #00:33:23-6#

I: Si y ¿estos contratos están por escritos? #00:33:30-4#

E: Si, están por escrito. #00:33:32-8#

I: ¿Y incluyen una cláusula contra el soborno? #00:33:39-9#

E: No, y al nivel de nuestra empresa te puedo decir que el único que nos solicitó esto fue la firma (incomprensible). Otra empresa todavía no nos ha solicitado eso. Ni nosotros tampoco lo solicitamos nuestros clientes, cierto. #00:34:02-0#

I: Ok. ¿Y incluye una cláusula de Compliance?, eso por ejemplo implementó KION Group que siempre ahora incluye en su contrato una cláusula que destaca el reconocimiento de los códigos de conducta de ambos contratantes. Por ejemplo, si KION tendrá un contrato con Lufthansa KION va a reconocer tanto el código de conducta de Lufthansa como su mismo y lo mismo hace Lufthansa. Así que reconocimiento mutuo. ¿Existe una cláusula así en sus contratos? #00:34:30-3#

E: No. #00:34:32-8#

I: Y finalmente, ¿hay un departamento jurídico que está involucrado en el proceso? #00:34:40-9#

E: No, no por el momento, no tenemos ese problema. A ver si la empresa tiene un departamento (äh) de abogados, pero no justamente trabajando en este sector. #00:35:00-9#

I: Si, también puede ser, por ejemplo, ¿en el caso de en qué se necesita pueden pedir ayuda a un abogado del exterior? #00:35:15-4#

E: Si, se cortó. ¿Si necesitamos ayuda podemos pedir?

I: Si, puede ser que necesitan la ayuda de un abogado. #00:35:27-6#

E: Si, a ver por eso te comenté recién. Nosotros si tenemos un abogado trabajando en la empresa y está a la disposición para cualquier consulta. Pero no hay un departamento jurídico que está involucrado directamente con compras. #00:35:45-7#

I: Ok. 7, gestión financiera. **7.1**, ¿usted ha escuchado el término de pagos de facilitación, ubica la palabra? #00:36:01-5#

E: No. #00:36:05-0#

I: Bueno, eso son básicamente los pagos para facilitar procesos y obtener licencias más fácil y rápido. Depende del país si se sanciona o no, pero en el caso general es prohibido, esos pagos y ahora la pregunta, ¿en qué áreas usted piensa que pueden ocurrir dichos pagos en su industria? #00:36:46-4#

E: Pagos de facilitación. #00:36:50-1#

I: Por ejemplo, que se paga un monto y después es más fácil de recibir una licencia, o un contrato como los pagos que se hacen para facilitar a los procesos. #00:37:06-0#

E: La verdad es que no sé qué responderte ahí, en qué sector sería. #00:37:13-2#

I: Bueno, así que dejamos esta pregunta. **7.2**, ¿su empresa da descuentos a sus clientes o también recibe descuentos de sus proveedores? #00:37:30-4#

E: Y sí, siempre si uno a través de una negociación siempre termina todo dando un descuento y bueno los proveedores nuestros también nos den un descuento en la medida que uno le pide mejoras del precio, cierto. #00:37:49-1#

I: Si y en el caso afirmativo, ¿mantienen un registro en cuanto a descuentos otorgados y recibidos? #00:37:54-8#

E: Si. Si, se mantiene un registro de los descuentos que son. #00:38:00-4#

I: Y, **7.3**, ¿solicitan en su empresa pagos en efectivo? #00:38:03-0#

E: No. #00:38:06-0#

I: **7.4**, ¿es posible en su empresa rastrear todo el proceso desde la oferta inicial hacia el pago exterior e incluye el principio de cuatro ojos en cuanto al control interno de las transacciones financieras? #00:38:18-6#

E: Si, completamente. #00:38:22-3#

I: Y, ¿cómo se puede rastrear el proceso? #00:38:29-9#

E: ¿El proceso de pago? #00:38:33-4#

I: Por ejemplo, o de confirmaciones si, digamos, de compras puede ser o de ventas.
#00:38:46-8#

E: Todo está rastreado. Tenemos tres métodos, vía mail, la información y vía bancaria la (äh) efectividad del pago. #00:39:06-6#

I: Así que este proceso //está// #00:39:12-7#

E: Si, vía mail o va sistema, es cierto. #00:39:16-8#

I: **7.5**, ¿qué tan alta es la probabilidad según su opinión de que sus proveedores requieran los pagos en una cuenta bancaria en el extranjero, que no se puede rastrear?
#00:39:35-2#

E: Ninguna. Acá nunca nos pasó eso. #00:39:37-7#

I: Y, **8**, ¿las preguntas acerca de regalos, hospitalidad, diversión, caridad y patrocinio?
8.1, ¿en su empresa que reglamentos existen en cuanto a los siguientes temas: ¿regalos para clientes, tienen un límite de precio? #00:40:04-4#

E: Tenemos únicamente en la empresa manejamos lo que es suvenires, los suvenires son 100% relacionado con nuestra empresa todo con nuestro logo y lógicamente todo es en los valores de esos suvenires no superan los 100 dólares. #00:40:32-7#

I: ¿100 dólares? #00:40:34-7#

E: Si. #00:40:34-7#

I: Es lo mismo en Alemania que tenemos 100 euros por persona por año que se puede regalar dentro de ese monto. #00:40:43-2#

E: Si, queremos queremos que es algo/porque es algo, es un suvenir, no tiene que ser otra cosa. Y tiene que ser algo propio de la empresa, ¿cierto? No es algo, un regalo, que no esté relacionado con la empresa. #00:40:57-3#

I: Si y ¿estos reglamentos son más que nada usos y costumbres o está escrito en un lado que solamente regalamos cosas que tienen que ver con la empresa? #00:41:19-5#

E: Es mira, no es escrito y es por usos y costumbres ya hace mucho tiempo en la empresa. #00:41:29-7#

I: Si, bueno. Y en cuanto a la organización de eventos, ¿pasa eso que por ejemplo invitan a clientes que compran muchas veces productos de su empresa o proveedores? #00:41:48-3#

E: (Äh) mira actualmente no está restringido, pero si todos los regalos que vienen al sector nuestro de compras (äh) ingresan digamos por la parte de la recepción. Digamos que no pueden ingresar directamente a la persona que está haciendo/teniendo el laburo recién. #00:42:10-9#

I: ¿Así que no se permite invitar a una persona en que, por ejemplo, si están en un paso de negociación, licitación? #00:42:22-4#

E: A ver, discúlpame, a ver. Me parece que no nos entendimos ahí. ¡Decime de nuevo! #00:42:30-2#

I: Si, bueno, solamente quería asegurarme que lo entendí bien que vos ha dicho que básicamente no se permite invitar a clientes o proveedores en el caso de un evento. #00:42:51-0#

E: No, si, si. Perdona, por eso te dije así. Si, se invitan a clientes y proveedores. #00:43:04-9#

I: Bueno, ¿pero igual en ese caso se tiene que fijar en el monto al final para que no sea demasiado o por ejemplo que estos eventos tienen que tener/ el elemento de negocio tiene que ser mayor al elemento de entertainment? Así que tiene que tener el foco en el negocio. ¿Me entiende? #00:43:50-5#

E: Volvemos al principio. La organización de eventos, viajes profesionales, caridad y patrocinio. A esa parte te estás refiriendo, ¿cierto? #00:44:27-4#

I: Si, también podemos hablar eso primero. #00:44:30-1#

E: Bueno, esto/no existen regalos de estos tipos. A ver, si uno puede pagarle a un cliente nuestro el viaje que vaya a un evento de nuestra firma, ¿cierto? Tenemos nosotros pagados a nuestros clientes para que vayan a la feria de Hannover a ver la exposición de nuestra representada. Pero eso es para directamente mostrar nuestro producto. No lo tomo como un regalo sino lo tomo como un marketing del negocio para fomentar a las

ventas, cierto, fomentar las ventas y el crecimiento. Pero no pasa como regalo.
#00:45:37-6#

I: Si en ese caso los viajes profesionales se refieren a sus empleados, si tienen que, por ejemplo, viajar a Alemania, por razones de negocios. ¿Cómo lo pagan en la empresa, qué pagan para su empleado? ¿El vuelo, por ejemplo, alojamiento y cómo es este proceso? ¿El empleado tienen que entregar la factura? #00:46:05-1#

E: Exactamente, tal cual como lo estás diciendo. Acá en la empresa no se paga no un centavo más ni menos. (Äh) se lo manda de viaje, se le da el dinero (äh) come, duerme y hace lo que necesita realizar y a su regreso tienen que rendir el 100% de ese dinero.
#00:46:22-9#

I: ¿100 cómo? #00:46:26-1#

E: No se le entrega un monto y él puede disponer de a, digamos, para lo que quiera, sino tiene que únicamente el dinero está integrado para usarlo para un fin de necesidad, cierto. #00:46:55-2#

I: ¿Y caridad y patrocinio no aplica en su caso, cierto? #00:46:59-2#

E: De caridad sí. Nosotros tenemos hacemos aportes a entes que necesitan dinero o algún tipo de ayuda porque están necesitado. Y lógicamente queda todo documentado, sino hay documento por medio no se hace. #00:47:22-7#

I: ¿Y patrocinio? #00:47:25-7#

E: Patrocinio es (äh) ¿patrocinar a alguien, cierto? #00:47:30-6#

I: Si, por ejemplo, puede ser que hay un festival y usted paga para financiar ese festival, pero, por ejemplo, le da la posibilidad de hacer marketing, de tener banderas de su logo.
#00:48:00-3#

E: No prácticamente, no recuerdo un año en dónde hicimos eso. No es algo común.
#00:48:12-7#

I: Al final, volvemos a la organización de eventos para tenerlo claro. Yo me referí al tanto que si hay un evento e invitan a los clientes, a los proveedores, y por ejemplo es un evento de negocio, porque van a mostrar sus productos como parte de marketing, invitan a los clientes a una comida, hay una banda que toca y en ese caso también hay que mirar los montos, el valor que ese evento tiene en total y por ejemplo el parte de

negocio tiene que superar el parte del entertainment. Por eso, ¿quería saber si también miren estos aspectos? #00:49:11-7#

E: No, en la verdad. No hacemos ese tipo de evento. Si, hacemos eventos en nuestro equipo en nuestra empresa con un servicio de catering y una demostración del producto. (Äh) tratamos de porque/tratamos de no hacer un otro sector en dónde después empieza la música y todo eso, también es muy lindo si se divierten todo, pero no se enfocan en que nosotros queremos ver. #00:49:39-7#

I: Y la última pregunta, **8.2**, ¿existen situaciones en que no podrán aceptar regalos e invitaciones de sus socios y por qué razones? #00:49:55-8#

E: (Äh) eso, ¿vos te referís a los socios de la empresa, si pueden recibir regalos de los proveedores? #00:50:03-5#

I: Si, por ejemplo, si. Bueno, existen situaciones en que dicen, no podemos aceptarlo, porque estamos en un proceso de negociación o no será adecuado, porque es muy valeroso el regalo, cosas así. #00:50:39-5#

E: Mira, en Córdoba directamente no es normal, no existe. Nunca hemos recibido un obsequio de un proveedor o de un cliente. La verdad que, si nosotros hemos dado a un cliente nuestro un regalo, (äh) porque ha comprado un equipo o por el motivo que fuera, pero inversamente no pasa eso. #00:51:19-6#

I: Últimamente, tengo una pregunta acerca de la estructura de la empresa. ¿Vos me puede describir un poco acerca de la organización de la empresa, porque usted ha mencionado el caso de negocio familiar, son dos generaciones y cuántos empleados tienen en general? #00:51:42-4#

E: Mira, nosotros en/nuestra empresa tiene 25 años que se fundó. Se fundó con mi padre, un hermano (äh) un empleado y yo, (äh) lógicamente fue creciendo hasta el día de hoy. Tenemos un total de 90 empleados sin tener en cuenta la parte familiar con que estamos trabajando con nuestras sucursales en el interior en provincias a una distancia de 300 kilómetros. Tenemos una flota de vehículos de 30 aproximadamente para servicio post venta, tenemos 4 camiones para el transporte de nuestros equipos y (äh). Realmente, nuestra compañía está separada en los sectores de la parte administrativa y la parte de servicio. Y la parte de servicio es mucho más grande casi se 70% del negocio, el otro 30%. Y a ver, (äh) hoy estamos con todos los procesos de norma, permanentemente estamos pensando en el crecimiento y estar alineados a nuestros grandes clientes quién realmente llevan adelante la parte de la información y la parte de la actuación mundialmente, cierto. #00:53:36-7#

I: Si. Bueno, gracias por su ayuda y sus respuestas en detalle. Lo agradezco mucho. #00:53:52-9#

**¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí.
¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí. 197**

Entrevista PyME3

- Fecha: 04.07.2017
- Duración: 51 minutos

Personen:

Entrevistado: E

Investigadora: I

El entrevistado es el encargado de ventas, alquileres y compras.

I: Empezamos con los datos acerca del entrevistado. Primera pregunta, ¿cuál es la posición que ocupa en la empresa? #00:00:12-2#

E: Puedo, estoy a cargo de las ventas, de los alquileres y de las compras. #00:00:22-4#

I: Bueno y número 2, ¿hace cuánto usted está trabajando para la empresa? #00:00:27-1#

E: 24 años. #00:00:30-3#

I: Es bastante. #00:00:37-3#

E: Si comencé cuando tenía 18 años. Fue mi primer trabajo y mi único trabajo. #00:00:49-5#

I: ¡Qué bueno! Número 3, ¿cuáles son sus áreas de responsabilidad? #00:00:45-9#

E: Como te explicaba recién, todo lo que hace al alquiler de auto elevadores, a la venta de auto elevadores y las compras. Y, estamos a cargo también de las sucursales, nuestra empresa tiene sucursales en el país. Estamos no sé ya conoces las provincias, pero estamos en Tucumán, estamos en Entre Ríos, estamos en Corrientes y en Río Negro en el sur. También tengo a cargo las sucursales de la empresa. #00:01:53-0#

I: Ok. Y primero, la parte que tiene que ver con la definición, percepción y comunicación acerca de Compliance. ¿Usted ubica la palabra Compliance? #00:02:10-5#

E: (Ähm) No. #00:02:17-1#

I: Bueno, tiene que ver con los códigos de conducta, y las reglas y normas dentro de la empresa. #00:02:24-1#

E: ¡Ah, sí! Compliance, está bien! Äh, si, si, correcto, bien. #00:02:32-7#

I: Bueno y su empresa, **1.1**, ¿tiene un código de conducta, relacionado por ejemplo con el comportamiento de los empleados y proveedores? ¿Y si es el caso cómo se interpreta tal código en general o si no hay, quizá tienen un código ISO o una norma de anti soborno? #00:03:06-4#

E: Bueno, yo te comento. Nosotros, (ähm) (..) tenemos aprobados las normas IRAM, ¿no sé si las ubicas?

I: ¿IRAM? #00:03:22-6#

E: IRAM, si, son otros seguimientos aprobados en Argentina (ähm). No son concretamente de conductas, son procedimientos hacia la gestión general (äh) de una empresa. (Äh) de compras, de todos los procesos (äh) que la involucran. (Ähm) son unas normas ISO, bueno nosotros, las habíamos aprobados hace unos 10 años atrás y ahora la estamos recertificando, estamos volviendo a retomar para poder/volver a cualificar. (Ähm) no contempla códigos de conducta concretamente, (ähm) la norma, ¿no? Pero, (ähm) nosotros dentro de la empresa somos muy estrictos con los códigos en general, se hacen internos, la conducta para los es de empleados o para con la relación externa que podemos tener, o sea con cliente o proveedores. En eso la empresa es muy estricta. Pero no tenemos un código de conducta concretamente, una certificación ¿no? llamarlo de una forma anti soborno. #00:04:53-1#

I: Y por ejemplo, ¿no recibieron un código de conducta por parte de un proveedor o una casa matriz? #00:05:02-5#

E: (Ähm), si, digamos, por eso te digo, no hemos, a ver cómo te explico. No hemos aprobado, no hemos hecho una norma (estatal?) como una norma ISO por ejemplo, como la 37001, no la tenemos cursada, no la tenemos aprobada, pero bueno, tenemos una norma interna que respetamos. No sé si soy claro, si me interpretas correcto. #00:05:45-1#

I: Si, yo entendí que no tienen un código de conducta así implementado sino otras normas por ese //IRAM // #00:05:54-5#

E: //Normas internas// #00:05:53-1#

I: Si, normas internas, bueno, exacto. 1.2, ¿qué piensa usted sobre la aplicación de dichas normas internas y la comunicación por la alta dirección dentro de su empresa? Usted ya ha dicho que son muy estrictos con las normas así que se supone que se comunica bien. #00:06:20-2#

E: (...) (Ähm) si. ¿Puedes repetir la pregunta? #00:06:32-1#

I: ¿Qué piensa //usted // #00:06:38-3#

E: //Vos me habías pasado un mail, lo voy a abrir. Un segundito, por favor. // #00:06:42-2#

E: (...) Bueno, y yo considero que esto en el futuro sería bueno aplicarlo ¿no? #00:07:14-5#

I: Si. #00:07:14-5#

E: Es de indudablemente que es un paso importante dentro de una empresa. #00:07:24-1#

I: Exacto, sí, pero como que las normas que tienen hasta ahora comunican bien parece, que son muy estrictos y como que los empleados saben que existen esas normas. #00:07:33-7#

E: (..)Si, si. Yo te digo más. Nosotros tenemos una norma que cada 15 días nos reunimos los directores los encargados de cada área y en esa/dónde participa el presidente de la empresa y en esas reuniones siempre surgen temas que bueno, después se se van al terreno cotidiano y se implementan constantemente normas y se comunican (äh) y bueno, es una manera también de poder implementar las pequeños cositas que ocurren diariamente en cada área,¿no? #00:08:34-1#

I: Ah, si, mira. Es una buena idea de constantemente comunicarse. //Bueno// #00:08:45-9#

E: // (Äh) y te voy a comentar algo más. // #00:08:50-2#

E: Nosotros, una vez por mes nos reunimos, hay un área destinada para eso. Una vez por mes nos reunimos a comer a cenar. (Ähm) dónde/ la empresa paga esa cena, ¿no? ¿Conoce el nombre asado? #00:09:11-0#

I: Si, si, conozco. #00:09:11-0#

E: Hacer carne. Haremos un asado para todos. Los que quieren concurren, pueden concurrir, tenemos una parrilla, (ähm) y igual se festejan los cumpleaños. #00:09:26-9#

I: Mira, entonces tienen una buena comunidad se puede decir. #00:09:33-7#

E: En estas reuniones se crea una comunicación (äh) muy especial. Una comunicación que no se da en las reuniones ni en el día a día. Y creemos que es muy importante. Dónde va, los (incomprensible), los mecánicos, los administrativos y los directivos. Todos son en estas reuniones. Y consideramos que más allá de un código de conducta o de una norma, estas reuniones son muy importantes para estar cerca de la gente. #00:10:20-0#

I: Si, me imagino. Entonces, la siguiente pregunta, **1.3**, si el código de conducta está disponible para todos, eso sí es el caso y se comunica bien. #00:11:00-5#

E: Si, está disponible, pero no tenemos un código de conducta aprobado por una norma como puede ser una norma 37001, ¿no? #00:11:16-4#

I: ¿Esas normas de que estamos hablando existen de una forma escrita, o son más de usos y costumbres? #00:11:28-2#

E: (...) No, no. Nosotros estamos aprobados por las normas IRAM, y son normas aprobadas internacionalmente, ¿no? (Äh) por las ISO. (Ähm), pero se nos venció el certificado y ahora ya hemos retomado con un ente volver a a probarlas. Ya estamos trabajando y la idea es hasta el fin de este año ya tener el nuevo certificado vigente. #00:12:11-1#

I: Bueno, y otra pregunta, porque no conozco lo de IRAM, ¿cuántas normas incluye? #00:12:21-2#

E: (...) No, las normas IRAM (äh) cubren todos nuestros procesos de ventas y alquileres dentro de la empresa. #00:12:34-8#

I: Esa una sólo //norma que incluye// #00:12:37-2#

E: //Son normas, si// #00:12:38-4#

I: Bueno, **1.4**, ¿existe un programa de esa norma o algo parecido como un departamento o un grupo de proyecto que se encarga de la aplicación. ¿Hay algo parecido? #00:12:58-6#

E: No. No, no, de código de conducta, no. #00:13:01-5#

I: Bueno y en **1.5**, ¿en su empresa se comunican casos de corrupción o de fraude si surgen de una manera o de fraude, cuando ocurren, y en el caso afirmativo, de qué manera lo discuten? ¿Si pasará algo así? #00:13:30-7#

E: Si pasará algo así, directamente, nosotros (äh) tomamos una decisión drástica con el empleado, será expulsado de la compañía. #00:13:45-7#

I: ¿Y después, lo comentan a los empleados? #00:13:51-5#

E: ¿No sé si se refiere a eso la pregunta no? Pero, si nosotros detectamos un caso de corrupción, somos implacables. (Äh) la persona se despida directamente. #00:14:06-0#

I: Pero después de que pasa eso lo hablan dentro de la empresa. Por ejemplo, eso pasó y no lo queremos en nuestra empresa, por eso seguimos así. #00:14:16-5#

E: (...) Claros, si, si. Se aprovecha y se habla con los encargados de cada área para que se hable con todas las áreas y todas las personas involucradas (äh) de cuál serán los principios básicos a seguir por todos. #00:14:46-9#

I: Si. Bueno y una pregunta adicional, **1.6**, ¿cree usted que la falta de un código de conducta implementado hasta ahora afectará a la probabilidad de hacer negocios con empresas multinacionales? #00:15:09-5#

E: (...) No. No lo han exigido nunca un código de conducta. Nosotros trabajamos con empresas multinacionales, pero digamos, exigen responsabilidad y conducta, pero no nos han exigido un código de conducta implementado por medio de una norma, ¿no? No sé si soy claro, Carolin, nosotros respetamos/tenemos código de conducta, pero no aprobado por medio de una norma ISO. #00:15:56-1#

I: Si. Entiendo. Seguimos, con la segunda parte sobre la corrupción en Argentina y las medidas anticorrupción en la actualidad. **2.1**, ¿cuál es su percepción sobre el riesgo de la corrupción y fraude en Argentina con referencia a su industria en general? #00:16:24-4#

E: (Murmura) (...) ¿Fraude con respecto a la industria que hace a (rubro?) de auto elevadores? #00:16:45-5#

I: Si, si. #00:16:45-7#

E: Es de (mhm) (..) a ver (mhm) (...). Se refiere a un posible pedido de coimas por parte de algún funcionario de una empresa que quiera por ejemplo comprar un auto elevador y (quiera?) llevar su porcentaje? #00:17:19-1#

I: Si, puede ser. #00:17:21-4#

E: ¿Esa, es la pregunta? #00:17:22-3#

I: Si. Como un ejemplo, puede ser. #00:17:25-8#

E: ¿A eso se refiere? #00:17:28-3#

I: Si, ahí va esa pregunta. Qué por ejemplo usted opina que si existe, por ejemplo, lo que me has comentado y lo que se sabe dentro de las obras de construcción todo eso o lo que tienen que ver con el sector público, es más común de pagar coimas para que se realice algo o para que ganen una licitación por ejemplo. #00:17:49-0#

E: (Mhm, afirmativo). (Äh) nosotros no hemos tenido casos de pedidos de coimas, no había nada de una licitación o el proceso licitatorio. #00:17:56-5#

I: Pero, en referencia hay no sé competidores y como el sector así, // ¿usted opina// #00:18:04-0#

E: //Bueno, francamente, es una duda que a uno le queda cuando pierde. (Ähm) nos ha pasado así. Pero no podemos certificar o asegurar que ha ocurrido. Pero aún, no le queda la duda de si algo de eso puedo a ver ocurrir. (Ähm) dudas nos quedaron en alguna oportunidad, cuando perdimos a alguna operación. Pero como te decía nuestra compañía, no lleva a cabo estos procedimientos así que nos queda la duda. Pero no nos ha (repetido?) a ver de procedimiento de esa manera, ¿no? #00:19:04-4#

I: Bueno, pregunta **2.2**, ¿la empresa fue capaz de lograr proyectos exitosos en cuanto a la lucha contra la corrupción, por ejemplo, sucesos significantes u obstáculos que tenían que superar en el pasado? #00:19:19-0#

E: No, hemos tenido de superar casos de que (äh), no, no, no, no podemos decir que la empresa ha logrado proyectos. #00:19:29-6#

I: Ok. **2.3**, ¿que problemas que vienen de la corrupción sus empleados podrían entrar en contacto? ¿Qué áreas dentro de los negocios son críticos según su opinión? #00:19:47-5#

E: Y sin dudas, sin dudas. Las compras, sin dudas. El área más crítica y más expuesta a la posibilidad de corrupción. #00:20:09-5#

I: Bueno, **2.4**, ¿usted conoce el proyecto de la ley de la responsabilidad penal de personas jurídicas? ¿Usted ubica ese proyecto? #00:20:28-4#

E: No, no lo conozco y no lo hemos discutido dentro de la empresa. #00:20:37-1#

I: Bueno, ok. Comento un poco acerca de esto, porque va otra pregunta en ese sentido. Y esa ley si se pasará por la asamblea argentina todas las empresas argentinas igual PyMEs tendrían que tener un código de conducta y un sistema de Compliance implementado para respaldarse en este sistema para decir en el caso de que surge un caso de corrupción que enseñamos bien a nuestros empleados, tenemos el desarrollo y el enseño de comportarse y eso es muy importante o será algo que las empresas tendrían que implementar y ahora la pregunta. ¿Cómo encuentra usted su posición en este momento con su empresa en cuanto a ese proyecto si se aprobará? #00:21:39-6#

E: (...) Si se aprobará eso que sería una buena idea de implementarlo dentro de la empresa y más ahora que estamos con este proyecto de aprobar antes del fin de año la recertificación de las normas. Creo que sería un momento ideal de incorporarlo dentro de los procesos de calidad a lo que estamos apuntando, ¿no? Es parte de la mejora continua dentro de una empresa. #00:22:40-2#

I: Bueno, entonces seguimos con la tercera parte acerca de Compliance, **3.1**, por lo de las normas que tienen de IRAM, ¿existen correspondientemente entrenamientos suficientes y adecuados para los empleados? #00:22:59-7#

E: (Ähm) concretamente códigos de conducta no, pero el entrenamiento constante en áreas de procedimientos ante/no sé una evacuación, un riesgo de incendio, una capacitación de trabajo y se aprovecha/y en todos esos casos se hacen (incomprensible) en las normas básicas de convivencia ¿no? Que (äh) la persona tiene que ser disponible para colaborar con su compañero o la persona que se ensucia con aceite en el piso lo tiene que limpiar. Códigos básicos de convivencia no, en eso sí es constante el entrenamiento. Bueno, tal vez no es tan 100% dirigido a Compliance, pero indirectamente si a un código de conducta. Pero indirectamente, no de forma directa, no se habla de la conducta en un entrenamiento, una charla directa sobre los códigos de conducta, pero siempre se mencionan. #00:24:41-4#

I: **3.2**, ¿sus socios también reciben un entrenamiento de Compliance o de las normas que tienen, en especial sus distribuidores, por ejemplo? #00:24:58-5#

E: Si, en este caso serían las sucursales de nuestra empresa. (Äh) en lugar de los distribuidores hemos (armado?) a nuestros sucursales, ¿te parece adecuado? #00:25:06-9#

I: Si, me parece adecuado. #00:25:07-8#

E: Bien, al igual que la casa central, dónde vos me estás hablando, todos nuestros sucursales o nuestros distribuidores reciben la misma capacitación, el mismo entrenamiento (äh) que nosotros. #00:25:25-6#

I: Bueno y, por ejemplo, si colaboran con otros socios aparte de sus filiales o sucursales, también si tendrán un código de conducta, ¿se orientarán con su propio código o con las normas que su empresa ha establecido? #00:25:51-0#

E: No, en este caso serán los códigos propios como te explicaba. No tenemos un código de conducta, serán los códigos propios. #00:26:03-7#

I: Entonces siempre uno se orienta hacia sus normas o lo que tiene implementado. #00:26:15-1#

E: Si. #00:26:15-2#

I: **3.3**, ¿brevemente cómo se organizan los entrenamientos que usted ha mencionado, puede ser un E-Learning? #00:26:25-2#

E: Si, tenemos asesores externos contratados para organizar los entrenamientos. En todos los casos, son asesores externos. #00:26:37-7#

I: 4, control y análisis de los socios, **4.1**, ¿de qué manera revisa su empresa las relaciones comerciales con sus clientes y socios? Y me refiero en este caso a la integridad en cuanto a la adherencia del socio a leyes comerciales, de anticorrupción o fraude y también de su solvencia. ¿Hay un/existe un Business-Partner Check? ¿Algo como que revisan sus clientes y socios con que están trabajando? #00:27:13-0#

E: (...) (äh) (...), bueno como nosotros no tenemos aplicada una norma ISO, nosotros no tenemos aplicado un procedimiento para/con nuestros proveedores y nuestros clientes. Si tenemos algunos clientes que nos auditan a nosotros (...). Nosotros como no tenemos aplicado una norma de soborno o de código de conducta, no ubicamos a nuestros proveedores y nuestros clientes. Pero sí, algunos clientes que tienen aplicadas esas normas nos auditan a nosotros como proveedor. #00:28:47-8#

I: Entonces, ¿por ejemplo avisarán bueno vamos a ir a su empresa y auditar? #00:29:02-7#

E: Exactamente. #00:29:05-5#

I: Bueno, entiendo. **4.2**, ¿la empresa trabaja en conjunto con terceros y con terceros me refiero a agentes de venta o consultores en el proceso de ventas por ejemplo? #00:29:27-6#

E: No. No tenemos agentes de ventas ni consultores, no. #00:29:38-5#

I: **5**, el estado como cliente. ¿Qué porcentaje final representa el estado como cliente? #00:30:19-9#

E:(...) (murmura). No entiendo la pregunta. #00:30:34-3#

I: Por ejemplo, ¿si trabajan juntos con el estado o sea que puede ser que en el pasado tuvieron contratos de gobierno como comitente? #00:30:53-0#

E: Ah, el estado del país, el gobierno. Ah, bien. No, no, no, no tenemos negocios con el estado, cero. #00:31:02-2#

I: Pasamos a 6, gestión de pedidos. **6.1**, ¿según su opinión qué tan probable que se tome una decisión de negocios en base a relaciones personales? Por ejemplo, puede ser, en cuanto a su proveedores que eligen a un proveedor no solamente porque sea el candidato adecuado, sino porque también es un buen amigo o un familiar. Esos casos o sea que conflictos de intereses. #00:31:33-4#

E: (...) (Äh), ¿particularmente que (..) por más que se trate de un amigo como proveedor? #00:31:54-1#

I: Por ejemplo, o un familiar. #00:31:56-0#

E: Si no tiene un producto competitivo y un precio competitivo (äh) te puedo asegurar que en nuestro caso no aplica y no va a ver con conflicto de intereses, porque somos muy imparcial en este sentido. Si no es el producto ni la calidad, no pasa. #00:32:25-1#

I: Entonces, tratan de evitar estos conflictos de intereses digamos. Por ejemplo, no van a emplear a un familiar o si será el caso puede ser que lo comunican bien, eso es a lo que voy. Por ejemplo, si hay ese caso el familiar, será un candidato adecuado para ese empleo dentro de la empresa, pero hay que comunicarlo transparentemente que eso es mi hermano. #00:33:07-1#

E: Exactamente. En este momento no estamos trabajando con ningún familiar. La empresa tiene como norma no tomar sobre las personas que estamos en la parte ejecutiva

de la empresa tenemos prohibido tomar familiares como empleados. Y mucho menos no tenemos ningún caso de ningún proveedor familiar ni amigo. Pero particularmente considero que en algún momento hay posibilidades de que se hace alguna oferta por parte de algún proveedor familiar/amigo, tiene que predominar el principio de calidad y precio. Como para (compartir?) otro proveedor para evitar los conflictos de intereses. #00:33:58-9#

I: Bueno, **6.2**, ¿existe en su empresa un reglamento o uso y costumbre en cuanto al proceso de la revisión de ofertas, por ejemplo, una revisión de una cantidad mínima de ofertas? ¿Tienen que buscar por ejemplo, por lo menos dos ofertas o tres? #00:34:27-2#

E: Si, dos. Por supuesto de lado lo que es nuestro producto madre, ¿no?

En el caso de proveedores, tenemos un solo proveedor. Yo sí o si tengo que comprar un producto de este proveedor no tengo opciones. Pero para otros productos (äh) constantemente consultamos por lo menos dos proveedores. #00:35:02-9#

I: Seguimos, **6.3**, ¿en cuanto a los pedidos, hay más que una persona que revisa y autoriza los procesos este principio que se llama cuatro ojos? #00:35:11-7#

E: (...) (Äh) tenemos dos personas una que es de compras y audita en la primera instancia de los precios y después una segunda autorización. #00:35:24-1#

I: **6.4**, ¿qué porcentaje representan las compras directas y ventas directas en comparación a compras indirectas y ventas indirectas? ¿O solamente son digamos compras y ventas directas solamente? #00:35:54-4#

E: ¿Directas se refiere a los auto elevadores? #00:36:01-9#

I: Por ejemplo, si, directas y me refiero que no hay, por ejemplo, un tercero, un agente, una persona involucrado en el proceso de vender sus productos por ejemplo o igual de compras de productos de un proveedor. ¿Si se realiza directamente? #00:36:29-6#

E: Ah, ah, ah. Bien, perfecto. No tenemos, cero. #00:36:36-8#

I: Entonces, ¿es 100% ventas directas y compras directas? #00:36:44-5#

E: Directas, compras y ventas directas. #00:36:50-3#

I: Bueno, **6.5**, ¿la empresa trabaja con confirmaciones de la orden u otra documentación por ejemplo por correo para confirmar a los pedidos? #00:37:02-9#

E: Si, tenemos confirmaciones por correo, e hicimos una orden de compras que se envía por correo. Por mail. #00:37:12-8#

I: **6.6**, ¿en el caso de que la empresa tenga contratos principales y con eso me refiero a pedidos de gran volumen, por favor indique si fueron recibidos por una oferta inicial o por un intermediario o agente que fue involucrado en el proceso? #00:37:35-1#

E: (...) (ähm), fueron recibidos por medio de una oferta inicial. (Ähm) como te explicaba antes no trabajamos con entidades gubernamentales y tampoco con intermediarios. Son todos empleados directos. #00:38:08-1#

I: Bueno, **6.7**, indique por favor si las siguientes preguntas son acertadas acerca de la forma de contratos. ¿Primero, su empresa tiene contratos estándares? #00:38:24-2#

E: Si. #00:38:28-5#

I: ¿Y estos contratos están por escrito también? #00:38:31-1#

E: Si. #00:38:34-5#

I: ¿Y incluyen una cláusula anti soborno? #00:38:36-3#

E: En algunos casos sí, en otros no, depende del cliente. #00:38:45-0#

I: ¿Puede ser por el tamaño del cliente que lo exigen? #00:38:44-9#

E: Si. Por el tamaño del cliente. #00:38:46-7#

I: ¿Y una cláusula de Compliance? y eso por ejemplo KION lo ha implementado que tienen una cláusula que destaca el reconocimiento de los códigos de conducta no normas implementados de ambos contratantes. #00:39:02-2#

E: Si (äh), en el caso de nuestra empresa multinacional que representamos(äh) tenemos un distribuidor nacional que tiene un contrato directo con dicha empresa multinacional. (Ähm) no con nosotros. (Ähm) por lo tanto no,(äh) nosotros no tenemos, no hemos firmado un contrato con la empresa multinacional. Nosotros somos distribuidores del distribuidor nacional en Argentina. #00:39:45-4#

I: Pero, ¿sus contratos no incluyen una tal cláusula que dice reconocemos al código de conducta de Pruden por ejemplo? #00:39:59-9#

E: Aha, te digo la verdad, tendría que chequearlo, porque no, la relación como distribuidor era para el año 1992/3 en que (x) tiene el rol del distribuidor nacional, nosotros somos distribuidores en varias provincias de Argentina. Y la verdad, no recuerdo (äh) las formalidades del contrato. Te mentiría, si te digo sí o no. #00:40:39-0#

I: Y finalmente, ¿ hay un departamento jurídico involucrado en el proceso en este proceso? #00:40:43-9#

E: No, tenemos un departamento jurídico. #00:40:47-2#

I: ¿Pero, por ejemplo consultarían a un tal departamento en el caso de que se necesite? #00:40:51-8#

E: Si, (äh) algún abogado de externo será en este caso, ¿no? Sólo tenemos abogados externos. #00:40:58-2#

I: 7, gestión //financiera// #00:41:06-8#

E://Perdón, me disculpas un segundito? // #00:41:07-9#

I: Si. #00:41:11-1#

E: (Llamada recibida). ¿Hola? Si, disculpa. #00:41:32-5#

I: **7.1**, ¿usted ha escuchado el término pagos de facilitación? ¿Ubica la palabra? #00:41:59-1#

E: No, ese término no lo he escuchado. (murmura) Claro, ¿pero esto es un soborno? #00:42:23-8#

I: Sí, claro un soborno puede ser, pero es un poco distinto igual en los países, porque no se sanciona en todos los países, porque igual depende del monto que pagan y esos pagos de facilitación, por ejemplo, pueden ser montos pequeños solamente para empezar con un proceso de obtener una licencia y si, es ilegal como en el gran imagen, pero igual depende de los reglamentos dentro de los países. ¿En qué áreas usted cree que pueden ocurrir dichos pagos? #00:43:01-5#

E: Yo nunca lo había escuchado y si opino que en nuestra empresa no se //hacen// #00:43:16-8#

I: //No en su empresa sino en su industria en general//. #00:43:25-8#

E: (Äh) bueno, es como te explicaba antes. Dudas uno siempre tiene. Ahora, no puedo asegurar que se hagan. (Äh), pero bueno, eso es realidad. Seguramente alguien los debe hacer. #00:43:54-2#

I: Está bien. **7.2**, ¿su empresa da descuentos a sus clientes o recibe descuentos de sus proveedores? #00:44:05-7#

E: (Äh) sí, eso siempre se discute, siempre se pide un descuento o los clientes lo piden a nosotros. En algunos casos se puede y se da, en otros no. #00:44:25-5#

I: Y en el caso afirmativo, ¿si dan descuentos o lo reciben, mantienen un registro en cuanto a eso? #00:44:36-5#

E: Si hay un registro. Hay un registro que queda en el sistema, nuestro sistema de gestión comercial. #00:44:43-2#

I: **7.3**, ¿solicitan en su empresa pagos en efectivo? #00:44:50-0#

E: No, es todo bancarizado. #00:44:55-7#

I: **7.4**, ¿es posible en su empresa de rastrear todo el proceso desde la oferta inicial hacia el pago exterior e incluye el principio de cuatro ojos? #00:45:12-2#

E: Si, si. Es posible ya que tenemos un sistema de gestión, aplicado a todos nuestros procesos. #00:45:27-1#

I: Buenos, y **7.5**, ¿qué tan alta es la probabilidad según su opinión de que sus proveedores requieran sus pagos en una cuenta bancaria en el extranjero que no se puede rastrear? #00:45:46-0#

E: No, cero no tenemos caso de este tipo de pedidos. En este momento y hasta ahora no nos ha ocurrido nunca. #00:45:57-8#

I: 8, regalos, hospitalidad, caridad, patrocinio, **8.1**, en su empresa que reglamentos existen en cuanto a los siguientes temas: ¿regalan cosas a sus clientes y en el caso afirmativo que límite de precio tienen? #00:46:22-6#

E: No, eventos, viajes profesionales, caridad, patrocinio. Patrocinio (äh) no, no, no. No, lo único que hacemos nosotros, pero para casos muy puntuales es al fin de año, (mhm) algunas cajitas de vino, pero puntualmente hacia unos clientes y algunos proveedores también, algunos bancos, pero no más que eso. Sólo al fin de año y a casos muy muy puntuales. #00:47:04-4#

I: Bueno y en cuanto a los límites de precio me refiero, por ejemplo, que en Alemania tenemos ese reglamento que no se pueden regalar regalos o los precios no pueden subir un monto de 100 euros por año por persona. #00:47:33-6#

E: Ah, ah, no. Eso acá no existe, por lo menos nunca lo escuché, pero de todas maneras me imaginaré una cajita de vino, tampoco es algo muy valeroso, ¿no? No existe un límite de precio, pero tampoco excede en demasiado lo que comentaba. #00:48:02-1#

I: ¿Y dijiste que caridad y patrocinio no aplica? ¿Y tampoco la organización de eventos? #00:48:07-7#

E: (Murmura). #00:48:12-8#

I: No, todavía estamos en **8.1**, ¿si organizan eventos para también clientes puede ser o que lo invitan, pasa eso? #00:48:27-8#

E: No. #00:48:31-2#

I: Y en cuanto a los viajes profesionales me refiero, si sus empleados tienen que viajar profesionalmente, ¿cómo lo hacen con los pagos, con los gastos? ¿Qué pagan para el empleado? ¿Alojamiento, vuelo, por ejemplo, o tránsito? #00:48:50-0#

E: Si les paga todo. La persona viaja con todo pagado. #00:48:57-7#

I: Si, y la persona tiene que guardar la factura, ¿no? #00:49:06-2#

E: Absolutamente, todo se rinde con la factura con el ticket. Todo, absolutamente todos los gastos. Gastos que no se respaldan por una factura o un ticket, no se reconocen. #00:49:19-5#

I: Y última pregunta, **8.2**, ¿existen situaciones en que no podrán aceptar regalos o invitaciones de sus socios y por qué razón? #00:49:33-3#

¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí.
¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí. 212

E: (...) No, no tenemos situaciones, no, no, no considero que no se puede aceptar un regalo. No tenemos ese tipo de situación, por parte de un proveedor, ¿cierto? #00:49:57-2#

I: Claro, por ejemplo, puede ser que tienen una licitación o que están en un proceso de hablar sobre las condiciones del contrato y recibe una invitación de //ese socio// #00:50:14-3#

E: //Pero, no aplica en nuestro algo así, no aplica en nuestro caso, porque nosotros (äh), digamos, compramos auto elevadores siempre del mismo proveedor. O sea que no tengo casos de licitaciones de compras que no sea el canal habitual. #00:50:41-4#

I: Si, ¿pero tampoco por parte de los clientes, puede ser un cliente muy grande y que siempre compra mucho, puede ser que una vez regala algo muy caro y eso no pueden aceptar? #00:50:53-0#

E: Ah, ah. No, no, no es como te explicaba antes, en este caso nosotros somos implacables, no caemos en este tipo de procedimiento. #00:51:02-0#

I: Dale, muchísima gracia por su tiempo de responder a todas las preguntas.

Entrevista PyME4

- Fecha: 13.07.2017
- Duración: 44 minutos

Personen:

Entrevistado: E

Investigadora: I

El entrevistado es el presidente de la empresa.

Principio:

E: Empieza cuando quieras. #00:00:56-0#

I: Empezamos, los datos acerca del entrevistado. ¿Cuál es la posición que ocupa en la empresa? #00:01:06-8#

E: Yo soy el presidente de la empresa. #00:01:09-8#

I: Y entonces, ¿cuáles son sus áreas de responsabilidad? #00:01:16-8#

E: Mi área de responsabilidad es de la coordinación general, digamos, de todas las operaciones de la empresa. O sea que nosotros en particular es como que más de ser presidente del directorio de la sociedad anónima, también hago la función como si fuera lo más parecido a un gerente general digamos, coordinador general de todas las operaciones. #00:01:36-7#

I: Bueno, y ¿hace cuanto usted está trabajando para la empresa? #00:01:44-2#

E: 20 años. #00:01:46-5#

I: Igual es bastante, ¿no? #00:01:50-0#

E: Si, desde que tengo 19/20 años/empecé en la empresa haciendo una pasantía mientras yo estaba en la universidad. De todos modos, yo también soy parte de la empresa, también tengo acciones sobre la empresa. Y acá en la región es muy común las empresas familiares. #00:02:12-6#

I: Si, me di cuento de eso. Vamos a la parte de la definición, percepción, comunicación acerca de Compliance. Primeramente, ¿usted ubica la palabra Compliance? #00:02:35-5#

E: No la tenía tan, así como la palabra Compliance, digamos, hasta que leí la encuesta tuya. Si lo que se trabaja aquí, digamos, es que como si fuera un código de ética. #00:02:48-4#

I: Si, si. Es lo mismo, también decimos código de conducta, código de ética, es parecido, digamos. Bueno, la primera pregunta **1.1**, ¿su empresa tiene un tal código de ética, relacionado por ejemplo con el comportamiento de los empleados y proveedores? ¿Y cómo se interpreta tal código en general? #00:03:11-3#

E: Te hago un resumen que te puede ser más simple. Nosotros como empresa familiar siempre la empresa trabaja lo que se llama un protocolo de familia. Los protocolos de familia es una forma, tipo manual, en cómo se relacionan las relaciones entre la familia, los propietarios y la empresa. Dentro de ese protocolo familiar, digamos, se establecen digamos lo que nosotros llamamos un código de ética que después del código de ética se traduce en lo que son los manuales o políticas internas de la empresa. El código de ética aplica a todos los segmentos, o sea que no únicamente, digamos, relaciones con los empleados o relaciones con proveedores, sino todos los segmentos. En particular, con cumplimiento de leyes. Entonces, todo lo que sea la relación con empleados, con proveedores o con clientes, incluso digamos, siempre están en el marco de la ley. ¿Qué quiero decir con esto? En nuestra empresa no existe, por ejemplo, la contratación de lo que se hable en Argentina normalmente contrataciones de personales negros. Todas las nóminas de la empresa son siempre nóminas contratados en blanco. Y tampoco tenemos, digamos, también está la restricción, digamos, de que todo lo que se paga a los empleados siempre también es en blanco. O sea que no es que te contrataron en blanco y algunas horas te pagan en negro, como se llama acá normalmente. Esta parte está cubierta completamente. #00:04:53-1#

I: Bueno, y este código de conducta cómo hoy #00:04:57-8#

Se cortó la conexión.

La encuesta empieza otra vez.

E: Entró en una llamada, corté Skype. Lo que te estaba diciendo, en relaciones a los empleados en relaciones proveedores y en las relaciones con los clientes o sea todas las transacciones internas de fábrica están contempladas, digamos, que tienen que ser bajo las normas legales y existentes en el país. #00:00:24-9#

I: Bueno y yo iba a preguntar ¿cómo me puedo imaginarlo, este código de ética existe por escrito o se maneja por usos y costumbres o mediante o mediante normas? #00:00:40-3#

E: Hay un poco una mezcla de todo. A ver, porque por ejemplo hay cosas que son estipuladas y escritas en los protocolos en los manuales o sea tanto ser el protocolo o el manual es casi escrito, digamos, que la empresa tiene que cumplir con las normativas vigentes. (Äh) también está, en todos son los manuales contrataciones y procedimientos internos, nosotros somos una empresa que estamos certificados con todas normas distintas. Entonces muchos procedimientos establecen los mecanismos que te obligan a ser, digamos, contrataciones dentro de la parte legal, o sea. Ejemplo, todo el procedimiento de compras establece como uno tiene que proceder, digamos, y son todas compras con orden de compras si no, no sale el pago, pagos en negro no se hacen en compras, en negro no se hacen. Lo que es la parte de la venta es exactamente lo mismo, (incomprensible) una venta, una cotización, unas facturas. ¿Me entiendes? #00:01:42-8#

I: Entonces, igual, eso no escuché bien, ¿aprobaron normas de ISO? #00:01:51-3#

E: ISO tenemos la 9001 la versión 2015, la última versión acá la tenemos recertificado, hace más de 15 años que estamos certificados y la a versión de 2015 recertificamos hace 2 meses atrás. Después tenemos las normas que tienen que ver con la seguridad de trabajo y después también dentro/hay ciertas normas de IRAM, pero que son más específicas del diseño del producto digamos, en la cuestión técnica, son normas técnicas. #00:02:28-8#

I: Ok. Bueno, y ¿1.2 que piensa usted sobre la aplicación del tal código en la empresa y la comunicación por la alta dirección? #00:02:39-0#

E: A ver. En el caso nuestro en particular, digamos, es algo prácticamente ya normal que habitual, ¿por qué? Por que como una empresa familiar no todos los miembros de la familia participan de la operación de la empresa. Entonces, la mejor forma de evitar discusiones familiares, es que la empresa se maneje, digamos, con (äh) que esté todo transparente. La mayoría de las problemas familiares generalmente ocurren cuando hay dinero de por medio. Entonces si uno de la empresa, digamos, le permite, uno como familia a la empresa poder manejarse en cuestiones digamos de ya sean compras en negro, ventas en negro, contrataciones en negro, todo eso hace que después las familias que no están involucradas en el negocio (incomprensible) de las relaciones. Entonces para nosotros como para particularmente fue una forma también de ser lo más transparente posible en las operaciones de la empresa y también digamos en las relaciones entre la empresa y la familia. #00:03:48-7#

I: Ok, y 1.3 ¿entonces este código de ética está bien disponible para todos los empleados y está colocado se supone en la intranet? #00:04:01-2#

E: Mira o sea todos los procedimientos en las redes de la intranet, digamos, que los empleados tengan acceso. No hay publicaciones así que no te imagines que hay carteles en dónde es el código ética esto. No te imagines una difusión así grande, pero si están disponibles. #00:04:24-4#

I: Ok, bueno. #00:04:26-9#

E: Y de hecho dentro. para que tengas una idea, dentro cuando nosotros internamente seleccionamos a la gente que les llamo, los coordinadores de procesos que son parte de una mesa, digamos, de coordinación como si fuera una mesa gerencial. Dentro de los procedimientos de selección de gente, no solamente tenemos la aptitud técnica sino también la aptitud humana que tienen que ver mucho con esto que vos estás diciendo. Qué la persona sea transparente, que sea respetada que no sea un "chanta" como lo decimos acá en Argentina. #00:04:54-5#

I: **1.4** ¿Y existe en su empresa un departamento o un grupo de proyecto que se encarga de la aplicación de ese código de ética? #00:05:07-5#

E: Bueno, hay cosas digamos que directamente son/que están políticas que tienen que ver con la parte que son procedimientos certificados lo maneje el área de calidad misma. Y lo que son por ejemplo cuestiones más bien de ética moral de contratación lo maneja recursos humanos. #00:05:27-7#

I: Dale, **1.5**, ¿en su empresa se comunican casos de corrupción y de fraude si pasarán a toda la empresa cuando ocurren y en el caso afirmativo de que manera lo discuten dentro de la empresa? #00:05:52-6#

E: Mira, a ver. Los únicos casos que nos han ocurrido así fueron por ahí de encontrar empleados que roban. No es que se hace una difusión de decir a este empleado lo despedimos por ladrón. Pero internamente todo el mundo sabe. O sea que, si nosotros detectamos a una situación de anomalía ya se da por robo, por el intento de por ejemplo que sé yo quedarse con alguna comisión. No hay segundas chances, eso quiero decir. Internamente en fábrica todo el mundo/lo sabe bien intrínsecamente que uno puede soportar cualquier cosa, pero menos ese tipo de acto. O sea que cuando se detecta algo de esa característica ya se le despide ya ni se le pregunte porque. #00:06:48-4#

I: ¿Implacables no? #00:07:00-2#

E: (Äh) tampoco te puedo decir que somos implacables, digamos. Creo que se trabaja siempre. Punto uno que te digo, mantener un código moral de que las relaciones entre las empresas y los empleados sea una gana gana. Y por otro lado siempre la normativa vigente. Siempre vamos por lo que dice la ley. Cuando existe algo que está afuera de estos términos no hay lugar dentro de la empresa. #00:07:31-1#

I: Y pasamos a la segunda parte sobre la percepción de la corrupción en Argentina en general y las medidas anticorrupción. Y las medidas anticorrupción, **2.1**, ¿cuál es su percepción sobre el riesgo de corrupción y fraude en Argentina en referencia a su industria? #00:07:54-2#

E: Yo te puedo hablar desde que el punto que conozco o sea que nosotros somos una empresa que proveemos equipos a la construcción. Entonces, es muy distinto/nos ha pasado mucho que nosotros/o sea que las empresas constructoras que tenían licitaciones de obras viales, muchas veces nos pedían a nosotros la/lo que se llama la cometa, la comisión (incomprensible). Nosotros en nuestro caso hemos vendido. Eso fue algo que se veía bastante, digamos, en el gobierno anterior. El pedido gobierno actual, digamos, que ahora está viendo muchas licitaciones de obras públicas no sé ni se menciona la palabra. Entonces, en este sentido vemos que el gobierno actual está tomando una medida anticorrupción, distinta de la anterior, sobre todo en ámbito de la obra pública. No te puedo decir en general, digamos, porque no conozco (tanto en general?). (Äh) si es cierto que Argentina siempre fue un país en dónde la economía informal o la economía negra siempre tuvo un peso relativo fuerte. (Äh) nosotros, gracias a Dios, sabemos que esto existe, no manejamos en este ámbito. Principalmente, porque digamos, porque queremos respetar las relaciones familiares. O sea, tu tienes que entender, digamos, en esto digamos, es porque en el caso nuestro en particular, estamos hablando que ya estamos trabajando en segunda generación en dónde ya no todos los miembros de la familia trabajan en la empresa. Entonces si uno empieza, digamos, andar por ese lugar, digamos, oscuro, digamos de la corrupción, es para que tengamos problemas familiares. Entonces nosotros prevalecemos, no tener problemas familiares, aunque muchas veces esto no significa como empresa, no vender, tener un costo más alto. Por eso es una decisión nuestra. Yo no te puedo decir que sea una decisión de todos los argentinos, porque no la es. Es la decisión nuestra. #00:10:22-5#

I: ¿Bueno y 2.2., la empresa fue capaz de lograr proyectos exitosos en la lucha contra la corrupción, sucesos significantes u obstáculos que tenían que superar y por ejemplo usted ya ha mencionado que toman ese camino de evitar estos conflictos familiares, porque es una decisión suya, pero ni siquiera tienen otros quizá proyectos que establecieron en el pasado? #00:10:46-6#

E: En el pasado yo no te puedo hablar de cómo fue las generaciones anteriores, seguramente, cuando la empresa arrancó queda una sola generación en dónde el dueño, el mismo dueño el que trabajaba, seguramente cuestiones esas ocurrieron. Te repito, eso/hoy por hoy nosotros no lo trabajamos por lo que dije antes, digamos, pero que la empresa fue siempre así te puedo asegurar que no. #00:11:11-4#

I: Ok. 2.3. ¿Con qué problemas que vienen de la corrupción sus empleados podrían entrar en contacto? ¿Qué áreas dentro de su negocio son críticos según su opinión? #00:11:28-5#

E: La parte de ventas y la parte de compras. A ver, la gente que está en compras maneja números muy grandes o sea que/entonces la tentación y que muchas veces ocurre por parte de los mismos proveedores que le dicen por ejemplo al comprador compraba a mi te doy tanto a vos. Eso es un área crítica en dónde hay en algún/tenemos todas las medidas de control confiamos, digamos, la persona que ejercite ese rol y estamos permanentemente para gestionar a las compras y en la otra parte, digamos, la parte de la venta. Pero que esa área auditamos mucho contra la salida de los productos de fábrica o sea

que los productos de fábrica tienen que salir si o si, no hay un mecanismo como para poder volver a esto. Y a parte también está la gente comercial está la gente de compras, yo personalmente sigo estando muy involucrado en todas las áreas, muchas veces es como que hay cuestiones/yo participo en ventas, participo en compras, participo en negociaciones estratégicas, entonces es como que un mundo muy chiquito y nos entera nos rápido si algo queda mal. #00:12:54-7#

I: Y 2.4 ¿usted conoce el proyecto de la ley de la responsabilidad penal de personas jurídicas y en el caso afirmativo lo discutieron dentro de la empresa? #00:13:11-3#

E: Mira, las cuestiones de la normativa legal/yo no soy abogado ni tampoco un especialista de leyes lo que te puedo decir es que nosotros, digamos al nivel directorio tenemos, no solamente los contadores que se dedican a eso, sino también tenemos un síndico. El síndico de la empresa representa digamos la voz legal. Entonces muchas veces cuando estamos con (productos?) sobre todo el en exterior, nosotros también tenemos empresas en Brasil y Chile con que estamos en transacciones en el exterior, muchas veces salta las cuestiones "Che hay que tener cuidado con esto, que tenés cuidado con esto". #00:13:54-6#

I: Voy a explicar un poco acerca de este proyecto. Bueno, esa ley de la responsabilidad penal de personas jurídicas, si se aprobará todas las empresas, igual las empresas PyMEs argentinas, tienen que tener un sistema de Compliance o un código de conducta implementado para respaldarse en esto en el caso de que surge un caso de corrupción. Y por eso mi pregunta ahora, ¿cómo encuentra usted su posición, o la posición de su empresa en este momento, y qué consecuencias tendrá ese proyecto para su empresa y cuáles obstáculos se tienen que superar frente la posibilidad de que se aprobará esa ley. #00:14:57-8#

E: Desde el momento que dije antes. En el momento en dónde nosotros lo que tienen que ver con cumplir con normas legales que existe una norma de implementación o una ley de implementación, no creo que para nosotros sea un tema. O sea, si nosotros fuéramos una empresa en dónde esconde plata abajo de la alfombra para decirlo en una manera, te puedo decir que sí, pero que no es el caso, no le veo tampoco ningún problema. Hablo siempre del caso nuestro, ¿no? #00:15:30-2#

I: Si, si. Claro, eso es cierto. #00:15:29-9#

E: Por ejemplo, estimo que para muchos de mis competidores puede hacerse un problema. #00:15:35-8#

I: Claro, de eso también me daba cuenta. Porque igual estaba hablando con PyMEs que no tienen un código de conducta o ética. Eso sí va a ser un problema o sea que un obstáculo que tienen que superar. Bueno, tercera parte, formación acerca de Compliance. **3.1** ¿Sus empleados de su empresa reciben regularmente entrenamientos suficientes y adecuados en cuanto a todos los aspectos del código de ética? #00:16:07-2#

E: (Incomprensible mala conexión), una persona nueva entra a trabajar el código de ética es lo primero que tiene que estudiar. Y si tenemos capacitaciones no solamente como una persona se tiene que desenvolver técnicamente dentro dentro de la empresa sino tiene que desenvolver humanamente en la empresa. Pero nosotros trabajamos eso más bien desde el punto de vista humano, o sea que, por recursos humanos, no tanto del punto de vista legal. ¿No sé si me entiendes? #00:17:04-7#

I: Bueno, ok. **3.3** ¿Y de qué manera se organizan dichos entrenamientos, básicamente de cara a cara o hay igual programas de E-Learning? #00:17:23-4#

E: Hay jornadas de capacitaciones internas de varias formas, o sea, nosotros tenemos jornadas grupales, jornadas individuales, capacitaciones específicas para un puesto, capacitaciones de grupo, capacitaciones genéricas, es de todo un poco. Para que tu tengas una idea. Nosotros por procedimiento, por protocolo, el 3% de las horas anuales, digamos, de un empleado en fábrica, tiene jornadas de capacitaciones. Eso es algo que hacemos por protocolo, o sea el 3% de las horas de las personas que sea dentro de la fábrica tiene que sus cursos de capacitaciones, o entrenamientos o mejora. Entonces hasta yo mismo haciendo presidente, digamos, tengo que respetar de hacer algún programa de adecuación, algún programa digamos de de qué sé yo, de actualización o de economía. #00:18:19-1#

I: **2.3** ¿Y sus socios pueden ser clientes o proveedores, también reciben un entrenamiento de código de ética? #00:18:45-6#

E: Únicamente, lo hacemos cuando por ejemplo nosotros tenemos un proveedor que tiene que prestar servicios dentro de la empresa ahí sí. Si no, no. #00:18:54-8#

I: ¿Y dicho grupo, los socios, se tienen que adaptar al código de ética de su empresa o se orientan con su propio código? #00:19:07-2#

E: No, no. Cuando son relaciones así de proveedores o clientes genéricas, lo que se trabaja es, los conceptos legales, las relaciones comerciales bajo el marco de la ley. Y cuando, por ejemplo, sobre todo un prestador de servicio, un proveedor que tiene que ingresar al previo. Ahí tiene toda una capacitación que habla de desde la norma de seguridad, normas de calidad y normas de convivencia. Esa parte que es norma de convivencia se habla de estas cuestiones, digamos, morales o humanas que te digo yo de como desenvolverse internamente. #00:19:48-0#

I: Ok, y bueno control y análisis de los socios, **4.1** ¿de qué manera revisa la empresa las relaciones comerciales con sus clientes y socios, en cuanto a la integridad de su adherencia de leyes comerciales, de anticorrupción? #00:20:19-5#

E: Es un poco lo mismo de lo que dije antes. Por ejemplo, si un proveedor me quiere vender a mí algo, y me dice lo haremos en negro, yo no lo puedo comprar. Porque no tengo economía informal de fábrica, entonces no tengo forma ni siquiera de hacer un pago en negro. Y lo mismo para la venta, si un cliente me dice te quiero comprar una máquina y parte me quiere pagar en negro no tengo cómo hacerlo. #00:20:45-7#

I: ¿Tienen una aplicación de Business-Partner Check, algo así? #00:20:48-3#

E: No, no. #00:20:53-6#

I: Entonces, cómo lo has explicado no tienes posibilidad de ir con un negocio negro y eso pasa por los reglamentos que existen, ¿cierto? #00:21:09-2#

E: Exactamente, por todos los reglamentos y procedimientos externos y aparte por el mismo sistema. O sea, yo no puedo, digamos, entrar en una máquina si no está remitido, si no está remitido no puedo facturar, y en la facturación tampoco puede entrar cualquier número. Nuestra empresa está muy regulada también y muy observada, por las cuestiones tributarias. Nosotros tenemos muchos componentes tributarios. O sea, desde de la diferencia de IVA, reintegro, exportación, nosotros somos una empresa importadora, entonces por muchos lados, si nosotros queríamos hacer una economía negro o una economía informal, estamos auditados todo el tiempo, nosotros. Por organismo como la (FIB?), por los organismos como la secretaria de industria o sea que permanentemente tenemos auditorías de esta característica. Entonces, directamente para nosotros el mejor remedio es comprar, cumplimos con la ley. Y si tenemos que perder ventas por esto, preferimos de los que te dije antes, preferimos de perder. #00:22:15-7#

I: **4.2**, ¿la empresa trabaja en conjunto con terceros tales como agente de ventas o consultores? #00:22:30-1#

E: Mira, básicamente nosotros como trabajamos o sea/lo que es parte de Argentina es prácticamente todo de venta directa de fábrica y por ejemplo en el exterior, Brasil, Chile, Perú, Bolivia, Paraguay, son todos partners, son sociedades partners en donde nosotros también somos parte. O sea, por ejemplo, nosotros tenemos una participación de un tanto % de la empresa que comercializa en Chile. Tenemos una participación de un tanto por % de la empresa que comercializa en Brasil. Es como que estamos en los dos lados. Y todo lo que es la parte de las reglamentaciones de protocolo de familia, modelo de accionista y la relación entre la empresa y la familia, se traslada a cualquier empresa que vayamos. O sea que el mismo protocolo que existe entre la familia Indumix, es el mismo protocolo que existe para Indumix para las empresas, digamos, para las empresas en el exterior. Si no, nosotros no entramos en esa empresa directamente. Nosotros como grupo familiar, no entramos en el marco de accionista si no respeten estos códigos. #00:23:39-9#

I: Bueno, ¿pero estos partners que tienen en los otros países, no reciben una comisión no? #00:23:51-9#

E: (...) Hasta lo que yo sé no. #00:24:15-1#

I: Bueno. **5**, el estado como cliente. ¿Lo entendí bien que trabajan con entes gubernamentales? #00:24:30-4#

E: Nosotros en forma directa no, o sea que lo que te digo. Nosotros generalmente somos proveedores de los contratistas del estado, pero no es que nos compre el estado. ¿Se entiende? #00:24:42-5#

I: ¿Entonces, por intermediarios digamos? #00:24:42-5#

E: Exactamente. #00:24:45-5#

I: Y en el pasado, **5.2** ¿cómo recibieron por ejemplo contratos con el gobierno, o sea que fue por parte de un funcionario? #00:25:00-5#

E: Nosotros, no, nunca tuvimos contratos directos con el gobierno. Siempre, lo que te digo, es una empresa que trabaja para el gobierno nos compra a nosotros. Nuestros clientes deben ser los clientes del estado. #00:25:16-3#

I: Bien. **6**, la gestión de pedidos. **6.1** ¿según su opinión que tan probable es que se tome una decisión de negocio en base a relaciones personales, y me refiero a conflicto de intereses? Bueno, su empresa es una empresa familiar, pero ni siquiera tienen un reglamento que por ejemplo, no pueden dar un puesto a un buen amigo o digamos? #00:25:51-1#

E: No, no, no. Eso tenemos reglamentado con lo que te dije antes con lo que son los protocolos. El protocolo establece que por ejemplo dentro de la fábrica no puede ver contrataciones familiares ni de primer ni de segundo nivel. Y únicamente los mismos familiares que quieran ser parte de la empresa tienen que pasar por todo un programa digamos de selección interna como cualquier otro hijo. Dentro de ellos, yo que más que soy presidente no podría meter en fábrica un amigo mío, salvo que es amigo pase por el proceso de ser elegido, ¿me entiendes? #00:26:32-3#

I: Si, si, será el candidato adecuado. #00:26:36-9#

E: Exactamente. No, no, hay una selección digamos a dedo. Es todo un procedimiento que se maneja por recursos humanos. #00:26:44-0#

I: Ok. **6.2** ¿Y existe en su empresa un reglamento en cuanto al proceso de ofertas, por ejemplo, una revisión de una cantidad mínima de ofertas? #00:26:57-3#

E: No, digamos, ¿no sé a qué te refieres con esto? #00:27:05-9#

I: Bueno, si compran un proveedor, tienen que por lo menos ver dos ofertas diferentes de un proveedor, de otro proveedor. #00:27:26-0#

E: Hay como distintas características, por ejemplo, hay compras que son normales y habituales en dónde lo que se hacen, son sobre todo el elemento que tiene que ver con la producción nuestra, son contratos. Tenemos por ejemplo muchos contratos de provisión hecho con proveedores. Contratos se revisan cuando se vencen los contratos o sea generalmente, se revisan una vez al año. Después, hay compras que son compras ordinarias en esas compras ordinarias, digamos, establecen, cada tanto, se hacen auditorías. Siempre hay un proveedor habitual, normal o una cartera de uno a dos proveedores habilitados. Entonces, la compra o va uno o va otro, depende de la mejor oferta. Y cuando se trata de por ejemplo compras de maquinarias o de inversiones, si tienen que ver con el mejor presupuesto. ¿Se entiende? Depende de la compra que estemos hablando. #00:28:16-6#

I: Ok, entiendo. **6.3**, ¿en cuanto a los pedidos hay más que una persona que revisa y autoriza los procesos, un principio de cuatro ojos? #00:28:32-6#

E: Todos los procedimientos internos están cruzados. O sea que, en qué sentido, digamos, por ejemplo, el que compre es uno el que paga es otro. Es que vende es uno y que entregue el producto es otro y son procesos distintos. Entonces, por ejemplo, el que compra puede fijar las condiciones de compra, pero el que paga la compra es otra unidad, digamos, y controla todas las documentaciones. Es que vende el departamento de ventas, pero el que entrega el producto es otro departamento, es otra unidad. Entonces, se también se corteja, lo que se vendió contra lo que se entrega. Entonces, de esa manera está cruzado/los dos puntos críticos que mencionabas tanto la compra como la venta están cruzados permanentemente. #00:29:23-1#

I: Y en cuanto a las compras y ventas **6.4**, ya lo hablamos un poco, pero quiero asegurarme. ¿Compras son 100% directas y ventas pueden pasar por intermediario? #00:29:48-1#

E: Compras somos directos y ventas en el mercado nacional también somos directos. Únicamente por intermediario cuando es comercio exterior. #00:30:01-1#

I: Ok. Comercio exterior en otros países, ¿cierto? #00:30:05-7#

E: Exactamente, exactamente. #00:30:06-6#

I: **6.5** ¿Y la empresa trabaja con confirmaciones de la orden u otra documentación, por ejemplo, por mail para confirmar los pedidos? #00:30:16-8#

E: Hay todo un procedimiento o sea que desde en el caso de una venta, digamos, en el caso de una venta para que se formalice una venta tiene que ver una orden de compra tiene que ser establecido cuales son las condiciones del contrato tiene que estar el anticipo, digamos, la plata acreditada, hay varias cosas. Es todo un procedimiento completo. #00:30:40-8#

I: **6.6** ¿Y en el caso de que la empresa tenga contratos principales y con eso me refiero a pedidos de gran volumen, por favor, si lo recibieron por una oferta inicial o si lo otorgaron por mediante un agente, intermediario? #00:31:04-2#

E: No, mira, generalmente, el rubro nuestro, digamos, somos muy pocos los que ofrecen lo que nosotros hacemos. Entonces, generalmente, esas compras bien grandes, digamos, se terminan negociando por contrato. No es que sea una compra puntual, sino que son, por ejemplo, un contrato de provisión de tantas unidades de tantos meses. Entonces termina haciéndolo por contrato, generalmente los contratos están firmados por el directorio de las dos empresas, entonces hay clientes de nosotros y recién hay que formalizarlo y pasó al pedido interno. #00:31:36-5#

I: Ok, pasamos a la pregunta acerca de la forma de los contratos **6.7**. ¿Su empresa tiene contratos estándares? #00:31:46-9#

E: Hay de todo. Mira, o sea hay ventas ordinarias, hay contratos estipulados, contratos estándares y hay marcos de trabajo en dónde por ejemplo la operación normal, tiene definido ciertos marcos. Ahora, cuando hiciste una operación que esté afuera de estos marcos, hay actitud del directorio y hay actitud del presidente y ahí se establecen, digamos, las mejores relaciones, digamos, depende del momento, depende de la circunstancia (äh) y hay varias cosas que van a cambiar digamos hacia que un contrato/o sea un contrato lo mejor en un momento del tiempo es espectacular y en el momento del tiempo puede ser el mejor contrato del mundo. Cosas que tienen que ver con sin tenemos stock, si no tenemos stock, y si el producto que estamos ofreciendo es un producto estándar o un producto especial y hay varias cosas que se tienen que tener en cuenta. Prácticamente la operación con cada cliente es individual, por más que sean todos parecidas, cada operación tiene su particularidad. #00:32:55-8#

I: ¿Pero, ni siquiera, los contratos están por escrito, siempre? #00:33:05-5#

E: No, eso sí. En todos los casos los contratos son por escrito. en todos los casos. Nosotros no ingresamos un pedido de producción interna, si el contrato no está formalizado. #00:33:17-7#

I: ¿Y estos contratos incluyen una cláusula contra el soborno? #00:33:21-7#

E: No, tanto, así como una cláusula no. #00:33:23-7#

I: Ok, y ¿existe una cláusula de reconocimiento mutuo de los códigos de conducta de ambos contratantes? #00:33:46-6#

E: No tanto así no. #00:33:51-0#

I: ¿Y hay un departamento jurídico involucrado en el proceso? #00:33:54-2#

E: Si, el síndico de la empresa sí. #00:33:58-7#

I: Bueno. **7**, la gestión financiera. **7.1** ¿usted ha escuchado el término pagos de facilitación? #00:34:08-2#

E: No. #00:34:12-2#

I: Bueno, cuento un poco. **7.1** ¿Usted opina que en su industria se hacen estos pagos de facilitación para facilitar procesos y obtener licencias más fácil y rápido? Porque depende del país se sanciona o no, pero en la gran imagen es un acto ilícito. #00:34:43-1#

E: No, pero en el momento en que nosotros siempre internamente trabajamos dentro del marco de la ley, no se hace un pago, digamos, si nosotros tenemos que sacar un permiso para algo no es que uno vaya a pagar para que se obtenga más rápido. No, no se hace. #00:35:04-1#

I: ¿Y en referencia a su industria, sé que dijeron que se quedan dentro del marco legal? #00:35:16-9#

E: Exactamente, todo es parte de lo mismo esto que decía antes, protocolo en cómo tratar ese lo más transparente, digamos en la empresa y en la familia. #00:35:25-7#

I: ¿Pero que cree usted sobre sus competidores? ¿O usted ha escuchado que pasa algo así? #00:35:35-3#

E: Escuchado siempre, si es verdad o mentira no te puedo decir. #00:35:43-2#

I: **7.2** ¿Y su empresa da descuentos a sus clientes o recibe descuentos de sus proveedores? #00:35:50-9#

E: Si, en ambos casos que estamos en una política comercial. #00:35:59-0#

I: ¿Y en el caso afirmativo mantienen un registro en cuanto a descuentos otorgados y recibidos? #00:36:02-3#

E: Si, sí, todo esto queda registrado, digamos, las facturaciones que se hacen. #00:36:10-7#

I: **7.3** ¿Y solicitan en su empresa pagos en efectivo? #00:36:13-3#

E: ¿Pagos para compras o pagos de de? #00:36:20-9#

I: Si, puede ser de ambos lados. #00:36:23-9#

E: O sea que, en efectivo, plata, billetes, no, generalmente todas las acciones son bancarias. ¡Efectivo, plata, no nunca! #00:36:38-6#

I: Se supone que por todos los procesos y reglamentos que tienen dentro del marco legal, ¿es posible rastrear todo el proceso desde la oferta inicial hacia el pago exterior? #00:37:03-6#

E: Si, correcto. Eso sí, es correcto. #00:37:06-9#

I: **7.4** ¿Y que tan alta es la probabilidad según su opinión que de que sus proveedores requieran sus pagos en una cuenta bancaria en el extranjero que no se puede rastrear? #00:37:17-1#

E: La verdad es que nosotros no nos ha pasado. O sea, los que tienen cuenta en el exterior es porque realmente son importaciones son cosas que estamos comprando al exterior. No me ha pasado de que un proveedor local me pide un pago que le entrega un monto en una cuenta bancaria exterior. Tampoco podría hacerlo. O sea que la única forma de como empresa de pagar al exterior es un proceso de importación. Entonces no nos pasa este caso. #00:37:55-7#

I: Y la parte final de los regalos, hospitalidad, patrocinio. **8.1** ¿qué reglamentos existen en cuanto a los siguientes temas: primero regalos para clientes. ¿Tienen límites de precio? #00:38:14-7#

E: Mira, nosotros/todo que es la parte de Merchandising para decirle de una forma, le damos el presupuesto y atiende los eventos lo que sea. Es eso no es que haya una cuestión de que si le regale a un cliente cualquier obsequio, generalmente ese tipo de obsequio, digamos, si maneja. O cuando son ferias, o únicamente digamos por la dirección, ni siquiera por la gente de ventas. #00:38:52-2#

I: ¿Entonces no tienen un límite establecido? #00:38:57-7#

E: No, no hay un límite, es por presupuesta. O sea que hay ciertas cosas que nosotros no hacemos, ya no regalamos a ningún cliente, ningún viaje para ningún lado para su familia, no eso no lo hacemos. #00:39:09-9#

I: ¿Pero regalos de poco valor, por ejemplo, un pen drive con el logo de la empresa? #00:39:15-1#

E: Eso sí, eso son cuestiones de Merchandising. #00:39:17-2#

I: ¿Y organizan eventos en dónde invitan a los proveedores y clientes? #00:39:25-0#

E: Eso, si. Generalmente, hay ciertas ferias o posiciones al nivel nacional o a nivel internacional en dónde muchos y nosotros mismos proponemos de decir "che te invito a que vayas a esto" o muchas veces nosotros mismos, por ejemplo, clientes en el exterior muchas veces los traemos que vengan a la fábrica los invitamos que vengan a la fábrica. Eso sí. #00:39:43-7#

I: Eso, si ¿Y miren los precios? ¿Qué equivale la invitación, si incluye comida? #00:39:57-3#

E: No hay, así como un límite formal, o sea hay una cuestión nosotros somos/lo que estamos la parte comercial, la parte, miramos bastante. Entonces, si yo quiero traer alguien de Chile no le pagaría un vuelo de 2000 dólares, porque no lo gasto ni yo. #00:40:19-6#

I: Bueno, y ¿tienen un reglamento en cuanto a viajes profesionales? ¿Si usted viaja por ejemplo a Uruguay, a Brasil, lo tienen reglamentado? #00:40:31-5#

E: ¿En qué sentido? #00:40:35-0#

I: Si, en el sentido de que usted la empresa paga el vuelo, el tránsito. #00:40:42-1#

E: Todo eso digamos/cuando yo tengo un viaje y es por la empresa, se rinde toda la cuenta a la empresa. Si yo tengo un viaje familiar, es el viaje familiar mío, punto. No se mezclan las cosas. De hecho, hablo yo presidente, tengo que rendir mis gastos en Chile. Y eso a mí me audita, el área contadora de la empresa audita mis gastos. Por ejemplo, si detectan que yo tengo un consumo de cigarrillos, me van a decir "Che los ccigarrillos no". #00:41:28-3#

I: ¿Y la empresa se encarga de caridad o caso de patrocinio? #00:41:36-3#

E: Nosotros sí, sobre todo porque la empresa tiene un pueblo que está 30 kilómetros de Córdoba entonces nosotros hacen muchas donaciones a la escuela o donaciones al club. ¿O sea que sobre todo trabajamos en a qué ámbito? Tenemos como convenios con colegios locales en dónde cada tanto ayudamos a los colegios. Generalmente, no es con plata sino es con cosas, ¿se entiende? O sea que nosotros podemos proveer por ejemplo libros, podemos proveerle al club, por ejemplo, le hemos fabricado los arcos, pero le damos plata. O sea que por política no damos plata. Por política nosotros ofrecemos caridad con cosas, no con plata. #00:42:26-7#

I: ¿Y en cuanto al patrocinio, financian un evento regional y después le dan la posibilidad de hacer Merchandising de hacer marketing? #00:42:37-9#

E: En algunos casos en algunas cámaras, por ejemplo, la cámara de la asociación argentina del Hormigón elaborado por ejemplo si, pero son casos muy puntuales. Es para eventos específicos, no pagamos para un evento de carrera de coches, no existe. Es para un evento en particular, puede ser que somos patrocinadores. #00:42:49-0#

I: **8.2** ¿Y pregunta final, existen situaciones en qué no podrán aceptar reglaos e invitaciones de sus socios y por qué razones?

E: No hay nada establecido, así como que no se pueda. Generalmente, lo que, si hacemos internamente, el regalo nos compromete en alguna posición no lo aceptamos. ¿Se entiende? #00:43:36-2#

I: Si, si, se entiende. #00:43:39-5#

E: Pero no es que haya algo formal en eso, eso es parte de lo informal, digamos, que trabajamos. #00:43:41-1#

I: Bueno, y última pregunta, ¿cuántas personas trabajan en el país en Argentina en su empresa? #00:43:50-9#

E: 140 y pico. #00:43:55-9#

**¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí.
¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí. 228**

I: Bueno, muchas gracias por su tiempo y por sus respuestas. #00:44:00-6#

Entrevista PyME5

- Fecha: 28.06.2017
- Duración: 25 minutos

Personen:

Entrevistado: E

Investigadora: I

El entrevistado es el director comercial de la empresa.

Principio

I: Entonces, podemos empezar. Primero, preguntas acerca su trabajo en la empresa. ¿cuál es la posición que ocupa en la empresa? #00:00:13-9#

E: Yo soy director comercial. #00:00:16-2#

I: ¿Y hace cuanto usted está trabajando para la empresa? #00:00:22-0#

E: Hace 8 años. #00:00:29-0#

I: ¿Y cuáles son sus áreas de responsabilidad? #00:00:42-3#

E: Todo lo que tiene que ver con el área comercial y gestión. #00:00:50-9#

I: Bueno, la primera parte definición, organización y percepción acerca de Compliance. **1.1** ¿su empresa tiene un código de conducta relacionado por ejemplo con el comportamiento de los empleados, proveedores o si hay una norma de anticorrupción o una norma ISO? #00:01:15-8#

E: No, no lo tenemos. #00:01:17-3#

I: ¿Entonces no tienen un código de conducta ni una norma de ISO o código de conducta? #00:01:31-4#

E: No, todavía no. #00:01:33-5#

I: Y **1.5**, ¿en su empresa se comunican casos de corrupción y de fraude a toda la empresa cuando ocurren? Y en el caso afirmativo, ¿de qué manera lo discuten dentro de la empresa? #00:01:54-1#

E: (Äh) primero se discute por el (ingreso?) y se evalúa inmediatamente. #00:02:08-0#

I: Bueno, ¿y también avisan a los empleados si algo pasó, de manera que eso no se puede, digamos, o que hay que tener esto en cuenta? #00:02:19-3#

E: Si, si, se comunica. #00:02:22-6#

I: Y una pregunta adicional, ¿**1.6**, cree usted que la falta de un código de conducta implementado afectará a la probabilidad de hacer negocios con empresas multinacionales? #00:02:33-8#

E: Hoy afecta por el lado de que hay cosas que nosotros no estamos dispuestos a hacer y otros hacen. #00:02:49-8#

I: ¿Cómo por ejemplo? #00:02:52-3#

E: Por ejemplo, hay empresas que que (äh) en los acuerdos comerciales (äh) pagan comisiones que no corresponden. Nosotros internamente no lo hacemos. #00:03:11-0#

I: ¿No pagan comisiones, por ejemplo? #00:03:13-7#

E: No pagamos, claro, totalmente. #00:03:15-5#

I: Bueno, 2, percepción sobre la corrupción en Argentina y las medidas anticorrupción. **2.1**, ¿cuál es su percepción sobre el riesgo de corrupción y fraude en argentina con referencia a su industria? #00:03:37-3#

E: (Äh) sabemos que lo está trabajando mucho, pero que en el pasado fue muy fuerte tanto en la parte privada como en la parte pública. #00:03:51-9#

I: ¿Especialmente en su industria, tienen un ejemplo de un caso? #00:04:01-5#

E: De construcción. No sé, no te puedo dar un ejemplo, porque no tengo información suficiente como para dar un ejemplo. #00:04:09-7#

I: Bueno, ¿pero en general su percepción es que era bastante y ahora es menos? #00:04:14-4#

E: Ahora está menos, si. #00:04:16-8#

I: ¿Tal vez por el reglamento y desarrollo de normas y estándares que están implementados por las empresas? #00:04:28-4#

E: (Äh), puede ser, si, puede ser por eso. Por la parte pública más que todo. #00:04:40-5#

I: Bueno, **2.2**, ¿la empresa fue capaz de lograr proyectos exitosos en la lucha contra la corrupción, por ejemplo, sucesos significantes, obstáculos que tenían que superar? #00:04:53-6#

E: (Äh) no, no lo hemos hecho en ningún proceso no. #00:04:58-4#

I: Y, **2.3** ¿usted conoce el proyecto de la ley de responsabilidad penal de personas jurídicas que está en la asamblea argentina en este momento? #00:05:11-1#

E: (Äh) lo escuché, pero no lo conozco de profundidad. #00:05:14-2#

I: Bueno, explico un poco acerca de eso. Es que según esa ley también las empresas argentinas van a recibir sanciones por prácticas corruptas y por eso, si se aplicará esa ley, las empresas también tendrían que implementar un programa o un código de conducta, un programa de Compliance para respaldarse en esto, en el caso de que surge un caso de corrupción. #00:05:56-2#

E: Me parece muy bien. #00:05:56-2#

I: ¿Cómo encuentra usted la posición de su empresa en este momento qué consecuencias tendrá este proyecto para su empresa y cuáles obstáculos se tienen que superar? ¿Es decir que su empresa tendría que implementar un programa de Compliance? #00:06:16-0#

E: Yo creo que es positivo, porque va a cobrar que todas las empresas cumplan de forma igualitaria. #00:06:19-9#

I: Bueno, porque al inicio usted ha dicho que hasta ahora no tienen un código de conducta implementado, ¿pero puede ser que lo van a implementar? #00:06:35-7#

E: No lo tenemos escrito, pero es algo que digamos por todo más general directamente no hacemos. #00:06:47-2#

I: Si, ¿más que nada por usos y costumbres? #00:06:53-2#

E: Si, correcto. #00:06:56-0#

I: 3, formación acerca de Compliance, **3.1**, ¿los empleados de su empresa reciben regularmente entrenamientos suficientes y adecuados, por ejemplo, en su caso acerca de usos y costumbres, procesos dentro de la empresa. #00:07:20-6#

E: No, no es un entrenamiento habitual. #00:07:24-5#

I: ¿No hay entrenamiento de código de conducta? #00:07:26-4#

E: Exacto. #00:07:30-0#

I: Bueno, seguimos **3.2**, ¿sus socios también reciben un entrenamiento de Compliance, en especial en cuanto a sus distribuidores a eso me refiero? ¿Por ejemplo, puede ser que ese distribuidor tiene un código de conducta y entonces se orientan hacia su código? #00:08:00-3#

E: No lo tenemos, no podemos medir eso. #00:08:05-8#

I: ¿Pero a que se refiere con medir? #00:08:17-8#

E: Gestión distribuidora es una práctica corrupta en que nosotros no nos enteramos. #00:08:25-2#

I: Si, pero me refiero a, si por ejemplo hay un intercambio entre los proveedores, distribuidores y su empresa acerca de código de conducta, ¿si el distribuidor tendrá que orientarse al código de conducta de su empresa o a su propio código? #00:08:47-0#

E: Claro, totalmente. #00:08:50-8#

I: ¿Bueno, porque en este momento su empresa no tiene un código de conducta, entonces será al revés si su empresa tendrá un código de conducta, por ejemplo, el proveedor debería orientarse hacia su código? #00:09:14-4#

E: Claro, debería ser así. #00:09:17-3#

I: 4, control y análisis de los socios. **4.1** ¿De qué manera revisa la empresa las relaciones comerciales con sus clientes y socios, y me refiero con esto a su integridad en cuanto a su adherencia, tanto a leyes comerciales, anti soborno y también solvencia, tipo Business-Partner Check? #00:09:47-2#

E: Sí, ¿qué pasa con eso? #00:09:53-2#

I: ¿Si su empresa hace esto con sus clientes o socios? #00:10:01-7#

E: (Äh), a ver, hacemos consultas, pero no no tenemos un proceso formal digamos. #00:10:13-3#

I: ¿Y esas consultas lo reciben por qué medio? #00:10:22-2#

E: Son, en general (ähm), orales no queremos un formulario. #00:10:26-5#

I: ¿Y a quién podrían preguntar por estas informaciones? No sé, una oficina. #00:10:35-9#

E: No en general se buscan referencias. #00:10:37-5#

I: ¿**4.2**, la empresa trabaja en conjunto con terceros tales como agente de ventas, y consultores? ¿Y en el caso afirmativo como se efectúa el pago a estos terceros? ¿Bueno, comisiones no pagan, cierto? #00:11:00-0#

E: No. #00:11:03-5#

I: Pero, ¿sino la empresa trabaja con terceros? #00:11:08-2#

E: Con distribuidores y vendedores, si. #00:11:12-2#

I: **4.3**, ¿de qué manera asegura la empresa que no se suceden casos de soborno en cuanto a los negocios con dichos terceros? #00:11:30-1#

E: No lo podemos medir si el tercero hace un negocio fraudulento. #00:11:35-2#

I: Bueno, 5, el estado como cliente. **5.1** ¿qué porcentaje del negocio final representa al estado como cliente? #00:11:47-1#

E: No trabajamos con el estado. #00:11:49-1#

I: Bueno, 6, gestión de pedidos. **6.1**, ¿según su opinión que tan probable es que se tome una decisión de negocios en base a relaciones personales, por ejemplo, en cuanto a los proveedores y por favor indique como evitan estos conflictos de intereses? #00:12:11-7#

E: (Ähm) no, no tenemos estos conflictos de intereses. #00:12:21-7#

I: ¿No tienen? Porque me refiero en especial a, por ejemplo, puede ser que van a emplear a un proveedor que es un amigo, un buen amigo. #00:12:33-9#

E: Siempre se piden tres supuestos comparativos. #00:12:35-4#

I: ¿Y tratan de evitar estos conflictos de intereses? #00:12:41-7#

E: Claro. #00:12:43-8#

I: **6.2**, ¿existe en su empresa un reglamento en cuanto al proceso de la revisión de ofertas? ¿Tienen por ejemplo una revisión de cantidad mínima de ofertas? #00:12:54-5#

E: Tres ofertas. #00:12:59-8#

I: **6.3**, ¿en cuanto a los pedidos hay más que una persona que revisa y autoriza los procesos, tipo principio de cuatro ojos? #00:13:12-7#

E: No lo utilizamos. #00:13:19-2#

I: Entonces puede ser que también solamente una persona autoriza y revisa los procesos. #00:13:29-8#

E: No, eso no, siempre es la decisión de un superior. #00:13:31-3#

I: ¿Siempre un superior, pero puede ser una persona sola? #00:13:35-2#

E: Puede ser si, en general siempre son dos personas por mínimo. #00:13:42-8#

I: Entonces sí tiene un principio de cuatro ojos, porque esto significa básicamente que no es una persona solamente que lo autoriza, sino dos, tres o lo que sea. **6.4**, ¿qué porcentaje representan las compras directas a consumidores y (äh) las ventas directas y al revés ventas indirectas y compras indirectas? #00:14:17-5#

E: (Äh) un 60%. #00:14:23-1#

I: ¿60% para compras directas? #00:14:34-8#

E: ¿Compras directas? ¿A quién te refieres? #00:14:41-4#

I: Por ejemplo, me refiero a compras directas, por ejemplo, del parte de los proveedores, ¿cuanto compran directamente o indirectamente y qué es el porcentaje para las ventas directas e indirectas? #00:14:57-6#

E: Ah, compras directas 100% y ventas indirectas 60%. #00:15:01-7#

I: **6.5**, ¿la empresa trabaja con confirmaciones de la orden u otra documentación, por ejemplo, por mail para confirmar los pedidos? #00:15:19-3#

E: Si, todo por mail. #00:15:25-6#

I: **6.6**, ¿en el caso de que la empresa tenga contratos principales, pedidos de gran volumen, por favor indique si fueron recibidos por una oferta inicial, entidades gubernamentales, o si un intermediario, agente fue involucrado en este proceso? #00:15:50-8#

E: Directamente, no trabajamos con el estado, indirectamente puede ser que algunos (incomprensible) trabajen. #00:16:02-1#

I: ¿Qué un agente sea involucrado para otorgar ese contrato? #00:16:12-6#

E: Claro. #00:16:18-3#

I: **6.7**, por favor indique si las siguientes preguntas son acertadas acerca la forma de los contratos: ¿su empresa tiene contratos estándares? #00:16:31-9#

E: Si. #00:16:38-9#

I: ¿Y estos contratos están por escritos? #00:16:40-7#

E: Si. #00:16:44-4#

I: ¿Y también incluyen una cláusula contra el soborno o una cláusula de Compliance que destaca el reconocimiento mutuo de los códigos de conducta de ambos contratantes? #00:17:00-7#

E: No es una cláusula. #00:17:04-8#

I: ¿No tienen una cláusula así y tampoco una cláusula de soborno en los contratos? #00:17:10-2#

E: No. #00:17:14-0#

I: ¿Y hay un departamento jurídico involucrado en este proceso? #00:17:18-2#

E: A veces sí. #00:17:22-7#

I: ¿Si hay dudas algo así van a consultar un departamento jurídico? #00:17:26-5#

E: Si. #00:17:36-1#

I: 7, gestión financiera, **7.1.**, ¿usted ha escuchado el término pagos de facilitación? #00:17:41-2#

E: No. #00:17:45-9#

I: Bueno, es que se hacen pagos para facilitar procesos y obtener licencias más fácil y rápido. Y me pregunto ¿si usted opina que en su industria se hacen dichos pagos y en qué área usted piensa que pueden ocurrir? #00:18:07-2#

E: No sé de verdad, no lo conozco. #00:18:13-7#

I: **7.2.** ¿su empresa da descuentos a sus clientes o recibe descuentos de sus proveedores? #00:18:22-0#

E: Si. #00:18:24-1#

I: ¿Y en el caso afirmativo mantienen un registro en cuanto a los descuentos otorgados y recibidos? #00:18:34-5#

E: Si. #00:18:37-9#

I: **7.3**, ¿solicitan en su empresa pagos en efectivo? #00:18:44-5#

E: (Äh) prácticamente no. #00:18:45-6#

I: ¿Y en caso afirmativo que tipo de cliente puede preguntar por pagos en efectivo? ¿Y hasta que suma estará permitido? #00:18:57-2#

E: Hasta 1000 pesos argentinos. #00:19:01-0#

I: ¿Y qué tipo de cliente puede preguntar por esto? #00:19:08-2#

E: Pequeños clientes. #00:19:14-5#

I: **7.4**, ¿es posible en su empresa rastrear todo el proceso desde la oferta inicial hacia el pago exterior? ¿Y también incluye el principio de cuatro ojos? #00:19:32-3#

E: Si, si. #00:19:44-0#

I: **7.5**, ¿qué tan alto es la probabilidad de que sus proveedores requieren sus pagos en una cuenta bancaria en el extranjero que no se puede rastrear? #00:19:56-0#

E: (Mhm) (mh) no en nuestro caso, no pasa, pero en empresas que (son de cuentas propias?). #00:20:05-3#

I: Por ejemplo, muchas veces pasa que los clientes quieren que se pague algo o el monto del abono en cuanto en una cuenta bancaria que no está en el mismo país donde se encuentra la sede principal del cliente. #00:20:40-2#

E: No pasa. #00:20:42-4#

I: 8, regalos, hospitalidad, patrocinio, **8.1**, ¿en su empresa que reglamentos existen cuanto a los siguientes temas. ¿Por ejemplo regalos para clientes, tienen un límite de precio? #00:21:08-1#

E: Si. #00:21:14-1#

I: ¿Qué es el límite? #00:21:15-0#

E: Son 10 dólares. #00:21:16-4#

I: ¿Por ocasión, o 10 dólares por persona por año? #00:21:27-0#

E: Por persona por año. #00:21:29-9#

I: ¿Y en cuanto a organizaciones de eventos igual tienen límites de valor que no pueden sobrepasar? #00:21:54-0#

E: No, (incomprensible). #00:22:00-1#

I: ¿Y viajes profesionales, ¿cómo se hace eso? Por ejemplo, si un empleado tiene que viajar y la empresa paga para el alojamiento, el transporte. ¿Puede explicar un poco acerca de esto? #00:22:14-6#

E: Se calcula por medio dónde va, medio de transporte lo básico. #00:22:25-0#

I: ¿Pero es así que la persona tiene que entregar la factura, sino no se paga? #00:22:35-8#

E: Si. #00:22:40-0#

I: ¿Y para qué paga la empresa, por ejemplo, vuelo o transporte y qué más? #00:22:48-3#

E: Comida, alojamientos. #00:22:53-5#

I: ¿Todo lo que tiene que ver con la transacción hacia la empresa? #00:22:59-1#

E: Claro. #00:23:01-9#

I: Caridad, y patrocinio, ¿tienen algo así en su empresa? #00:23:02-4#

E: No. #00:23:05-3#

I: Bueno y pregunta final, **8.2**, ¿existen situaciones en que no podrán aceptar regalos e invitaciones de sus socios y por qué razones? Explique por favor. #00:23:22-5#

E: (Äh), no, no has pasado digamos. #00:23:38-0#

I: ¿Pero ¿qué serán las situaciones en que no podrían aceptar dichos regalos o invitaciones? #00:23:51-7#

E: ¿De un proveedor nuestro? #00:23:51-1#

I: Si, por ejemplo, o un cliente también puede ser que es un muy buen cliente y que quiere agradecerle y no sé e invitarle a una comida o regalar no sé tickets para un partido de fútbol, cosas así. #00:24:04-9#

E: Si, se requiere una aprobación, pero no hay un límite. #00:24:14-2#

I: ¿No hay límites? #00:24:15-8#

E: No. #00:24:16-3#

I: ¿Y entonces, pero se busca aprobación en el caso de que parece aceptable, por ejemplo, están en un proceso de conversar sobre un contrato y el proveedor le invita a una comida, eso no se puede, porque va a influir el proceso de negocio? A eso me refiero, ¿si existen situaciones así? #00:24:49-8#

E: No, no suele ocurrir digamos. #00:24:54-9#

I: Entonces, muchas gracias por la entrevista. #00:24:59-2#

Entrevista PyME6

- Fecha: 22.06.2017
- Duración: 42 minutos

Personen:

Entrevistado: E

Investigadora: I

El entrevistado es el presidente del directorio de la empresa.

Principio:

I: ¿Usted tiene la encuesta enfrente? #00:00:05-1#

E: Sí. #00:00:06-9#

I: Bueno, empezamos. Primero, ¿usted puede describir un poco la empresa y en qué áreas trabaja, como informaciones acerca de la empresa? #00:00:27-5#

E: Bien, nuestra empresa es una filial de la casa matriz que está en España y Alemania. El trabajo que hacemos tiene que ver con sistemas de protección contra incendios en todos tipos de (incomprensible). Y operamos en todo el mercado argentino. #00:01:03-6#

I: Y cual //es// #00:01:09-6#

E: //Y la posición que yo ocupa en la empresa, estoy como presidente del directorio y asumiendo también roles y funciones de la gestión financiera. // #00:01:18-0#

I: Y número dos, ¿hace cuanto usted está trabajando para la empresa? #00:01:24-8#

E: Desde el inicio de las actividades de la empresa argentina. Estamos hablando desde desde el año 2007. La empresa se creó a fines del año 2007. #00:01:47-1#

I: Y, ¿cuáles son sus áreas de responsabilidad? Ya lo hablamos un poco, pero ni siquiera por favor describa otra vez. #00:01:59-2#

E: Si, las áreas de responsabilidad tienen que ver con todo el manejo financiero de la empresa y el funcionamiento general, digamos. #00:02:07-3#

I: Bueno, empezamos con las primeras preguntas, acerca de la definición, percepción, comunicación y organización de Compliance. ¿Usted ubica la palabra Compliance?
#00:02:27-2#

E: Si, si, (..) si, si. #00:02:28-4#

I: Bueno. **1.1**, Si su empresa tiene un código de Compliance relacionado por ejemplo con el comportamiento de los empleados y proveedores, ¿cómo se interpreta tal código en general o si no, quizá existe una norma ISO de anti soborno, algo parecido?
#00:02:52-9#

E: Si, bueno nosotros si tenemos normas de Compliance. De hecho, es uno de los temas que particularmente desde la empresa alemana trasladan a todas las filiales del grupo y digamos las normas que nosotros tenemos fueron elaboradas y desarrolladas en Alemania para todas las filiales, digamos, ¿no? Así que nosotros miramos un poco todo el tema de Compliance de Alemania. Así que sí, tenemos ese código de conducta. Ese código de conducta está/ se distribuya una copia a cada empleado que ingresa a la compañía y es de/ se le dan un curso de formación sobre estas normas, digamos, de Compliance. #00:03:49-6#

I: Entonces sigo con la próxima pregunta **1.2**, ¿qué piensa usted sobre la aplicación del tal código de conducta en su empresa y la comunicación por la alta dirección? Usted ha dicho que el código de conducta se entrega a cada empleado y ¿qué tal la aplicación y comunicación acerca de esto dentro de la empresa? #00:04:14-7#

E: Bueno, la comunicación es de/ estamos dando la la norma por un lado para que se la lean, la estudien y la tengan presente y vuelven a hacer ese curso de formación que es una manera valida de conocimiento y/ qué la única forma de conocerlo es, si se leyeron las normas si no, no aprueban el curso. Así que es la forma, digamos, en que vamos a (conocer?). #00:04:45-2#

I: Bueno, y por lo tanto, **1.3**, ¿el código de conducta está disponible para todos los empleados y está colocado en la red? #00:04:55-1#

E: Si. #00:04:56-5#

I: Y **1.4** ¿en su empresa existe un programa de código de conducta o algo parecido como un departamento o un grupo de proyecto que se encarga del código y su aplicación?
#00:05:13-9#

E: Si, bueno, la empresa en totalidad no es muy grande, somos 15 personas en Argentina las que trabajamos, entonces no es que tenemos un departamento que tenga esa función exclusiva. Si hay una persona que de alguna manera se ocupa de llevar adelante

esto y todo lo que nos piden vinculado a Compliance. Por ejemplo, cuando, si ingresa una persona nueva, se le da la copia de las normas, y luego le explicamos cómo tiene que ingresar y hacer el curso, es un curso que hacemos vía web/ es de y es un curso estandarizado que tienen en Alemania. Entonces, entramos en el internet y hacemos este curso. Así que no hay un departamento, bueno estoy yo y hay un asistente mío que colabora con todo esto. #00:06:10-7#

I: Entonces, no hay una persona como un Compliance Officer, una persona que se encarga de esto solamente, sino es más una función en cuanto a //la// #00:06:30-0#

E: //Claro.// #00:06:30-9#

E: Es por el tamaño que tiene la empresa en Argentina que no se/digamos no podríamos tener para 15 personas una persona exclusiva en cuanto a esto. Entonces si existe el tema, el rol existe, pero además las personas que se ocupan desarrollan diversas otras actividades. #00:06:51-9#

I: Bueno, seguimos con la segunda parte, la percepción sobre la corrupción en Argentina y las medidas anticorrupción. **2.1** ¿Cuál es su percepción sobre el riesgo de corrupción y fraude en Argentina con referencia a su industria en general? #00:07:13-9#

E: Bien, bueno este tema de la corrupción existe en todos lados, (ähm) creo que es un fenómeno global que se da en distintos países (incomprensible), estos países de baja o nula tributación y qué son en distintos lugares de recepción de fondo que vienen de todo el tema de corrupción digamos. Entonces existe y es un tema con el que hay que trabajar y hay que tratar de cortar los caminos por todos lugares posibles, digamos. Por eso genera la competencia, genera un montón de inconvenientes y desigualdades(ähm). En Argentina creo que (ähm) en el mercado nuestro nosotros trabajamos/ (ähm) los niveles de corrupción por ahí tienen más que ver con cuestiones de gestión tributaria o cuestiones de evasión de de aportes a la seguridad social. Entonces no suele pasar en en en/ cuando hacemos una cotización y me refiero a trabajos más bien pequeños, no trabajos de de mucho volumen de dinero, pero los trabajos que tienen que ver con obras pequeñas, es como que una empresa que/ como la nuestra que paga todo lo que corresponde al nivel tributario, (incomprensible) social, se cuentan como una competencia desde (real?) de otro lado que no son profesionales en el tema y esto tiene lógicamente unos precios más baratos que los nuestros. Y en estos casos es como que es un cemento de mercado en dónde nosotros casi lo tenemos ahí, no le damos mucha importancia y tratamos de no entrar incluso, porque son cosas pequeñas y tenemos que competir digamos con precios que no podemos llegar.

En cambio, a (incomprensible) antes, que por ahí tienen que con compañías multinacionales (incomprensible) más importantes/ está cuestión no existe. Porque hay otros tipos de controles, hay este/ la necesidad de que todas las operaciones sean canalizadas a través de los bancos, entonces eso es/ en este aspecto está bastante cubierto y no vemos ese inconveniente. #00:10:01-9#

I: ¿Pero usted piensa que creció la posibilidad de tener un caso de soborno en el sector privado en comparación al sector público? Qué ahora también el sector privado está creciendo en cuanto a casos de corrupción. #00:10:21-7#

E: No, yo creo que/ a ver el tema de la corrupción, si se deja una puerta abierta, es una posibilidad de lo que ocurra. Entonces frente a esas posibilidades hay que tomar las medidas que permitan detectar estas cuestiones digamos. Entonces, yo creo que sí que siempre existe esa posibilidad, pero quedan las compañías y las personas que trabajan en la compañía y tomar las medidas para evitar esas situaciones o a cortarlas o es de/ si se sucede tener posibilidades de detectar. #00:11:07-9#

I: Bueno, **2.2** ¿su empresa fue capaz de lograr proyectos exitosos en la lucha contra la corrupción (sucesos significantes u obstáculos que tenían que superar)? #00:11:28-1#

E: Si, a veces hemos tenido alguna situación (ähm) de conflicto en este aspecto. Ähm (por ejemplo), tienes situaciones en las que/por ejemplo los sindicatos, es un ejemplo no? Claro, se da/ el lugar más escuchado incluso situaciones, los sindicatos que originan lo que somos las mafias. Entonces es de/ esos obligan/ no te dejan entrar en una obra, por ejemplo, si no hay de por medio un dinero y frente esas situaciones (ähm) a veces escuchas en algunas obras que ocurren esas cuestiones o protestas que por ahí son disfrazadas de cuestiones que tienen que ver con (ähm) aspectos culturales. (Ähm) por ejemplo, no sé en el sur del país en la Patagonia puedes encontrar un lugar que no te dejan entrar en una obra, una comunidad local que tiene por ahí origen/de habitantes originarios y ellos entienden de que están siendo robados en sus recursos, en sus lugares y no se le da la posibilidad de trabajar a ellos y entonces provocan es de digamos cortes de rutas, o una situación así que no te dejan entrar en una obra o te amenazan/es de, porque lógicamente ellos entienden que (defienden?) sus intereses, no? Y a veces hay mucho que es cultural en esas cuestiones. #00:13:36-2#

I: ¿Y también tuvieron proyectos que hicieron en este contexto para luchar la corrupción? #00:13:48-9#

E: No, nosotros en estas situaciones (ähm)/directamente no nos ha tocado, digamos, pero lo que si (ähm)/ en esas situaciones cuando se sucede algo que es general que es para toda la obra, no es para nosotros si para otros no. Entonces, como que normalmente que son muchos los interesados en resolver el conflicto/bueno realmente en forma unificada en conjunto de los (incomprensible) o esperan para (desbravar?) el conflicto. #00:14:26-3#

I: Bueno, seguimos. **2.3** ¿Con qué problemas que vienen de la corrupción sus empleados podrían entrar en contacto? Ya dijimos que en algunos casos de contratos de construcción algo así puede pasar y ¿existen otras áreas? #00:14:49-9#

E: No, yo otro otros casos no hemos tenido nosotros. No tuvimos esa experiencia. (Ähm) para proveer de algún bien para proveer/ o de hacer compras, no hay conflictos en este aspecto. Nosotros (se cortó la conexión del internet). #00:15:11-9#

La encuesta empieza otra vez:

I: Entonces, acabo de preguntar en punto **2.4**¿si usted conoce el proyecto de la ley de responsabilidad penal de personas jurídicas y si es el caso lo discutieron dentro de la empresa? #00:00:29-9#

E: No hemos escuchado este proyecto, no sé si es un proyecto específico, pero lo que si conozco y que tengo bien claro es, digamos, que todos los delitos dónde existen (incomprensible) son afectados por la ley penal. Eso tengo bien claro. #00:00:49-6#

I: Bueno si en realidad se trata de que ahora o si se aprobará esa ley, también las empresas pueden ser responsables de sus actos corruptos. Y antes o en este momento no existe, pero esa ley está en la asamblea en este momento y por lo tanto será interesante en el futuro, porque esa ley también dice si una empresa tiene un código de conducta o un sistema de Compliance establecido se puede respaldarse en esto, en el caso de que la empresa se involucra en un caso de corrupción. #00:01:47-6#

E: Si te entiendo, no lo he leído, pero me imagino que debe ser algo que en el supuesto de que la empresa tenga implementado el sistema de Compliance o emitir la responsabilidad de la empresa para trasladarla a las personas involucradas, digamos, específicamente ¿no? En el caso de corrupción, digamos. #00:02:06-8#

I: Sí. Ahora la formación acerca de Compliance. **3.1**, ¿Los empleados de su empresa reciben regularmente entrenamientos suficientes y adecuados en cuanto a todos los aspectos relevantes del código de conducta? Describa por favor. #00:02:33-9#

E: Si, bueno la formación sí que la recibe hay un digamos/entregamos el material en papel, digamos, para que la puedan tener, lo puedan leer, lo pueden analizar, se les sacan todas las dudas que pueden tener y nuevo hay un curso (ähm), es un examen en realidad y en ese examen, digamos, abarca todos los temas que están incluidos en ese código de conducta y ahí lo van aprobar o no, lo tienen que aprobar digamos. Es obligatorio aprobarlo. Así que la formación tiene por este primer material, luego lo tienen que analizarlo, estudiar y finalmente un examen. #00:03:33-0#

I: Bueno, ¿y ese examen se hace por internet o en persona? #00:03:39-3#

E: Si, correcto. No, no, se hace por internet. Es un examen, digamos, que tiene implementado el grupo. #00:03:51-1#

I: **3.2** ¿Sus socios también reciben un entrenamiento de Compliance en especial sus distribuidores y dicho grupo se tiene que adaptar al código de conducta de la empresa comitente o se orientan normalmente hacia su propio código de conducta? ¿Cómo está regulado en su empresa? #00:04:12-5#

E: Bien, mira (ähm) en realidad al nivel de los socios el grupo empieza a (incomprensible) a partir de 2018. A parte de los socios también vemos los proveedores y clientes. A partir de enero 2018 (ähm) hay todo un procedimiento que se está implementando en la empresa para incluir a los socios digamos, comerciales, dentro de las propias pautas de Compliance ¿no?, de nuestra empresa. Así que sobre esto estamos trabajando porque hay que adaptar, digamos, todos los textos de las ordenes de compras que se dan a los proveedores para que se pueden incorporarse e incluirse en este tema de Compliance. Actualmente a nosotros contratamos a empresas que tienen (ähm) implementadas normas de Compliance, pero hay otras que no. #00:05:35-5#

I: Bueno, ¿pero en este momento no tienen una regulación que incluye a los socios? ¿Eso se solicitará en el año 2018? ¿Lo entiendo correcto? #00:05:48-3#

E: Correcto, así es. #00:05:52-1#

I: Así en este momento, por ejemplo, si usted está trabajando con otros socios, ¿el socio se refiere a su código de conducta o a lo de su empresa?

? ¿Así que no hay algo más grande incluyendo los dos partes? #00:06:10-5#

E: No, es correcto. Es así como lo acabaste definir es de hay algunos socios que si tienen el código de conducta propio de ellos y hay otros que no. Te diría que la inmensa mayoría no, no tienen un código de conducta. Y, por lo tanto, nosotros vamos a implementarlo y exigirles en nuestras contrataciones que si hubiera el nuestro. Esto va a ser así aparte del año 2018. En el año 2018 se pone en marcha. #00:06:47-5#

I: Y, **3.3**, si se hacen entrenamientos acerca del código de conducta, ¿cómo se organizan? ¿Se llevan a cabo en sesiones de entrenamiento, E-learning u otros instrumentos? #00:07:11-3#

E: No, no hay/no hemos hecho entrenamiento de E-Learning. Si como te comentaba antes, entregamos el material y si tienen dudas yo mismo estoy a la posición de resolver cualquier duda y si hay alguna cuestión que no se excede podemos incluso plantearlo a nuestra matriz alemana que ahí tienen si todo un departamento específico de Compliance. #00:07:41-6#

I: ¿Así que solamente existe ese manual, el código de conducta y no más entrenamientos acerca de eso sino en el caso de que alguien tiene una pregunta hay ayuda? #00:08:02-7#

E: Exactamente. #00:08:06-6#

I: 4, control y análisis de los socios. Ya hablamos un poco de los socios. **4.1**, ¿De qué manera revisa la empresa las relaciones comerciales con sus clientes y socios? Y me refiero con eso a por ejemplo, la integridad de sus socios en cuanto a las leyes comerciales, anticorrupción, fraude, también su solvencia. ¿Existen estos Business Partner Checks o procesos de Due Dilligence? #00:08:41-1#

E: Si, (ähm) a ver nosotros con los socios comerciales (ähm) lógicamente que hay/exigimos en todo lo que tiene que ver con con conocer al socio. Entonces (ähm) el hecho de estar en el mercado, digamos, ya unos cuantos años (ähm) y conocemos, porque operamos diariamente con diversos proveedores. Entonces nosotros tenemos un proveedor del exterior que hacemos importaciones directas, tenemos muchos proveedores locales (äh) y tenemos una cantidad muy grande de distintos productos o insumos que necesitamos para nuestras obras. Entonces hay insumos que son más bien estándar que son fácil a conseguir en el mercado y otros que son más difíciles de obtenerlos en el mercado local. Una exportación desde Europa mínimamente son 50 días/es de 30 días tenemos de barco nada más. Entonces hay plazos que son (tiranos?) a veces y tenemos que encontrar una solución mucho antes que estas 50 días. Entonces en estos casos tenemos que si o si hacer compras locales y a veces hay un único proveedor que tiene esa capacidad de proveer ese material en ese corto plazo. En esas situaciones vas al proveedor directo, es una compra directa. Sólo por (incomprensible) de plazos. Es de muchas veces más cara que hacer procesos de importación, porque se aprovechan de esa situación de tener la solución inmediata. Entonces se rompió un equipo de (súper?) importancia que tira abajo todo un sistema de protección contra incendios. Entonces las decisiones, compramos en equipo y damos solución inmediata y el sistema de protección funciona o esperamos 50 días (incomprensible) al exterior. No, la decisión realmente pasa por ser los costos de perder (incomprensible ruidos de fondo) y todo una industria son infinitamente superior a conseguir ese equipo. Ese equipo se compra normalmente, realmente se aprovechan y se abusan con los precios, en esas situaciones y se le da la solución. #00:11:41-7#

I: Si, ¿pero en cuanto a los procesos de control no hay un sistema como de Due Dilligence, no algo implementado //para// #00:12:00-5#

E: //No// #00:12:02-2#

E: A ver lo que si tenemos implementado un sistema de control interno dónde participan en todas las operaciones distintas personas. Entonces, por ejemplo, una persona en la que se decide que es lo que se compra o en el departamento de ingeniería, la función de la necesidad de cliente de lo que se compra algo. Luego está el sector de compras que se ocupa de analizar los distintos presupuestos y hacer las compras más convenientes para la compañía. #00:12:35-7#

I: Pero en cuanto a los socios, ¿no hay un sistema? Porque de lo que estoy hablando ahora, es una pregunta que vemos más adelante de la gestión de los pedidos. Así que seguimos con **4.2**, ¿la empresa trabaja en conjunto con terceros tales como agente de ventas y consultores? #00:13:04-4#

E: No. #00:13:08-3#

I: Bueno, 5, el estado como cliente. **5.1**, ¿qué porcentaje del negocio final representa el estado como cliente? #00:13:39-4#

E: Bien, nosotros directamente no tenemos ningún/no hemos tenido contratos directos con el estado. Significa que/te doy un ejemplo. Nosotros hacemos sistemas de contraincendios en centrales termoeléctricas. Las centrales termoeléctricas nos mandan construir el estado y contrata compañías importantes como puede ser General Electric. Luego General Electric contrata constructoras. Y luego es la constructora grande la que contrata a nosotros. Entonces directo no tenemos ningún contrato con el estado. Son diversas contratitas del estado lo que contratan a nosotros. #00:14:41-3#

I: Y en el pasado, **5.2**, ¿cómo recibió la empresa contratos del gobierno igual mediante contratas de constructoras grandes? #00:15:06-3#

E: Bueno, de la misma forma. De todos modos, la mayoría de nuestros operaciones es con industrias privadas. #00:15:13-3#

I: Seguimos 6, gestión de pedidos. **6.1**, según su opinión, ¿qué tan probable es que se tome una decisión de negocios en base a relaciones personales, por ejemplo, en cuanto a sus proveedores? Por favor también indique cómo evitan estos conflictos de intereses. También puede ser, por ejemplo, emplear a un familiar, una hermana o contratan a alguien que es un primo. Estos conflictos de intereses que pueden suceder. #00:15:49-5#

E: Comprendo. Mira, nosotros no hemos tenido ese ese conflicto. (Ähm) lógicamente que cuando vos contratas alguien nuevo o tienes la necesidad de un servicio nuevo, es natural, digamos, tratar de contratar a alguien de confianza. Alguien que te pide una confianza, un asesor, por ejemplo. Entonces (ähm) siempre uno pide referencias intenta contratar a alguien que tiene referencias y que confían en esa persona. Eso no significa que sea un hermano o un pariente, ¡no! No es nuestro caso y no nos ha sucedido. Pero si es, si tienes a un amigo que conoce a/entonces a veces tienes en cuenta esa información. Eso sí, es cierto. Nosotros no ha pasado y entendemos que no hay un conflicto de intereses, porque por otro lado no hay diferenciales de precios y ninguna otra variable que afecta a la compañía por contrario. Es alguien que tiene referencias buenas y que puedes confiar. Entonces en esas situaciones (ähm), personalmente he (inclinado?) contratar ese tipo de servicios o, servicios de contadores o servicios de abogados, o servicios de despachantes de aduana, buscas a alguien quien realmente tiene una referencia y quien conoces. Y lo conoces, porque sabes cómo trabaja que no tiene conflicto que no estás haciendo nada extraña ni nada fuera de la (incomprensible). #00:17:48-8#

I: Y si un familiar, un buen amigo tiene buenas recomendaciones y será la persona adecuada para el puesto, por ejemplo, ¿cómo lo manejan? ¿Lo manejan de una manera transparente, entonces? #00:16:54-8#

E: En estos casos, realmente si es para un puesto, un puesto para la empresa, siempre lo hemos realizado a través de consultoras de recursos humanos. Entonces los puestos han sido mediante esa forma en un inicio cuando empezó la compañía, estoy hablando de hace 10 años atrás, en dónde, bueno ahí si era un poco distinta la cosa. Hoy en día no nos ha ocurrido de tomar a ningún amigo ni a ningún familiar de la empresa. Es de hace algunos años, tal vez es de los considerabas y lo ponías con alguien más en el tema. Y hoy como está la situación con las normas de Compliance, ya (incomprensible) con el tema. Entonces para no levantar la sospecha es preferible que estar con una consultora de recursos humanos. #00:19:01-9#

I: Bueno, seguimos con **6.2**, ¿existe en su empresa un reglamento en cuanto al proceso de la revisión de ofertas? Por ejemplo, de tener una cantidad mínima de ofertas. #00:19:20-3#

E: Si, no es que tenemos/nuestra actividad no te pide una provisión de un material y unas cantidades definidas. Una obra de protección de contraincendios es que una/mucha cantidad de productos diversos y cada una es distinto de la otra. Entonces lo que nosotros tenemos que comprar es específico de esa obra y no sirve para otra. Por lo cual no hay volumen de estas compras, el problema //es// #00:19:55-7#

I: //Perdón que te interrumpo// #00:19:57-2#

I: Pero me refiero a si ¿usted compra tiene que mirar qué ofertas hay? No solamente tomar la primera oferta que puedes conseguir sino por ejemplo por lo menos consultamos dos o tres. #00:20:14-1#

E: Siempre, siempre. #00:20:15-0#

I: A eso me refiero, bueno. ¿Y lo tienen cómo un reglamento escrito? #00:20:22-6#

E: No está escrito, pero es algo que lo tenemos a diario de hecho si no sale una orden de compras si no hay dos cotizaciones de eso que se está comprando. A ver hay algunas excepciones a esto que son lo que te comentaba de un producto que hay un único proveedor en todo el país y no hay otro. Entonces no te quedo otro. #00:20:56-2#

I: **6.3**, ¿en cuanto a los pedidos hay más que una persona que revisa y autoriza los procesos? Ese principio también se llama principio de cuatro ojos, porque por lo menos son dos personas que autorizan los procesos. #00:21:15-3#

E: Si correcto, es así. Es lo que tenemos nosotros es que primero cuando hacemos una cotización de venta los que hacen las cotizaciones ya están analizando los precios o sea que ya tiene una idea de precios. Luego es que define las cantidades de materiales de compras y luego hay otra persona que es la que organiza las compras. Y hace concursos de precios y la revisión de precios de diferentes proveedores. Compra el más barato, luego viene la factura y está todo, digamos, conectado. O sea, lo que dice el ingeniero que define lo que hay que comprar con los precios que se dan, tiene que ser mejorado por el departamento de compras. #00:22:04-7#

I: ¿Y esos, digo usos y costumbres, lo tienen de una manera escrita como un reglamento? #00:22:14-0#

E: No, porque tal vez por el tamaño de la empresa que somos a ser poquitos estamos casi todo juntos, entonces es una cuestión de que todavía no hemos logrado. No está escrito. Desde que la empresa crezca sea necesario todas esas normas de usos y costumbres escribirlas, pero hoy que es una compañía pequeña la manejamos de una forma verbal. #00:22:50-6#

I: Bueno, **6.4**, ¿que porcentaje, ya lo hablamos un poco, representan las compras y ventas directas e indirectas? Así que dijimos no hay compras indirectas sino directas, ¿ciertos? #00:23:10-2#

E: Si, cierto.

I: Y entonces serán 100% de compras directas y 100% de ventas directas? #00:23:20-7#

E: Bueno, las ventas (ähm) si son directas, porque nunca participamos en una licitación pública. (Äh) hay empresas que nos piden cotizaciones, nos ha pasado que empresas que nos piden cotizar y sabemos que están revisando nuestra cotización y a las otras empresas que también participan. A veces la ganamos y a veces la perdemos. Es de son decisiones del cliente. (Mhm) y en el caso de nuestras compras si son directas, no hay digamos la revisión de precios todo lo hacemos internamente. #00:24:04-6#

I: **6.5**, ¿la empresa trabaja con confirmaciones de la orden? ¿Y lo tienen documentado, por ejemplo, mediante un correo que archivan para confirmar los pedidos? #00:24:24-5#

E: Si, es correcto, hacemos eso. Está todo documentado y archivado. #00:24:32-5#

I: **6.6**, en el caso de que la empresa tenga contratos principales o sea que, pedidos de gran volumen, ¿estos fueron recibidos por una oferta inicial o lo otorgaron por entidades gubernamentales o por un intermediario que estaba involucrado en este proceso? #00:24:58-9#

E: (Äh) no, no tenemos pedidos de grandes volumen en cuanto a cantidades del producto. Esto no es nuestra venta. Nosotros vendemos un sistema que está compuesto por muchísimas partes chiquitas todas distintas a otras. Entonces, eso, por un lado, entonces no tenemos un volumen de un muy producto. Ni en la compra ni en la venta, (äh) y luego no participamos con entidades gubernamentales, no hemos hecho un sólo contrato firmado directamente con ningún ente gubernamental. #00:25:40-9#

I: Bueno, **6.7**, ¿indique por favor si las siguientes preguntas son acertadas acerca de la forma de contratos. ¿Tienen contratos estándares? #00:25:52-4#

E: Si, son a ver, en la venta no, realmente en la venta, el contrato lo propone el cliente, digamos. Nuestro cliente tiene su modelo de contrato y siempre con contrato. Y estamos hablando de obras grandes, entonces siempre hay un contrato de por medio. Se fijan de las condiciones el cliente realmente en ese caso. Algunas cosas logramos hacer cambiar, pero muy poco. Realmente es un contrato modelo. #00:26:33-6#

I: Así y ¿esos contratos están por escrito entonces también? #00:26:39-9#

E: Si. #00:26:40-6#

I: ¿Y incluyen una cláusula contra el soborno y una cláusula de Compliance? Por ejemplo, hay esa cláusula que destaca el reconocimiento de los códigos de conducta o de ambos contratantes. #00:26:56-3#

E: En las obras muy grandes, en las obras más grandes digamos, si existe eso. Sin embargo, con otros clientes más pequeños no. No hay cláusula que pone el cliente. Pero, nosotros vamos a estar obligado a incluirlas a partir de 2018. #00:27:14-0#

I: Y últimamente, ¿hay un departamento jurídico que está involucrado en el proceso? #00:27:22-6#

E: No, del lado nuestro no. Realmente, me ocupo personalmente de la revisión de los contratos y si veo algo que (äh) me genera alguna duda o un riesgo potencial si tenemos como asesores externos o un departamento jurídico que revisa el tema. #00:27:53-0#

I: Seguimos con número 7, gestión financiera. **7.1**, ¿usted ha escuchado el término pagos de facilitación? ¿Usted ubica la palabra? #00:28:05-4#

E: Si, entiendo la pregunta. A ver, no es el nombre con el que se conoce, digamos, hablamos de coimas cuando es un caso de pagos de facilitación. #00:28:29-8#

I: Exacto, si para que se facilite una cosa más rápido u obtener una licencia para construir algo, por ejemplo. Y bueno, ¿usted opina que en su industria se hacen estos pagos para facilitar estos procesos? ¿Y en qué áreas usted opina que ocurran dichos pagos? #00:28:53-4#

E: Yo creo que pagos así de facilitación (äh) es probable que puedan existir y que puedan existir (ähm) para (incomprensible) errores que pueden llegar a hacer hasta tonos y que generan un gran conflicto. Te voy a poner un ejemplo. Por ejemplo, haces una compra de exterior de (äh) 10 fuentes de alimentación, transformadores, para un equipo especial y en el exterior vienen las 10 fuentes hasta el despacho de aduana van estos impuestos de aduaneros y haces todo el trámite que corresponden para que estos productos pueden ingresar al país. Cuando los inspectores de la aduana van y verifican el embarque y lo hacen físicamente observan de las diez cajas de fuentes de alimentación que son de 10 ampere supongamos hay una caja que tienen las etiquetas por fuera de 10 ampere, pero a dentro hay fuentes que son de 2 ampere. Eso es el despacho de la aduana que son delitos en Argentina, está mal hecho. Porque nosotros declaramos que son 10 fuentes de 10 ampere y resulta que son 9 fuentes de 10 ampere y una de 2 ampere. ¿Y que hacemos? ¿Denunciamos el despacho de la aduana y vamos a un juicio para enjuiciar la empresa del interior que no nos entregó lo que se comprometió? Claramente es un error de etiquetar el producto y metieron el producto dentro de nuestro embarque. Entonces frente esas situaciones que a veces se te dan, tienen que tomar una decisión. Vamos a un juicio, tres años de justicia, abogados (äh) y todo un lío o es lo consideramos como un error y por favor a ver quién lo puede resolver. A veces te puede suceder, no son cosas que suceden todos los días son excepcionales y espontáneas. Se te pueden pasar una vez en 5 años. Pero cuando se te dio, ¿qué hacemos? Esto te puedo pasar. #00:31:32-1#

I: Ok, bueno. 7.2, ¿su empresa da descuentos a sus clientes o también recibe descuentos de sus proveedores? Y en el caso afirmativo, ¿mantienen sobre eso un registro de los descuentos otorgados y recibidos? #00:31:51-8#

E: Ay que me perdí Carolin. #00:31:55-9#

I: 7.2. ¿Si reciben y dan descuentos y si es el caso lo tienen registrado? #00:32:12-3#

E: No, no damos descuentos a ningún cliente. Nosotros lo que sí, es que negociamos el precio de una obra a veces si estamos en una situación/el cliente te puede pedir un descuento, claramente lo hace antes de que se arranca una obra. Te pide descuento que le bajes el precio es de, pero generalmente no damos descuentos, cuando nosotros fijamos en el precio de una obra tratamos de ponernos con lo más bajo precio que podemos hacer para intentar llevar a cabo una obra. A veces cuando logras te piden un descuento y bueno a veces hacemos un descuento sin (incomprensible) de un por ciento, pero todo está registrado en el contrato, digamos, y si hacemos un precio de 100 pesos la hacemos por 99. #00:33:07-4#

I: Y eso sí, ¿eso está todo escrito? #00:33:11-3#

E: Si es una (acción?) previa a la firma de los contratos, digamos, ¿no? Y aparece todo escrito. #00:33:22-2#

I: **7.3**, ¿solicitan en su empresa pagos en efectivo y en el caso afirmativo que tipo de cliente puede preguntar por dichos pagos en efectivo y hasta que suma está permitido en su empresa? #00:33:37-6#

E: No solicitamos pagos en efectivo todo es por vía del sistema financiero. Digamos, por los bancos. #00:34:27-2#

I: **7.4**, ¿Es posible en su empresa de rastrear todo el proceso desde la oferta inicial hasta el pago exterior? ¿Y incluye el proceso de cuatro ojos en cuanto al control interno de las transacciones financieras? #00:34:43-6#

E: Si, ningún problema. Todas las operaciones que nosotros hacemos son todos rastreables, porque todas las facturaciones electrónicas, todos los pagos son por el sistema financiero y están registrados en los bancos. (Ähm) así que cada una de las operaciones tiene una orden de compra al cliente o nuestra que es que se fijó las condiciones de la compra y de la venta, entonces todo esto es rastreable sin problemas. Está todo documentado y guardamos toda la información. #00:35:25-4#

I: ¿Y también está supervisado por lo menos dos personas? #00:35:32-1#

E: Si, o más. Si, son más. En los procesos de compras intervienen (äh) una, dos, tres, cuatro personas. Y (por parte?) de pagos cinco. O sea que cada uno va revisando las etapas anteriores. #00:35:52-9#

I: Bueno. **7.5**, ¿qué tan alta es la probabilidad que según su opinión de que sus proveedores requieren los pagos en una cuenta bancaria en el extranjero que no se puede rastrear? Por ejemplo, explico, que puede suceder que un cliente quiere comprar dos máquinas y finalmente paga para dos y recibe una sólo. Después quiere se paga el abono en cuenta en una cuenta bancaria en el extranjero que no pertenece a la sede principal del cliente. #00:36:47-0#

E: Ese operatorio no existe, nunca lo he escuchado. #00:36:52-9#

I: Es de lavar el dinero. Por eso. Pero si no se sucedieron casos así está bien. #00:37:04-9#

I: Finalmente, 8, regalos, hospitalidad, diversión, caridad y patrocinio. **8.1**, en su empresa que reglamentos existen en cuanto a los siguientes temas. Regalos para clientes, si

tienen un límite de precio, organización de eventos, viajes profesionales, caridad y patrocinio. #00:37:29-5#

E: Bien, a los clientes, lo único que le regalamos es un pen drive, USB, con todos los planos y toda la información de la obra que hicimos. #00:37:44-6#

I: Entonces no como regalos carísimos, ¿no? Por ejemplo, en Alemania tenemos el límite de 100 euros por persona, por año. Así que este monto no tiene que subir por regalo o sea que, si hacemos eventos igual, si invitamos a una persona o un cliente, proveedor, ese precio, ese límite tenemos que tener en cuenta. ¿Existe un límite en su empresa o sea que en Argentina en general? #00:38:19-4#

E: No, límite no hay, en el código de conducta que nos mandaron no hay límites, sino que es también (incomprensible) según los aspectos culturales del lugar. Entonces (äh) tienen en cuenta las cuestiones culturales (äh) por ejemplo, si es una costumbre de entregar a los fines del año por navidad una canasta, una cajita de vino, un champan y un pan dulce. (Äh) acá para los empleados lo hacemos. Es de como un gesto de/ y es un uso y una costumbre normal y habitual en Argentina. Es de, pero no salimos de estas cuestiones, digamos, no hay cenas, no hay almuerzos, no hay eventos ni viajes profesionales, ni de caridad o de patrocinio. En el caso de caridad y patrocinio lo hago yo, personalmente con mi jefe, pero no la empresa. No hay ningún tipo de esta cuestión. #00:39:33-1#

I: Y en el caso de que, por ejemplo, usted se va a Alemania por el trabajo, ¿cómo funciona el proceso? ¿Usted tienen que/o sea que la empresa paga el viaje y usted tienen que entregar la factura? #00:39:52-2#

E: Si, funciona así. En el caso de los viajes que salen al exterior, normalmente el viaje pagan ellos desde Argentina. Si hay una reunión de dirección, ellos pagan el viaje y por ejemplo en los almuerzos que hacemos también lo pagan ellos. Porque son almuerzos de trabajo, digamos, ¿no? Y suelen ser visitas muy cortas. Son dos días de vuelo y un día de trabajo. Entonces no hay, digamos, turismo por ese lado. #00:40:42-1#

I: Y si usted no tiene una factura, ¿no se paga, por ejemplo, el transporte público que usted ha usado? #00:40:57-0#

E: Correcto. Sólo es con rendición de la factura, digamos, acá a ese sistema. Dónde hay un reintegro de los gastos que se hicieron a consecuencia de trabajo, digamos, hay un reintegro por parte de la empresa que conoce estos gastos cómo que son por consecuencia de este trabajo. Y todo tiene que estar documentado mediante documentos de terceros facturas y terceros digamos. Así sea el taxi, el hotel, si yo llevo algún complemento del hotel por ejemplo o lo que sea. O un almuerzo o una cena. #00:41:27-7#

I: Y finalmente, **8.2**, ¿existen situaciones en que no podrán aceptar regalos e invitaciones de sus socios y por qué razones? #00:41:38-2#

E: Si, claramente. Un regalo por ejemplo que/si estás por arrancar un contrato con un cliente o un proveedor y te está invitando a una fiesta y estás entendiendo de que lo que está buscando es que (engañarte?) en la decisión para poder es de, digamos, cerrar un contrato, lo mejor es mirar otra fiesta (risa). Un ejemplo, es de/hay condicionamiento. Está con reglo y cosas que ver con/que se pueden interpretar como algo que está facilitando de cerrar un acuerdo de empresa. Entonces ese tipo de cuestiones mejor evitas. #00:42:30-0#

I: Si. Perfecto, llegamos al final de la entrevista. ¡Muchas gracias! #00:42:36-8#

Respuesta a la pregunta **1.5** por mail:

De momento no hemos detectado casos de corrupción interna, si hay alguna practica que puede calificarse como conducta dudosa, tratamos el asunto con las personas involucradas para que se defina la situación, (por ejemplo alguna compra dirigida a un proveedor en particular, sobre un material que no tiene ofertas en el mercado y hay único proveedor en el país capaz de suministrarlo), lógicamente en este caso no habrá dos o tres cotizaciones, otro ejemplo seria cuando hay tal vez mas de un proveedor, pero solo uno es confiable en cuanto a calidad y plazos de entrega, por lo que tiene buena reputación y dependiendo de nuestros compromisos asumidos con el cliente (plazos de entrega, calidad) es que optamos por comprar en los proveedores de buena reputación, a pesar que tal vez son más caros sus productos). Estos casos se acuerdan entre los distintos interlocutores internos de la empresa (ingeniería, compras, finanzas) y en conjunto decidimos estas compras puntuales que escapan a la generalidad de los casos.

Una vez, un cliente nos propuso que le hagamos un trabajo y no se lo facturásemos para ahorrarse el IVA, por supuesto que rechazamos la operación e internamente dimos el caso a conocer para que todos supieran como terminan estas propuestas.

En este mundo te puedes encontrar con todo lo que te imaginas y con lo que no te imaginas también. Ahora recuerdo un caso de hace muchos años que no te comenté antes: Una vez hemos sufrido un "apriete" por parte de algunos delegados de un sindicato, nos exigía colaboración para dejarnos entrar a una obra, por ejemplo, una donación para el "día del niño" de una bicicleta para niños. En este caso puntual, de mi patrimonio personal doné una bicicleta de niños y se acabó el problema (nadie nos robó herramientas del obrador, ni sabotearon nuestros trabajos y dejamos de tener problemas y falta de colaboración). A veces cuando las empresas no tienen conciencia social, algunos líderes sociales las exigen y suelen tener gran poder y pueden causarte mucho daño si no escuchas, porque están muy apoyados por las grandes necesidades sociales. En este punto es necesario tener la capacidad de distinguir entre una necesidad concreta de ese núcleo social asumiéndolo como una responsabilidad social empresaria y rechazar a los vivos o listos que se aprovechan de esas situaciones en beneficio propio, en este último caso puede que te enfrentes a verdaderas mafias, por suerte en nuestro caso no las hemos sufrido y espero que así sea en el futuro, porque de suceder, claramente rescindimos el contrato y nos retiramos de obra. Desde que está este nuevo gobierno, se ve claramente un esfuerzo gubernamental para acabar con estos comportamientos, alcanza con ver las noticias.

¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí.
¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí. 255

Como conclusión te comento que lo informado son casos aislados, no comunes. En 10 años que he vivido en esta empresa afirmo que en general todo el mundo se comporta correctamente y no hay corrupción, aunque las excepciones siempre estarán allí, a la vuelta de la esquina esperándote para proponerte practicas incorrectas.

Entrevista EM1

- Fecha: 13.07.2017
- Duración: 40 minutos

Personen:

Entrevistado: E

Investigadora: I

El entrevistado es el socio de la empresa multinacional

Principio:

I: Datos acerca del entrevistado, primero, ¿qué es la posición que ocupa dentro de la empresa? #00:00:08-1#

E: Soy socio de la firma. #00:00:17-8#

I: ¿Y cual son sus áreas de responsabilidad? #00:00:23-2#

E: Dirijo la práctica de forensic services que es una parte de consultaría que básicamente se dedica a investigaciones internas, por temas de fraude, por corrupción, lavado de dinero es de disputas, este tipo de cuestiones. #00:00:47-6#

I: ¿Y hace cuanto usted está trabajando para la empresa? #00:00:51-6#

E: 4 años. #00:00:54-4#

I: La primera parte acerca de la percepción y organización de Compliance. ¿1.1 su empresa tiene un código de conducta relacionado por ejemplo con el comportamiento de los empleados y proveedores y en el caso afirmativo como se interpreta tal código? #00:01:18-5#

E: Tenemos un área de riesgo y de independencia que tiene a cargo por el cumplimiento del código de conducta y otras políticas relacionadas con el código que tienen que ver con las terceras partes con el uso de las herramientas informáticas y comunicaciones y todo lo que es el set de política de Compliance que tenemos. Estoy siempre hablando lo que tiene el estudio, ¿no? como organización, (äh) y tenemos estándares que tenemos desde nuestra empresa internacional que aplican en nuestra organización y que están bajo la (..) supervisión de esa área específica que se llama riesgo e independencia. La firma de auditoría, nosotros, prestamos servicios de auditoría de impuestos y de consultoría siendo auditoría más o menos a la mitad de negocio de la empresa acá en Argentina. Y en las tres líneas de negocios tenemos unas políticas muy estrictas de independen-

cia, porque a veces un auditor puede prestar otros servicios al mismo tiempo. (Äh) entonces esa área tiene a su cargo ese rol específicamente. Tiene a cargo más que nada el tema de verificar los conflictos de intereses que podemos tener, la independencia suficiente como para poder prestar el servicio y junto con todo eso viene la parte de Compliance, de Anticorrupción y Anti-lavado. #00:03:07-6#

I: Ok. **1.2**, ¿qué piensa usted sobre la aplicación del código de conducta y la comunicación por la alta dirección de la empresa? #00:03:17-5#

E: Si, adecuado, porque tenemos comunicaciones constantes de ese tema y se hacen entrenamientos (äh) a veces, nosotros/el área mio se involucra en particular en algunas partes cuando hay que analizar un tema o hay alguna denuncia con lo cual somos muy activos con ese tema. #00:03:38-6#

I: Bueno, **1.3** ¿y se supone entonces que el código de conducta está bien disponible para todos los empleados y que esté colocado en la red? #00:03:49-4#

E: Si, está disponible, está en la red y hay comunicaciones de eso casi te diría como mínimo mensuales. #00:04:01-5#

I: Bueno, **1.4** ¿y existe un departamento de Compliance? #00:04:08-6#

E: Si, está baja la parte de riesgo y de independencia. Toda la parte de Compliance lo tienen ellos. #00:04:15-3#

I: **1.5**, ¿en su empresa se comunican casos de corrupción o de fraude si se sucedieran a toda la empresa? ¿Y en el caso afirmativo de qué manera lo discuten dentro de la empresa? #00:04:30-9#

E: (Ähm) no hemos tenemos noticias de que la empresa esté involucrado en un caso de corrupción (äh) principalmente, porque tenemos unas políticas muy estrictas cuando participamos en alguna licitación con el estado, y esta es una organización que es bastante particular en cuanto a estos temas, porque justamente nosotros/muchos servicios nuestros tienen que ver con integridad con prestar servicios de consultaría relacionados con temas de la anticorrupción, entonces (äh) tenemos ya muy incorporados todos estos temas. Si hubiera algún caso yo que presumo es que primero se discutiría en el ámbito de ese grupo y luego en la asamblea de los socios que es como el órgano de nuestra organización. Los socios que participan de la asamblea y ahí se discutiría ese tema. #00:05:44-8#

I: Bueno, la segunda parte, percepción sobre la corrupción en Argentina en general y las medidas anticorrupción en la actualidad. **2.1** ¿cuál es su percepción sobre el riesgo de percepción en su industria en general? #00:06:03-3#

E: ¿En la industria de la auditoría y la consultaría? (Ähm) bueno, la corrupción en Argentina es un problema endémico, es un problema de muchos años, de mucha corrupción, sólo viendo el mapa de Transparency International ya lo podemos ver. Igual aprender la televisión un rato cualquier día, uno escucha casos de corrupción todo el tiempo, (ähm) ahora en relación de nuestra industria, en particular, a lo que son las firmas de consultorías grandes, (ähm) ahí pienso que el riesgo es menor, porque estamos bajo estándares internacionales y recibimos muchas capacitaciones, la cultura es una cultura muy proactiva con respecto a cómo manejar esos temas. Yo pienso que en el mundo de las firmas grandes de auditoría el riesgo es menor, hay ciertos mitigantes que tienen que ver con la propia cultura de la organización. #00:07:16-5#

I: Y **2.2**, ¿qué diferencias identifica usted en cuanto al manejo de negocios en Argentina en comparación a filiales, por ejemplo, en Europa o por todo el mundo, por ejemplo, en cuanto a desafíos, a obstáculos? ¿Y que cambios sucedieron por dichas diferencias con referencia a la organización de un sistema de Compliance acá en Argentina? #00:07:40-8#

E: (Ähm) el formato que tiene el sistema es bastante similar al resto del mundo, lo que se sucede en nuestro país es que, si nos podemos quedar afuera ciertas licitaciones o negocios, (äh) porque nosotros tenemos una forma de trabajar de no entrar en ningún tipo de relacionamiento. Cuando llaman a una de los big 4, normalmente si va a ver algo irregular, no lo manejan con firmas grandes como nuestras. Las licitaciones en las que llaman las big 4 son normalmente licitaciones que tienen un grado de transparencia que no hay un nivel de irregularidad, entonces tenemos menos chances/o sea que nuestro tipo de negocio con el estado que trabaja mucho con el sector público, pero el sector público en general cuando invita a cotizar a firmas como las nuestras, ya sabe que como son las reglas del juego. Todos tienen una misma postura y normalmente las cosas que licitan son cosas que lo necesitan bien hecho, entonces llaman a las empresas grandes. Cuando hay algo irregular participa/normalmente no llaman a las empresas grandes, participa otro tipo de firmas. #00:09:26-2#

I: ¿Entonces, eso es la diferencia principal que usted ve? #00:09:34-8#

E: Sí. #00:09:36-6#

I: **2.3** ¿la empresa fue capaz de lograr proyectos exitosos en la lucha contra la corrupción en Argentina, establecieron dentro de la empresa? #00:09:52-6#

E: ¿Como una/proyectos en qué sentido? #00:09:55-4#

I: Pueden ser capacitaciones, pueden ser certificaciones, algo que hicieron. #00:10:01-9#

E: No, nosotros tenemos/esa área de riesgo que se dan las capacitaciones a mí me toca muchas veces coordinar estos equipos, en los distintos equipos de, por ejemplo, de impuestos de auditoría yo voy a dar capacitaciones específicas en cuanto a estos temas, por ejemplo si se está estudiando el proyecto de la ley de la penalidad de personas jurídicas, yo voy a capacitar sobre este tema. Hay mucho awareness de temas de Compliance en la firma y se dan a través de capacitaciones básicamente. #00:10:38-1#

I: Y **2.4**, ¿qué áreas de corrupción tiene que enfrentar a diario en su trabajo y qué áreas dentro de los negocios de su empresa son críticos según su opinión? #00:10:54-4#

E: Yo te hablo de mí área en particular, en mí área en particular yo prácticamente, trabajo muy poco con el sector público, tengo algunas licitaciones que me llaman a participar y como te decía eran casos dónde voy y hago y presupuesta, puedo ganar o no, pero prácticamente, no tengo contacto. Y después me llaman las empresas justamente para investigar casos de corrupción, entonces no tengo el riesgo de que me quieran sobornar con algo es muy bajo. #00:11:43-8#

I: **2.5**, ¿su empresa recibe llamadas anónimas de denunciantes? #00:11:52-1#

E: Sí, tenemos un canal de denuncias. #00:11:55-5#

I: ¿Y de qué manera protegen a los denunciantes? #00:12:02-8#

E: Y con el anonimato. Eso permite el anonimato y digamos, se protege la identidad de denunciante. Básicamente es eso. Es muy sencillo. Es un buzón que está en el espacio común que tenemos, dónde la gente puede ahí hacer eso o también por mail. #00:12:28-9#

I: **2.6** ¿usted conoce el proyecto de la responsabilidad penal de personas jurídicas no? ¿y lo discutieron dentro de la empresa? #00:12:45-6#

E: Sí. Yo justo tuve ese grupo de trabajo sobre ese tema e incluso también en el consejo de (incomprensible) económicas, trabajamos en un grupo de trabajo en específico a este proyecto de ley. (Ähm) y estoy muy activo con estos temas. Yo estoy muy vinculada con temas de anticorrupción. #00:13:10-8#

I: Entonces, ¿qué piensa usted, como se encuentra la empresa, como es su posición frente la probabilidad de que se aprobará dicho proyecto? ¿Qué consecuencias tendrá para su empresa? #00:13:20-7#

E: En principio, no vemos que haya un problema, porque ya tenemos un sistema de integridad implementado (äh), los puntos que están en el programa de integridad que

surgiere el proyecto nosotros ya lo tenemos, política de terceros, whistleblowing, todo eso ya lo tenemos. No vemos que nos implica un impacto tan grande, porque principalmente no somos un tipo de organización que pueda tener un riesgo de entrar en un tema/no estamos en obras públicas, no estamos en tantas licitaciones, la porción de negocio con el estado es muy chico, entonces tenemos menos riesgo. Nosotros vemos como una oportunidad la aprobación de la ley para ayudar a otras empresas para que desarrollan sus políticas. No vemos más como una oportunidad de negocio como que un riesgo para nosotros. #00:14:36-5#

I: Acerca de la formación de Compliance, **3.1/3.3**, ¿los empleados de su empresa reciben regularmente entrenamientos adecuados y suficientes en cuanto al código de conducta y cómo se organizan, son cara a cara o mediante un E-Learning? #00:14:58-1#

E: Tenemos de los dos, E-Learning y cara a cara. En workshops que hacemos con ciertas personas claves, son socios principalmente y después tenemos el E-Learning, tenemos varios E-Learnings que son obligatorios y que hay un control que hace la gente justamente de riesgo y de independencia, y eso está vinculada con el programa de desempeño. Nosotros tenemos una calificación una vez al año que pasamos un proceso de evaluación en dónde el cumplimiento de estos E-Learning es obligatorio e implica si no se cumplen es un un mal desempeño. #00:15:53-9#

I: ¿Y entonces qué áreas cobran con capacitaciones en cuanto al código de conducta? #00:16:03-6#

E: Sí, en general (ähm) de anticorrupción, de confidencialidad e información, protección de los datos que también es un tema muy sensible, (ähm) temas de manejo de terceras partes, y después de más generales de Compliance. #00:16:38-3#

I: Bueno. **3.2** ¿Y sus socios pueden ser por ejemplo clientes, también reciben un entrenamiento de Compliance? #00:16:49-6#

E: No, pero sí tienen que firmar una política dentro del contrato que firman hay algunas cláusulas y además tienen que adherir a nuestro código de conducta. Pero nosotros no les entrenamos. #00:17:09-0#

I: ¿Entonces los clientes se orientan hacia su código de conducta y no hacia su propio código de conducta? #00:17:26-1#

E: Tienen que adherir a nuestras políticas, los proveedores nuestros. #00:17:29-0#

I: 4, control y análisis de los socios. **4.1**, ¿de qué manera revisa la empresa las relaciones comerciales con sus socios, revisan su integridad en cuanto a su adherencia a leyes

comerciales, de anticorrupción, fraude y de su solvencia también, un Business-Partner-Check? #00:17:54-9#

E: Esta área de riesgo tiene que hacer una revisión de Due Dilligence del cliente nuevo y de las/del beneficio final y de las personas que (declaren?) el cliente. Y se lo pasa por las listas y se hace una especie de Background-Check para ver si hay un tema de reputación, porque obviamente para una firma como la nuestra que vende servicios profesionales, la reputación es una cuestión muy importante, muy importante, entonces haremos ese tipo de verificación. #00:18:41-1#

I: **4.2**, ¿la empresa trabaja en conjunto con terceros tales como agentes de ventas, intermediarios? #00:18:51-8#

E: No. #00:18:55-8#

I: Ok. 5, ya lo hablamos un poco el estado como cliente. Usted ha dicho que es poco que trabajan con el estado, **5.1** ¿pero que porcentaje del negocio final representa más o menos el estado como cliente? #00:19:13-9#

E: 20%. #00:19:15-8#

I: **5.2** ¿Y en el pasado cómo recibió la empresa contratos con el estado? ¿Involucraron a un intermediario, agente? #00:19:25-2#

E: No, nos invitan a licitar. No, no tenemos intermediario. #00:19:30-2#

I: Seguimos con la gestión de pedidos, **6.1**, según su opinión, que tan probable es que se tome una decisión de negocio a base de relaciones personales, por ejemplo, en cuanto a sus proveedores e indique como evitan estos conflictos de intereses? #00:19:47-3#

E: Nosotros, (ähm) tenemos relaciones/ahora te hablo de mis proveedores, porque no conozco el resto de la firma. En general los proveedores que usamos no tienen relaciones de parientes. Es gente en que confiamos, porque hacen un buen trabajo y les traemos. Primero no tenemos muchos proveedores, porque como es un servicio profesional, nosotros lo que vendemos son horas de nuestro equipo de trabajo. Y prácticamente no tenemos proveedores, salvo la luz, compramos computadoras, (ähm) es casi nada lo que tenemos de proveedores. (Äh) y los pocos que tenemos son servicios públicos, empresas de equipamiento de IT o proveedores en base de los datos, o algún profesional que viene y nos ayuda cuando no alcanza nuestro equipo. Entonces no, prácticamente tengo muy pocos proveedores y te diría no más de 5 de estos que vienen a ayudar, con con todos tengo una relación/nunca tuve problemas, porque son profesionales reconocidos en el mercado, entonces el riesgo que tenemos por ahí es muy bajo. #00:21:31-5#

I: ¿Y en general tienen una política acá en la empresa de que no se pueden emplear a familiares, a muy buenos amigos? #00:21:47-1#

E: Sí, hay una política, hay que declararlo y eventualmente al nivel del equipo del riesgo e independencia, evalúa la situación. Tenemos muchos, hay muchos familiares trabajando que sabemos que es el hermano de tal o la esposa. Pero en general lo que tratamos de evitar es que la misma persona está en el mismo equipo. Capaz tenemos a uno en la auditoría y el otro está en impuestos. Y son como casi te diría firmas, si estuve en una misma organización cada departamento tiene su cultura su forma de trabajar, (ähm) en ese sentido, no hay mucho (interacción entre los equipos de trabajo?), salvo algún proyecto en particular, pero lo que se busca es no de tener el mismo equipo. #00:22:57-6#

I: **6.2**, existe en su empresa un reglamento en cuanto al proceso de la revisión de ofertas, por ejemplo, una cantidad mínima de oferta que tienen que pedir? #00:23:11-5#

E: Si, tenemos para ciertos niveles (ähm) de valores tenemos una/hay tres que hay que sacar para después el comité ejecutivo decide cual a quién le compra. #00:23:31-8#

I: **6.3** ¿Y en cuanto a los pedidos hay más que una persona que revisa y autoriza los procesos, un principio de cuatro ojos? #00:23:41-4#

E: Hay un área de compras que supervisa y después tenemos de acuerdo con los montos tenemos distintas autorizaciones. Será alguien de mi equipo comprando algo, primero lo autorizo yo, después lo tienen que autorizar el director del departamento y después finalmente el sales. Y ahora estamos con una política de restricción de gastos muy muy severa y casi todo pasa por todas las decisiones, conseguir todas las firmas. Tenemos un control bastante severo ahora. #00:24:18-9#

I: **6.4** ¿Y en cuanto a las compras y ventas, son 100% directos, no? #00:24:26-5#

E: Sí. #00:24:28-6#

I: ¿No hay una persona involucrado en el proceso? #00:24:29-2#

E: No. #00:24:33-0#

I: **6.5**, ¿la empresa trabaja con confirmaciones de la orden u por ejemplo otra documentación, por ejemplo, por mail para confirmar los pedidos? #00:24:43-4#

E: Sí, todos normalmente por mail. Algunos clientes nos piden que mandemos o lo pedimos por escrito, depende del cliente, pero en general va por mail. #00:24:56-0#

I: **6.6**, ¿en el caso de que la empresa tenga contratos principales y con eso me refiero a pedidos de gran volumen, por favor indique si fueron recibidos por una oferta inicial o si lo otorgaron por entidades gubernamentales o por intermediario, agente que fue involucrado? #00:25:18-7#

E: No tenemos, ¿qué es un gran volumen? #00:25:45-5#

I: Bueno, no sé los números, pero me imagino si hay una auditoría que es muy grande, a eso me refiero. Si, recibieron estos contratos por una oferta inicial, porque lo pidieron o si lo otorgaron por una entidad gubernamental u otro agente. #00:26:21-7#

E: No, siempre son pedidos de la licitación que llegan directamente del área oferente. Normalmente nos llegan las invitaciones a oferta. #00:26:34-5#

I: **6.7** Indique por favor si las siguientes preguntas son acertadas acerca de la forma de contratos: ¿su empresa tiene contratos estándares? #00:26:44-9#

I: Sí. #00:26:44-9#

I: ¿Y estos contratos están por escrito? #00:26:47-4#

I: Sí. #00:26:48-9#

I: ¿Incluyen, eso usted ya ha dicho ¿no?, una cláusula contra el soborno? #00:26:53-0#

E: Sí. #00:26:55-9#

I: ¿Y incluyen una cláusula de reconocimiento mutuo de los códigos de conducta de ambos contratantes? #00:27:02-0#

E: Sí. #00:27:03-6#

I: ¿Y finalmente hay un departamento jurídico que está involucrado en el proceso? #00:27:05-7#

E: Sí. #00:27:07-7#

I: Bueno. 7, gestión financiera. **7.1**, ¿usted ha escuchado el término pagos de facilitación? #00:27:17-9#

E: Si lo conozco. #00:27:21-7#

I: ¿Y usted opina que en su industria se hacen esos pagos para facilitar los procesos y recibir licencias más rápido y fácil? #00:27:27-5#

E: No, prácticamente no tenemos. No necesitamos obtener licencias nosotros estamos matriculados en el consejo profesional de ciencias económicas y no necesitamos nada más para hacer nuestro trabajo. El gobierno, no, no, es una industria que requiere autorizaciones, y obtener licencias el caso típico o hacer importaciones, ¿no? Qué es el caso en aduana típico de facilitación. Nosotros no tenemos. #00:28:02-5#

I: **7.2**, ¿su empresa da descuentos a sus clientes o recibe descuentos de sus proveedores? #00:28:24-3#

E: Sí, piden descuentos. Todo el tiempo nos piden descuentos (risa). #00:28:32-3#

I: ¿Y en el caso afirmativo mantienen un registro de los descuentos recibidos y otorgados?

E: (Ähm) a ver, con descuentos nos referimos a qué un cliente dice bueno trabajaste 1.000 horas de este proyecto, dame un 10% descuento en la factura. #00:28:56-5#

I: Eso. #00:28:57-3#

E: Sí quedan documentados en el engagement, nosotros tenemos unos papeles de trabajo que llevamos por cada proyecto y eso queda todo documentado. #00:29:05-7#

I: Creo que no aplica, **7.3** ¿pero solicitan en su empresa pagos en efectivo? #00:29:17-5#

E: No, no hay forma. #00:29:19-7#

I: **7.4** ¿Es posible en su empresa rastrear todo el proceso desde la oferta inicial hacia el pago exterior e incluye el principio de cuatro ojos? #00:29:27-3#

E: Sí. #00:29:33-7#

I: **7.5** ¿Qué tan alta es la probabilidad de que sus proveedores o clientes requieran los pagos en una cuenta bancaria en el extranjero que no se puede rastrear? #00:29:42-6#

E: (Ähm), ¿qué no se puede rastrear? Te diría que no, no tenemos. Porque nuestros clientes que son del extranjero son normalmente clientes de las otras filiales de nuestra empresa en el mundo. Y son todas empresas del primer nivel que tienen/cada uno de nuestros colegas hizo Due Dilligence y en general nosotros no hacemos pagos. Bueno, nosotros recibimos pagos de nuestros clientes de afuera, pero nosotros no hacemos pagos en el exterior. #00:30:32-5#

I: Por ejemplo, puede ser que cobraron demasiado y ahora el cliente requiere el abono en cuenta en otra cuenta bancaria en el extranjero. #00:30:41-9#

E: No. #00:30:45-3#

I: Finalmente, la parte de regalos, de hospitalidad y patrocinio. **8.1**, ¿qué reglamentos existen en cuanto a los siguientes temas: ¿regalos para clientes tienen un límite? #00:31:03-4#

E: No, prácticamente no lo hacemos. #00:31:08-2#

I: ¿Y tampoco para proveedores? #00:31:10-5#

E: No. Eso queda dentro, digamos, lo paga el socio si quiere hacer un regalo y no hay, no tenemos una cultura de andar y hacer regalos a nuestros clientes. Yo no lo he visto. #00:31:27-5#

I: ¿Pero tienen un reglamento que destaca lo que pueden recibir de valor de un cliente? #00:31:37-3#

E: Sí, dentro del código de conducta hay unos montos, pero normalmente tampoco recibimos regalos de nuestros clientes. Son más (äh) relaciones de amistad con algún cliente que te mando unos vinos o una lapicera, pero no tenemos como otras industrias esto de como que la industria farmacéutica, por ejemplo que pagan viajes a/no. (Ähm) ahora que me decís, si tenemos un lo que se llama un CFO club que nuestra empresa al nivel global tiene un evento que llevamos a/cada país del mundo lleva a un CFO o a un (sale?) y eso (äh) la firma global tienen un budget para pagar sus viajes y demás, pero ahí depende mucho de las políticas que tenga la empresa en la cual trabaja esa persona ¿no? (Ähm) y esto todo muy formalizado y vine todo de afuera. No es algo que hace-

mos nosotros. Nosotros facilitamos, ayudamos a contactar, pero no es algo que desde acá nosotros llevemos de afuera como pasaría en este tipo de industria. #00:33:03-1#

I: ¿Y organizan eventos e invitan a clientes? #00:33:11-8#

E: Sí. #00:33:17-2#

I: ¿Y cómo organizan dichos eventos, también miran los valores de las invitaciones del evento? #00:33:20-4#

E: Sí, tratamos de ahorrar, tenemos una sala acá de capacitación en este edificio y normalmente invitamos/los capacitamos a los clientes en distintos temas (äh) a veces alquilamos algún salón en algún hotel para algún evento, pero no cobramos por eso, normalmente son cosas que hacemos, la jornada de no sé de este impuesto tal que salió y que es un puesto nuevo y la gente dice bueno, hacemos este evento invitamos abierto a la comunidad de negocios, normalmente es este tipo de eventos que tenemos. #00:34:12-0#

I: ¿Y tienen una pauta de viajes profesionales? #00:34:20-4#

E: Sí, sí tenemos toda una política de gastos, todo va por (LAMEX?), hay gastos que se controlan que tengo que controlar yo, después la tienen que controlar el director del departamento y finalmente el (CEO?). Es lo mismo con los proveedores. En los gastos normalmente se cargan los engagements, porque por ejemplo tengo una persona que tiene que trabajar en un país en dónde, hicimos un proyecto en Uruguay, entonces alguien de nuestro equipo tiene que viajar a Uruguay. Bueno, todo eso se carga a ese proyecto y se re factura al cliente. Entonces hay algunas políticas y mecanismos para rendir eso y hay mucho control. #00:35:12-3#

I: Generalmente se paga alojamiento, por ejemplo, vuelo, tránsito. #00:35:22-6#

E: Todo, taxi, todo. Y después, si es relacionado con el trabajo con el proyecto se factura al cliente. A veces el cliente se encarga de los pasajes y de pagar el alojamiento, (ähm) y nosotros le pasamos algún gasto menor y si no, lo rendimos todo al cliente. Igual tiene las aprobaciones internas. #00:35:52-1#

I: ¿Y caridad y patrocinio, aplica en su caso? #00:35:56-5#

E: Tenemos una fundación, nosotros, ahora está con menos actividad, pero todo va por ahí. Todo de lo que es responsabilidad RSE va a través de la fundación. #00:36:14-2#

I: Y eso es de parte de la caridad, ¿no? #00:36:20-2#

E: Sí. #00:36:22-9#

I: ¿Y en cuanto a patrocinio, también lo hacen? Por ejemplo, si hay un evento y usted finanza parte de eso, también le dan la posibilidad de hacer marketing para su empresa. #00:36:36-6#

E: Sí, también. (Äh) por las reglas de la independencia que tenemos, tenemos que pasar por ese proceso aprobaciones a ver quiénes van con nosotros en este evento. Por ejemplo, si voy a un evento y hay también la empresa X para que soy auditor puede presentar un riesgo a nuestra independencia como auditores dependiendo de los temas. Entonces con cada evento tenemos que cursar estos pedidos de autorización y en ese proceso se analiza que evento es, dónde es, que se hace, quienes vienen y si eso representa un riesgo a nuestra independencia. #00:37:36-4#

I: ¿Existen situaciones en que no podrán aceptar regalos e invitaciones de sus socios y por qué razones? #00:37:46-2#

E: Normalmente por esta, normalmente por temas que pueden afectar nuestra independencia como firma depende de los servicios que prestemos. #00:37:51-9#

I: ¿O sea que, si los regalos tendrán un valor muy alto o se encuentran en una licitación y reciben un regalo, no pueden aceptarlo? #00:38:07-7#

E: Sí, si, exacto. #00:38:13-1#

I: **8.2** ¿Y según su opinión existen costumbres acá en Argentina, por ejemplo, charlas que serán con funcionarios públicos, sin las que los negocios diarios no funcionarían? #00:38:32-2#

E: (Ähm) sí uno lee el diario y escucha las noticias, hay muchos problemas de corrupción, pero no es algo que veo en nuestra industria, porque a las firmas grandes como las nuestras, como que el estado las usa para ciertos servicios que normalmente está muy formalizado, tiene muchos procesos licitatorios, prácticamente no tenemos contrataciones directas, entonces no veo un riesgo en nuestra industria en particular. Pero, después en general, en Argentina está claro que tenemos un problema de corrupción. #00:39:28-5#

I: ¿Y usted ubica el área más arriesgada será dentro del sector público? #00:39:32-1#

E: En la corrupción dentro del sector público todo lo que es obra pública, lo que tiene más riesgo ¿no? #00:39:41-2#

¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí.
¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí. 268

I: Sí. Llegamos al final, muchas gracias por su tiempo. #00:39:46-9#

Entrevista EM2

- Fecha: 07.07.2017
- Duración: 46 minutos

Personen:

Entrevistado: E

Investigadora: I

El entrevistado es el consejero general de la empresa multinacional.

Principio:

I: Empezamos con los datos acerca del entrevistado ¿cuál es la posición que ocupa dentro de la empresa? #00:00:12-5#

E: General Counselor se llama. #00:00:15-8#

I: ¿Y cuáles son sus áreas de responsabilidad? #00:00:19-5#

E: Legales, Compliance (ähm) qué más, si básicamente eso. De hecho, corporativo, todo el manejo legal de la compañía. #00:00:28-7#

I: ¿Y hace cuanto usted está trabajando para la empresa? #00:00:31-3#

E: Hace tres años. #00:00:35-8#

I: Bueno, primera parte acerca de la percepción, comunicación y organización de Compliance, **1.1** ¿si su empresa tiene un código de conducta relacionado con el comportamiento de los empleados y proveedores, ¿cómo se interpreta tal código? #00:00:52-3#

E: Tenemos un código de conducta que es obligatorio para todos los proveedores de la compañía y también está obligatorio para los empleados internos (ähm) y como que somos una empresa multinacional se hacen talleres, se hacen desayunos de concientización, se hacen diferentes actividades, porque hay una realidad nadie lee el código de conducta. El empleado entra a la empresa y recibe el código de conducta, se va a la casa y es lo primero que lee. Entonces trabaja mucho culturalmente y trata de bajar por lo menos lo cuáles son los más importantes de código de conducta a través de estas actividades como te decía. Desayunos, se dejan en las carteleras ciertas informaciones, hacen capacitaciones también, se mandan por mail etc. Entonces internamente y los proveedores tienen la obligación de firmar el código de conducta y dirigirse por el código de conducta. #00:01:42-0#

I: **1.2**, ¿qué piensa usted sobre la aplicación de tal código de conducta y la comunicación por la alta dirección? Usted y ha dicho que se hacen dichas capacitaciones, de sayunos y ¿qué impresión tiene usted sobre la comunicación de tone form the top se llama? #00:02:04-3#

E: Si, si. La verdad es que le dan prioridad dentro de una compañía que hace negocios. (Mhm) con lo cual (äh) está en la agenda sobre todo (äh) creo que hace mucho en los Estados Unidos en que todo lo que es la parte global, pero es la forma de asegurarse que se están haciendo las cosas bien. (Ähm) y el sigo desde también estamos en pacto global de la ONU, está comprometido con el tema de la transparencia (ähm) obviamente es una empresa que hace negocios en qué todos los días estamos hablando del tema (äh), pero si cualquier incumplimiento o cualquier riesgo potencial se detecta y se toma medidas. (Äh) y en eso hay un compromiso de 100%. Digamos en ningún momento se permite (äh) hacer algo que esté en contra de la política. Mhm, no mucho más. Creo que la base de estas políticas se conozca y muchas veces las compañías multinacionales tienen que hacer más para que la gente la conozca que lo sepa que está haciendo. (Äh) pero si, el compromiso está y está desde arriba hacia todo abajo, nosotros tenemos un montón de abajo justamente se inició una nueva actividad que se llama "rule of law" en dónde está firmado por el CEO global, en dónde le bajan a todos los abogados, las necesidades de trabajar en estas instituciones globales en cambio a los países en donde operan, nosotros traje internamente, traje a las instituciones que gobiernan, los países y siempre hay un interés, porque (..) de nuevo somos una empresa multinacional las reglas del (juego?) son transparentes, las benefician a ellos económicamente. Quizá no es su país, no sé, pero en los países afuera, si no tienen reglas transparentes, entonces no saben que está pasando, si está pasando bien o mal, si es verdad el número que le dieron, si se vendió no se vendió, si se llevan los objetivos, si se tocaron las cosas para mostrar que se llegó. Entonces, ellos son los principales interesados en que se cumplan con las normas de la compañía. #00:04:21-8#

I: Bueno, y **1.3** ¿el código de conducta está disponible para todos los empleados y está colocado en la red? #00:04:31-0#

E: Si, está colocado en la red (..) pueden consultarlo cuando quieran, se envían recordatorios por correo electrónico y además se entrega una copia (äh) hard copy a todos los empleados y a todos los proveedores que tienen que firmar. Una queda en el (legal?) cómo que la firmaron la leyeron la política etc. y otras se la llevan ellos también. Con lo cual si se entrega por varios lados. #00:04:58-5#

I: Si. Y **1.4**, existe un programa de código de conducta o algo parecido como un departamento o un grupo de proyecto que se encarga de código de conducta y de su aplicación? #00:05:13-0#

E: Es legales y Compliance, no hay una específica de código de conducta. Legales y Compliance se encargan de reforzarlo, de modificarlo de comunicarlo, está dentro de las funciones. #00:05:25-7#

I: Y **1.5**, ya lo hablamos un poco, ¿en su empresa se comunican casos de corrupción o de fraude si surgen o si pasará algo y en el caso afirmativo de qué manera lo discuten dentro de la empresa? #00:05:46-5#

E: (Ähm) (..) es una pregunta difícil esa. (Ähm) porque la verdad que no hemos tenido una experiencia de un caso de fraude. #00:06:07-7#

I: Claro, digamos, en el caso posible o sea que en el caso de que pase algo así. #00:06:16-0#

E: (Ähm) la política es comunicarlo, y las veces que se han hecho ejercicios de si pasaría, siempre está comunicarlo. (Ähm) la realidad es que no sé tampoco en el caso de que pasaría, porque muchas veces está la política y después cosas que se saben y que no se saben (ähm), pero si dentro de la política es comunicarlo, porque la realidad es que si no lo comunicas las consecuencias que tomaste, entonces si una persona comete un fraude y no sé sabe que pasó y no se sabe si hubo un castigo o no, entonces la persona al lado dice "bueno, si le fue bien, quizá también me vaya bien". Y es como que es importante que la gente sepa que, si uno violó la ley, violó el código de conducta, hay una consecuencia. (Ähm) con lo cual, yo creería que sí que se comunicaría, se comunicaría abiertamente, estos casos son sensibles, no se va mostrar todo. Pero se va a informar que se tomó una consecuencia probablemente por decisiones personales. #00:07:27-6#

I: Si, bueno. La segunda parte sobre la percepción de la corrupción en Argentina y las medidas anticorrupción. ¿**2.1**, cuál es su percepción sobre el riesgo de la corrupción en Argentina en general en cuanto a su industria? #00:07:50-8#

E: En Argentina (murmura). Seguro que es una industria que tiene una base fraudulenta en la parte de los pagos de siniestros, es más la ley de seguros, tiene varios artículos que refieren al fraude al seguro. No es extraño en los penales que vos escuchas que hay varios fraudes que se hacen utilizando seguros contra la compañía de seguros. No dentro de las compañías de seguros, dentro de la compañía es como que la compañía, pero hay mucho fraude contra las compañías de seguros. Accidentes de trabajo, (äh) automóviles etc. Creo que la regulación argentina todavía, no sé si es tanto la regulación, porque en cuanto a la aplicación en Argentina todavía le falta bastante para poder disminuir los casos de fraude. Está penado, está en el cuerpo normativo, el fraude de seguro etc. (äh) creo que muchas veces la aplicación de la justicia es lo que hay que mejorar para poder hacer un eforcement de eso. Porque sin aplicación, es lo mismo que nada. #00:09:00-9#

I: Verdad. **2.2** ¿qué diferencias identifica usted en cuanto al manejo de negocios en Argentina en comparación a los filiales dentro de Europa, por ejemplo, o igual América del Norte, y me refiero a obstáculos, desafíos? #00:09:20-9#

E: ¿El principio me repetís? #00:09:23-1#

I: Si, ¿que diferencias identifica usted en cuanto al manejo de negocios acá en Argentina en comparación al mundo? #00:09:31-2#

E: (Ähm) creo que en América Latina es más informal. En la forma de manejar los negocios (äh), otros países son más metódicos, más estructurados y con más procedimientos. Y en Argentina, casi diría en toda América Latina son más intuitivos, menos formales, menos estructurados, (ähm) y esa es la principal diferencia de como se hace el negocio. (Äh) creo que eso. #00:10:04-5#

I: ¿Y qué cambios sucedieron por dichas diferencias con referencia a la organización de un sistema de Compliance acá, ¿qué es que tiene que tener en cuenta? #00:10:19-3#

E: Y las mismas razones al ser operaciones que son menos estructurados o que tienen menos procedimientos es más difícil poner controles, es más difícil (äh) hacer cumplir los detalles (ähm) de los procedimientos que en otros países estamos acostumbrados a tener procedimientos en donde es 1,2,3 y no se cambia nada. La verdad acá es que es tan cambiante que no sobrevive el control que se tome por 1,2,3,4,5, porque eso fue el lunes y el miércoles ya tiene que hacer 2,4,8 y el jueves tiene que ser 3,6,9, porque no funciona más el anterior. La verdad estos cambios constantes hacen que uno está constantemente adoptándose y a veces lo que son los sistemas de control, les lleva más tiempo adaptarse. El sistema de control funciona mejor en economías más estables, en regulaciones más fijas que permiten que durante 10 años se hace de una manera porque es un control y después queda esa manera. Si pones los controles, durante tres meses y a los dos meses siguientes se cambia y estás volviendo los controles y otra vez tienes que cambiar los controles y se hacen controles diferentes, es mucho más difícil poder controlarlo. #00:11:37-0#

I: Y, seguimos **2.3**, ¿la empresa fue capaz de lograr proyectos exitosos en la lucha contra la corrupción en Argentina? ¿Quizá dentro de lo que mencionaste de desayunos y capacitaciones? #00:12:01-5#

E: Si, internamente, la verdad, (äh) tan internamente como externamente sí, no creo que hoy cruzo los dedos, empleados cometen fraude o por lo menos sistemáticamente. Trabajamos mucho el tema también de fraude corporativo, también nosotros, trabajamos el fraude de siniestros o fraude más común (mhm) y la realidad es que localmente no sé una empresa tan grande es más sencillo tener el control (mhm) y hoy en día es una operación que funciona de forma transparente y nunca se detectó nada, nunca hubo una extraña, ni siquiera que se pudiese llevar por lo cual, por lo menos hoy (äh) está tranquila. Externamente, trabajamos mucho con diferentes organismos como el pacto global de las Naciones Unidas, la cámara alemana por lo de la corrupción (mhm) para también externamente ayudar a crear un ambiente de negocios transparente. Con lo cual hacemos lo que podemos de ambos lados. No tanto externo como internamente. #00:13:21-3#

I: **2.4**, ¿qué riesgos de corrupción usted tiene que enfrentar a diario en su trabajo o qué áreas dentro de los negocios son críticos según su opinión? #00:13:34-5#

E: El área más crítica es de siniestros qué es el área que paga los siniestros, paga los reclamos. Es un área que maneja plata que maneja dinero, aceptaciones de siniestros, hay mucha presión con lo cual es un área que este bastante controlada como que las áreas de finanzas, todas las áreas que manejan dinero tienen controles adicionales. Y los desafíos que nos encuentra, la realidad es que, los desafíos hoy en día son más comunicacionales y culturales que desafíos específicos. El mayor desafío en Argentina probablemente en toda América Latina es el cambio de la cultura dónde hay una cultura de que si el procedimiento dice que hay que hacer A, B y C, bueno, pero yo lo hago directamente/hay B para que no tiene sentido. Y cambiar esa cultura que la gente entienda de que si se hace de una manera es por algo y que no haciéndolo siempre como uno quiere, se va a conseguir un mejor resultado. Entonces, creo que lo que más se trabaje es el tema de la cultura en dónde se encuentra la mayoría de los desafíos. #00:14:48-9#

I: **2.5** ¿su empresa recibe llamadas anónimas de denunciantes (whistleblower) que informan sobre casos de corrupción y en el caso afirmativo tienen una línea telefónica para dichas llamadas anónimas? #00:15:24-1#

E: Si tenemos una línea para whistleblower o hotline. Tenemos una línea en dónde la gente puede hacer denuncias anónimas. (Ähm)llama, hace la denuncia y no se sabe quién es. También tiene la posibilidad de informármelo a mí. Si alguien viene a mí, me comentó un fraude tiene la obligación de llamar a los Estados Unidos. Yo tengo dos reportes, reportó así localmente y reportó al general council de toda América Latina y los Estados Unidos. Entonces en el caso de que detecten una posibilidad de fraude, también puede venir a mí, yo hablo directamente con los Estados Unidos y no puedo contactar nadie localmente. (Mhm) con lo cual tiene ambas, si no entiende la función, el hotline, y tiene miedo lo que sea y si tiene confianza también lo puede decir a mí y en confidencialidad y no surge ningún dato. (Mhm) esas son las opciones que manejamos. #00:16:25-1#

I: ¿Entonces como describiría usted la manera como protegen a los denunciantes? #00:16:32-5#

E: Yo tengo un caso específico en que te puedo decir (ähm) con lo cual te puedo responder lo de la teoría. Desde de la teoría hay una política de que no se puede tomar ninguna decisión laboral con el empleado, un año después de la denuncia con lo cual tiene más suerte de la estabilidad durante un año después de la denuncia (mhm) y se establece que no se puede tomar ninguna represalia, no se puede hacer nada en forma directa que afecta a la persona y aún más si esta persona, si se cometa una represalia puede hacer la denuncia directamente a los Estados Unidos dónde van a analizar el caso específico. Con lo cual mucha represalia no va a salir directamente, ¿no? También hay la posibilidad de denunciar represalias. #00:17:31-9#

I: Y en este caso tengo una pregunta, es que estaba viendo lo que tiene Argentina como ley y vi que en 2016 Argentina por lo menos aprobó una ley que disminuye las sanciones de los denunciantes en el caso de //que// #00:18:01-5#

E: //Del lavado de dinero. // #00:18:01-5#

I: Por ejemplo. ¿Qué piensa usted, aún faltará una ley de proteger los denunciantes por ejemplo dentro del sector público? #00:18:09-0#

E: (Ähm), sí. Está la figura del arrepentido que es una figura legal que está en todo el mundo (ähm) que funciona muy bien en Brasil con el tema de Odebrecht, Petrobras etc. y sí es una figura que funciona, porque lo que tiene es que ser un arrepentido y tener una condena penal no sólo tienes que admitir los hechos sino además tienes que estudiar que está arriba tuyo. Entonces funciona para poder llegar hasta el punto en dónde realmente arrancó todo (ähm), porque si no lo que pasa realmente es que terminan (äh) presos lo que menos poder tienen. Termina preso al cajero que firmó el cheque. (Äh) después una herramienta super beneficiosa y ahora que está/ se tuvo más la sensación de la ley de responsabilidad penal de personas jurídicas también está establecida una figura para lo que es en el ámbito privado para hacer las denuncias etc., con lo cual sí parece super útil también. #00:19:18-5#

I: Seguimos con dicho proyecto de la responsabilidad penal de personas jurídicas, **2.6** ¿usted ubica bien ese proyecto y lo discutieron dentro de la empresa? #00:19:32-4#

E: No. #00:19:36-5#

I: En el caso de que se apruebe dicho proyecto **2.6**, ¿cómo piensa usted se encuentra la empresa?, ¿qué es su posición en este momento? Porque esa ley aplica o dice que las empresas, igual las empresas PyMES, tendrían que tener un sistema de Compliance o un código de conducta para respaldarse en esto. #00:20:29-7#

E: Como empresa multinacional estamos preparados y no nos va a modificar nada porque ya tenemos suficiente cumplimientos, ya tenemos sistemas de detección de casos de fraude, tenemos código de conducta, tenemos Compliance, tenemos capacitaciones, charlas, tenemos todo la estructura que requiere la ley, con lo cual yo creo que la ley no nos va a afectar, más a las empresas nacionales que no están tan acostumbradas de tener una casa matriz que le baje este estructura ahí sí, creo que lo va cambiar. En nuestro caso no, porque además seguros lo que tiene, digamos, que los seguros son regulados, nosotros tenemos la regulación de intendencia de la nación, además las relaciones quedan dentro de todas las empresas. Entonces como que los bancos son tipos de empresas que están muy reguladas que tienen mucho Compliance, que prestan mucha prevención al lavado de dinero, porque tienen regulaciones por todos lados, por el tipo de servicio financiero que proveen. Con lo cual a nosotros no nos afecta en nada. #00:21:32-0#

I: 3, formación acerca de Compliance. **3.1** ¿Los empleados de su empresa reciben regularmente entrenamientos suficientes y adecuados en cuanto a todos los aspectos rele-

vantes del código de conducta? Usted ya ha mencionado capacitaciones y desayunos. #00:21:48-1#

E: Si, si. Capacitaciones, desayunos, y después tienes herramientas comunicacionales, ¿no?, correos electrónicos, tienen la obligación de hacer cursos online, tienen otras herramientas que son a distancia, igual yo creo que es/a lo que realmente sirve es el presencial no? Por eso tenemos bastante presencial también, ¿no? (Ähm) pero tenemos un montón de herramientas, sí. #00:22:15-5#

I: **3.3** ¿Y como se organizan estos entrenamientos, son básicamente sesiones de cara a cara o igual de E-Learning? #00:22:35-2#

E: Soy yo explicando (äh) como funciona el sistema de Compliance, qué nosotros pensamos que es un fraude, cómo funciona el hotline, (äh) dándoles información y trato que sea también interactivo, pero la idea es que los empleados sepan de que si vean algo que es sospechoso, pueden contar a mí, pueden contactar al hotline y pueden hacer la denuncia y nosotros tenemos la obligación de hacerlo para ser "compliant". Entonces, al final del día, esa es la idea de las charlas. #00:23:06-8#

I: Bueno, y **3.2**, ¿sus socios también reciben un entrenamiento de Compliance y dicho grupo se tiene que adaptar al código de conducta de su empresa o se orientan hacia su propio código de conducta? #00:23:28-4#

E: ¿Qué son socios? #00:23:28-1#

I: Socios pueden ser por ejemplo proveedores. #00:23:33-6#

E: Proveedores tienen que aceptar nuestro código de conducta, (ähm) así pasa si que el proveedor es de una empresa grande tiene su propio código de conducta, entonces si este código de conducta es muy diferente, vamos con el código de conducta de ellos. Si tienen la obligación de aceptarle y de dirigirse hacia el código de conducta. (Ähm) es parte de un contrato, ¿no?, ellos firman y aceptan. #00:24:06-7#

I: ¿Así que no organizan un evento de entrenamiento para los proveedores? #00:24:17-8#

E: No. #00:24:21-4#

I: Pasamos por el análisis y el control de los socios. **4.1** ¿de qué manera revisa la empresa las relaciones comerciales con sus clientes y socios y me refiero a la adherencia a leyes comerciales, de fraude, digamos, un Business-Partner check? #00:24:43-5#

E: Tenemos un proceso Due Diligence, dónde cualquier proveedor que ingresa en la empresa, se hace un proceso de Due Diligence y tiene que pasar por este check, es todo un proceso interno para verificar que cumpla con los estándares de la compañía. #00:25:07-8#

I: **4.2**, ¿la empresa trabaja en conjunto con terceros y con eso me refiero a agentes de ventas, consultores? #00:25:19-0#

E: (Ähm) sí y no. (Ähm) nosotros, seguros tiene una figura ya de productor, asesor de seguro, es un tercero que vende seguros de compañías, pero que no están de relación de dependencia, no tienen nada con la compañía, no tiene nada con la compañía como si fue un broker de inmobiliario. Broker inmobiliario no tiene nada ni con el comprador ni con el vendedor, es todo lo mismo. El productor no tiene ningún vínculo ni con la compañía ni con el cliente, (ähm) y esos son los más cercanos de terceros que tenemos. (Äh) pero es un tercero independiente ¿no? #00:26:04-3#

I: Porque esa pregunta va por ejemplo a pagos a estos terceros y si reciben una comisión y si lo registran así. #00:26:14-9#

E: Si, reciben una comisión por la venta de seguros y se registra, está todo regulado y hay un registro de todos los pagos y trámites. #00:26:22-1#

I: **4.3** ¿Y así será la manera de asegurar que no sucederán casos de soborno en este caso no? #00:26:31-7#

E: Creo que nadie soborna a un productor, en realidad, porque (..) si vos quieres comprar un seguro, no sobornarías, porque no da sentido y no vería muchos casos posibles de sobornos a productores, la verdad. Nunca vi, pero no se me ocurren casos de sobornos a productores y todo está registrado sino en el caso hipotético que hay que sobornar a un productor, no podría tampoco. #00:27:07-4#

I: Y 5, el estado como cliente. **5.1** ¿Qué porcentaje del negocio final representa el estado como cliente? #00:27:12-4#

E: Poco. Poco, si. La verdad que no tienes muchos seguros con el estado, en general. Con lo cual es bastante poco lo que represente. #00:27:18-0#

I: Y **5.2**, y en el pasado ¿cómo recibió la empresa contratos del gobierno como comitente, mediante un intermediario o agente que también puede ser funcionario del estado? #00:27:24-1#

E: No entiendo bien, la pregunta esa. #00:27:38-0#

I: ¿Cómo recibieron un contrato con el gobierno, por ejemplo, fue involucrado un intermediario o un agente, para recibir este contrato? #00:27:49-5#

E: No, no. La verdad que es una operatoria común, seguro que contrata el estado, pero contrata por licitaciones, es todo público. #00:28:02-5#

I: 6, gestión de pedidos, **6.1**, según su opinión qué tan probable es de que se tome una decisión de negocios en base a relaciones personales, en cuanto a sus proveedores, por ejemplo, y cómo evitan a estos conflictos de intereses? #00:28:37-5#

E: Tienen la obligación de denunciarlo. (Ähm) y si se detecta que hubo un conflicto de intereses y no se denunció, se toman medidas disciplinarias (ähm) y es cómo todo. Pasó algo o hubo un momento, pero todos saben que tienen la obligación de denunciar un conflicto de interés y si no lo hacen, cierto que van a salir medidas penales contra la persona. #00:29:06-4#

I: **6.2** y ¿existe en su empresa un reglamento acerca de la revisión de una cantidad mínima de ofertas? #00:29:17-2#

E: ¿De proveedores? Tres, depende el monto, ¿no? Está todo arrancado por montos, X cantidades de monto, es un proceso de tantos dólares, más de tantos dólares es otro proceso y si se está haciendo más exigente el proceso a medida que el contratista o el proveedor supera el monto de pagos anuales Y. #00:29:41-2#

I: Y **6.3**, ¿en cuanto a los pedidos hay más que una persona que revisa y autoriza los procesos? ¿Este principio de cuatro ojos? #00:29:48-4#

E: (Murmura) todos pedidos pasan por finanzas, legales (äh) y (revisión interna?), con lo cual no hay una sola persona que puede decir que sí o no. #00:30:07-1#

I: **6.4**, ¿qué porcentaje representan, bueno ya lo hablamos, pero ni siquiera voy a preguntarlo otra vez, las compras son directas y las ventas también, ¿no? ¿No hay una persona intermediaria? #00:30:27-3#

E: El productor sí. #00:30:30-5#

I: ¿Así que cómo será el porcentaje de compras indirectas? #00:30:39-3#

E: Las compras son directas y ventas siempre con productores (60%), entonces indirecto. Los productos que vendemos casi siempre son con productores. Cuando yo vendo

productos, la mayoría tiene una intermediación de productor hacia los seguros. Cuando yo compro servicios o compro productos lo hago de una forma directa. #00:31:27-0#

I: **6.5**, ¿la empresa trabaja con confirmaciones de la orden u otra documentación, por correo electrónico para confirmar los pedidos? #00:31:47-3#

E: ¿Qué es eso? #00:31:49-5#

I: ¿La empresa trabaja con confirmaciones de la orden, por ejemplo, si compraron un seguro, lo tienen documentad? #00:31:58-0#

E: Si, si, a ver. ¿Si compramos o vendemos un seguro? #00:32:01-9#

I: En ambos casos. #00:32:01-7#

E: Todo que sea comercialización de seguros es todo regulado. Resoluciones, leyes, todo es regulado, es como que la tarjeta de crédito. Está todo regulado. En todo que es la compra, quedan todos documentadas. La persona que paga la factura, tiene que tener la documentación de ese proveedor, si se autoriza y si está por legales, antes de procesar los pagos. Es el filtro que ponemos, la persona que va a ser el pago, no sabe quién es o de quien es esa factura de Juan Gomez, y no sabe quién es, no tiene el back-up de la documentación con el primer pago que se le hace, no debería pagar la factura. #00:32:44-9#

I: **6.6**, ¿en el caso de que la empresa tenga contratos principales y con eso me refiero a pedidos de gran volumen, un seguro que sea muy grande del monto, por favor indique si fueron recibidos por una oferta inicial o si lo recibieron mediante entidades gubernamentales? #00:33:13-6#

E: ¿Cómo una oferta inicial, a qué se refiere? #00:33:20-2#

I: ¿Cómo si están/en el caso de comprar seguros reciben una oferta inicial ¿no? #00:33:36-4#

E: Lo de los seguros es todo regulado. Se puede negociar dentro de un parámetro, dice hasta acá se puede negociar, pero está regulado el precio del seguro, no puede cobrar lo que quiere. #00:33:54-8#

I: **6.7** Si, bueno, algunas preguntas acerca de la forma de los contratos, ¿su empresa tiene contratos estándares, ¿no? #00:34:09-3#

E: Si. #00:34:10-7#

I: ¿Y están por escrito también? #00:34:12-6#

E: Si. #00:34:13-6#

I: ¿Y incluyen una cláusula contra el soborno? #00:34:19-5#

E: Si. #00:34:22-4#

I: ¿Y una cláusula de reconocimiento mutuo de los códigos de conducta de ambos contratantes? #00:34:23-4#

E: De ambos contratantes, no, pero si de que ellos aceptan nuestro código de conducta. A veces te dicen bueno yo acepto y tienes que aceptar el mío, pero el modelo dice que será nuestro código de conducta. #00:34:53-9#

I: Bueno 7, gestión financiera. **7.1**, ¿usted ha escuchado el término pagos de facilitación? #00:35:04-9#

E: Si. #00:35:08-2#

I: ¿Y usted opina que se hacen dichos pagos en su industria para facilitar a los procesos? #00:35:16-7#

E: No, no creo. En seguros no. #00:35:20-5#

I: **7.2**, ¿su empresa da descuento a sus clientes o recibe descuentos por parte de sus proveedores? #00:35:32-3#

E: Está regulado. (Äh) lo que sea de nuestros clientes, puede hacer descuentos, pero está autorizado. Voy a vender esto, sale esto, y puedo aplicar estos descuentos. Cuando nosotros compramos si cálculo se puede hacer un mejor precio, lo van a negociar, ¿no? cómo todas las empresas, pero no hay nada específico. #00:36:12-4#

I: **7.3** Y pagos en efectivo no se solicitan, ¿no? #00:36:17-4#

E: Pagos en efectivo no se hacen y tampoco se reciben. #00:36:23-1#

I: **7.4** ¿Es posible en su empresa rastrear todo el proceso desde la oferta inicial hacia el pago al exterior e incluye el principio de cuatro ojos? #00:36:27-6#

E: Si, si, totalmente rastreado, para cualquier pago. #00:36:32-2#

I: Y **7.5**, ¿qué tan alta es la probabilidad según su opinión de que sus proveedores requieran los pagos, en cuenta bancaria en el extranjero que no se puede rastrear? #00:36:44-2#

E: No, está completamente ilegal. Ningún pago se puede recibir afuera de Argentina, porque los seguros se pagan en Argentina y punto. Acá, no. Hubo también un tema, hace unos años y las restricciones cambiaron y ahora es imposible. Los pagos se hacen localmente. #00:37:53-8#

I: Bueno, parte final de los regalos, hospitalidad, caridad y patrocinio. **8.1** ¿tienen un reglamento acerca regalos a clientes? #00:38:14-1#

E: Hay una política sí, tanto para recibir regalos, si superan un monto, se tiene que mandar a Compliance, se tiene que hacer todo un circuito interno para que te puedas quedar con un regalo. #00:38:33-1#

I: ¿Qué monto será? #00:38:32-7#

E: Si no me equivoco son 25 dólares. Lo que supera 25 dólares tiene que ser informado. (Ähm) por regalo, te llevan un vino que tiene un valor más que 25 dólares tienes que ir a (compensa?) que recibiste este vino de este proveedor, por esta razón, y lo tienes que declarar. No que no te lo puedas quedar, lo tienes que declarar. (Ähm) y después para hacer regalos corporativos, es prohibido, lo que es hacer un regalo a alguien. Yo compro algo al alguien, entonces esto es la política. #00:39:13-5#

I: ¿Organizan eventos y también invitan proveedores y clientes? #00:39:25-2#

E: Proveedores, no. Hacemos eventos invitamos clientes, productores, eso sí. #00:39:31-0#

I: ¿Y esto también está reglamentado, por ejemplo, que el aspecto de negocios tiene que superar, sí tienen una banda de música que toca, todo esto está reglamentado? #00:39:50-0#

E: ¿Qué cosa? #00:39:53-0#

I: ¿Me entiende? Por ejemplo, en Alemania si organizamos un evento tenemos que fijarnos que será el valor de la invitación lo que incluye comida u otras cosas, no tienen que superar un monto también de 100 euros por persona por año y el foco tiene que ser en negocios que no es algo de divertirse. #00:40:23-1#

E: No, hay nada de esto. No, creo que en Argentina está muy regulado, no lo he escuchado un tope por evento por persona. #00:40:34-6#

I: ¿Y existe un reglamento para viajes profesionales? ¿Qué le pagan a los empleados que tienen que viajar? #00:40:44-4#

E: Todo lo que son los pasajes de aéreo, los taxis, (äh) hay una política de viaje, ¿no? (Ähm) almuerzos hasta ciertos montos, (ähm) si no me equivoco almuerzo y cena no pueden superar de 25 dólares por día. Hotel también se le paga, este tipo de cosas. #00:41:09-0#

I: ¿Y solamente se paga si el empleado entrega la factura? #00:41:15-5#

E: Si, si, si. Tiene que después hacer un expense report acreditando todos los gastos. #00:41:22-7#

I: ¿Y la empresa se encarga de caridad y patrocinio? #00:41:27-5#

E: Sí, hacemos actos de responsabilidad social empresario. #00:41:45-1#

I: ¿Y esto también está reglamentado, por ejemplo, en el patrocinio se paga y también se paga para recibir la posibilidad de hacer marketing? #00:41:57-7#

E: Generalmente, las actividades que hacemos está todo regulado por la casa matriz y buscar una realización que tengan la presencia en todos los países, (äh) si es una acción social lo hacemos antes que la casa matriz, bueno caridad que tienen en Chile, Brasil, Ecuador, o una acción en todos los países y nos coordinan, pero no hay mano de obra. #00:42:34-7#

I: ¿Y **8.2**, existen situaciones en que no podrán aceptar regalos de sus clientes, por ejemplo, y por qué razones?

E: No, (äh) bueno, no puede superar el monto, si viene un cliente y te regala un auto, no puedes aceptar. #00:42:57-4#

I: ¿Y también durante un proceso de licitación? #00:43:02-9#

E: Si, si. Hay un montón de excepciones, cualquier regalo o invitación lo que sea que puede afectar tu voluntad en el momento de tomar una decisión para la compañía, está prohibido. Entonces, si participas en una licitación y te regalan cosas, obviamente que te va a afectar el día de decidir. #00:43:26-1#

I: **8.3** ¿Y según su opinión existen costumbres, como, por ejemplo, charlas con funcionarios públicos, intermediarios, sin que los negocios diarios no funcionarían acá en Argentina? Por ejemplo, costumbres, también pueden ser culturales, charlas o reuniones con funcionario público. #00:44:05-8#

E: Nadie se puede juntar con un funcionario público, alegremente, está prohibido, el único contacto con funcionarios públicos por organismos públicos es a través mí. Nadie puede hacer, cualquier/ningún director puede decir "Che me junté con tal funcionario público en tal ministerio y fuimos charlando y tomamos un café", no puede hacer eso. Cualquier contacto con un funcionario público tiene que primer dirigirse a mí, o voy yo como representante de la empresa o sólo autorizo que vaya esa persona juntarse públicamente. #00:44:33-0#

I: ¿Pero, usted se puede imaginar situaciones o aspectos culturales (ähm) que serán acá en Argentina para facilitar o arrancar negocios sin que no funcionarían esos negocios? #00:44:54-9#

E: La realidad es que en el último tiempo el estado estuvo bastante separado en lo que queda la actividad privada de capital extranjero con lo cual no hubo muchas actividades en conjunto con empresas multinacionales, porque no hubo. Recién, ahora, está abriendo el mercado y están empezando estos tipos de cosas. (Ähm) no recuerdo nada en específico, en ninguna que te puedo decir, si pasó o pasó otro, porque no solemos tener este tipo de ventas. No tenemos mucho contacto con el sector público, entonces no lo necesitamos, quizá si fuéramos una (filial?) de Volkswagen y bueno tienes que tener este contacto, porque tienes sindicatos, obreros (äh) hay un montón de cosas que hacen a la agenda pública acá en Argentina. #00:45:46-9#

I: Bueno, muchas gracias por su tiempo.

Entrevista EM3

- Fecha: 10.07.2017
- Duración: 1 hora 22 minutos

Personen:

Entrevistado: E

Investigadora: I

El entrevistado es el oficial regional de Compliance de la empresa multinacional.

Principio:

I: Datos acerca del entrevistado, ¿cuál es su posición que ocupa en la empresa?
#00:00:12-6#

E: Yo soy sub-regional Compliance Officer de (äh) que ocupa las filiales de Argentina, Chile y Uruguay. #00:00:27-4#

I: ¿Y hace cuanto usted está trabajando para la empresa? #00:00:33-7#

E: Aquí van a ser 4 años. #00:00:40-5#

I: ¿Cuales son sus áreas de responsabilidad? #00:00:47-5#

E: Bueno, yo me ocupo de todos los procesos que tienen que ver con Compliance. La compañía anterior en que estaba casi 15 años hacía legal y Compliance, pero ya es una tendencia, hace tiempo que Compliance es full dedicated, así que a todos los procesos que tienen que ver con la parte de Compliance de todas las áreas de nuestra empresa. Ahora hubo un cambio y en principio estoy más dedicado a la parte de Health Care, Compliance Health Care que es un poco más complicado y el rubro que maneja más sensible, pero también si la parte de Life Science, Performance Materials y bueno acá en Argentina no tenemos, pero si en Chile tenemos un área de Consumer Health que tiene food supplements, tiene productos de venta libre, entonces es de/en esa amplitud tenemos desde lo que es desde la gestión y el control de riesgo de todo el relacionamiento con los profesionales de la salud, y las organizaciones de la salud (äh) todo lo que es anticorrupción, todo lo que es (äh) Business-Partner Check, el riesgo por terceros, (ähm) todo lo que es un assessment de riesgo de materia de Compliance, bueno, bastante amplio. #00:02:18-9#

I: La primera parte sobre la percepción, comunicación, organización de Compliance. **1.1**, ¿su empresa tiene un código de conducta relacionado con el comportamiento de los empleados y sus proveedores y cómo se interpreta tal código en general? #00:02:39-6#

E: Si, tenemos un código, es un código global que está traducido en todos los idiomas en que tenemos filiales (äh) tiene un título "Hacerlo correcto", es el nombre del código de conducta y cuando el empleado, cuando se incorpora en la empresa lo primero que recibe es eso. (Äh) y aparte de poco tiempo cuando ya está en marcha, hay un E-Learning sobre el código de conducta, lo primero que hace. (Äh) entonces ahí tiene su primero paso para la correcta interpretación, porque la persona no solamente lo lee, sino tiene que excitarlo en la práctica. Es bastante sencillo y bastante directo (äh) no hay mucha dificultad para la interpretación. También así es como directo y simple, tampoco no profundiza demasiado en cuanto a regulaciones, ¿no? Es bastante general y después baja a otros niveles como de las políticas. (Ähm) pero bueno, cualquier duda está dentro del código de conducta, ellos tienen para referirse a sus superiores, a Recursos Humanos, a Compliance, a Legal. #00:04:12-9#

I: Y **1.2**, ¿qué piensa usted sobre la aplicación del código dentro de la empresa y la comunicación por la alta dirección? #00:04:20-4#

E: (Buscando encuesta). Bueno, el código arranca con un mensaje del presidente del grupo, con lo cual está un mensaje con respecto al valor que tiene el código de conducta, ¿no? (Ähm) después, de tanto en tanto se envían mensajes del (respaldo?), y nosotros tuvimos un recambio dónde (ähm) el presidente anterior dejó su posición a sus delegados, yo recuerdo también este de CEO explicando en una reunión de general managers (äh) acerca del código y que hay que respetarlo y me recuerdo muy bien del mensaje que "muchos pueden estar pensando que en realidad yo estoy diciendo esto, porque debo decirlo y porque es políticamente correcto, pero no es así, es la forma de llevar adelante los negocios", entonces son mensajes fuertes e importantes. Y después bueno, en las filiales bajan con mayor y menor intensidad, entonces uno a los general directors, algunos son más (ähm) surge más desde ellos el tema de estar más (dependiente?) del código de hacer las cosas y otros hay que acercarse a uno y recordarle que es un mensaje que tiene que bajar no del Compliance Officer, porque es un área de soporte sino del Management y no solamente del Managing Director o del General Managers, sino también de los propios jefes que están en contacto directo con la gente. (Ähm) así que la cascada/ yo creo que será en la compañía, será de una manera clara, por supuesto cómo todas las compañías son de siempre, hay que trabajar en/hay esa confusión que a veces que se generan que hay una contradicción entre la eficiencia de negocio y de hacer Compliance cuando en la realidad no es un temo de mi trabajo. Yo estoy convencido de que, al contrario. Arrancar desde un buen punto de partir en este sentido, cada vez más va a ser más valioso y al final del día puede ser una que una mirada de muy corto plazo uno va a pensar ser ganador, por ahí no ser tan de Compliance, pero depende de los objetivos que uno tengo, pero si son muy cortitos o son más largos, ¿no? #00:09:14-6#

I: **1.3** ya dijimos que los empleados que entran a la empresa reciben un código de conducta, ¿así que se supone que esté disponible para todos y que esté colocado en la red? #00:09:28-6#

E: Está en la intranet, de hecho, todos los empleados reciben el código (ähm), reciben el E-Learning, y después lo tienen en la red disponible. Nosotros hace poco tiempo a los fines del año pasado, sin no es un año todavía, hicimos una auditoría y salió que no tuvimos una constante escrita de la entrega del código de una hard copy en el departamen-

to de Recursos Humanos, porque de hecho está disponible, está la constancia electrónica de que hicieron el E-Learning entonces se supone que entendieron el código, pero así todos ahora tienen que firmar una entrega del código, así que está hecho eso también ahora.

I: **1.4**, ¿existe un programa de código de conducta o algo parecido como un departamento o un grupo de proyecto que se encarga de Compliance? #00:10:52-1#

E: Mí (risa). #00:10:50-1#

I: ¿Y es una sola persona acá? #00:10:52-9#

E: Aquí, sí. Tenemos a un soporte externo que me ayuda sobre lo del estudio, pero yo soy a cargo de la sub región. Después, en lo que es Latino América, el equipo está confirmado por el Compliance Officer regional, el jefe, tenemos un Compliance Officer dedicado para Brasil, un Compliance Officer para México, y después hay dos Compliance Officers sub regionales, como yo, en la parte norte de Latino América, había uno con el analista, yo soy de la parte de Latino América del Sur lo que otras empresas llaman CONOSUR (Uruguay, Argentina y Chile) y después bueno como una área muy amplia esa sub región lo dividieron en dos e hicieron una sub región que es Colombia, Ecuador y Perú y otra que es Guatemala, Centro Venezuela. #00:12:17-3#

I: ¿Y hay reuniones de estos Compliance Officers regionales? #00:12:06-3#

E: Si, tenemos mínimo fijada una reunión virtual por Link, por Skype Business, mensual dónde vemos temas, dónde pasamos temas, pero a través del computador y una vez al año tenemos una reunión del equipo regional y otra vez al año la reunión global de los equipos de todo el mundo. Así que nos encontramos personalmente dos veces al año y mínimo una vez al mes porque solemos hablar, por ejemplo, el viernes hablé con el Compliance Officer acá en Perú, el otro día visité la familia del Compliance Officer de Colombia. Ahora tenemos nuestro meeting regional el mes que viene y nos dividimos en algunos temas que son de importancia para profundizarlos para unas presentaciones en pares. Yo soy trabajando con la persona de Perú entonces habló con él toda la semana para ver cómo lo vamos armando, si tenemos un tema en común también lo discutimos, solemos hablar más enseguida. #00:14:06-7#

I: Así que eso tiene que ver con la próxima pregunta, **¿1.5**, por ejemplo en su empresa se comunicarán casos de corrupción y de fraude si sucedieron? ¿Y en el caso afirmativo cómo lo discuten dentro de la empresa? #00:14:23-7#

E: Bueno, a ver, los casos que son públicos sean dentro de esa empresa o dentro de otra empresa como por ejemplo, nosotros lo tratamos en periódicos, entonces mostramos casos típicos como Odebrecht, Siemens, mostramos como se sucedieron las consecuencias que van teniendo, (äh) los casos que pueden darse internamente (äh) ahí es un poco

más complejo, por el tema de la confidencialidad de los procesos, la reputación de las personas, es de cuando nosotros tenemos un procedimiento bien establecido de como uno tiene que conducirse en una investigación en dónde hay procesos de finding, primero, (äh) y luego si existen ciertos grados de presunción de que podría ver ocurrido del código de ética y una situación de Non-Compliance ahí se abre una investigación formalmente (ähm), pero bueno justamente hay determinadas pautas que tiene que ver con cuidar la reputación de las personas tanto posibles denunciantes como posibles investigadores, ¿no? Entonces sí hubo casos (ähm) dónde se hacen investigaciones y hay una resolución, si el caso llega a situaciones públicas, obviamente lo guardamos como si fuera un cualquier caso de tercero como análisis, pero si el caso permanece en todo el aspecto de la confidencialidad y del manejo de la confidencialidad de la persona, obviamente no lo damos a todo el mundo. Con la persona se analiza la situación etc, etc. #00:16:17-3#

I: La segunda parte sobre la percepción de la corrupción en Argentina y las medidas anticorrupción en la actualidad. **2.1**, ¿Cual es su percepción sobre el riesgo de la corrupción y el fraude en Argentina con referencia a su industria? #00:16:35-0#

E: Bueno, el tema, es a ver. Normalmente se comete el error de la corrupción al nivel público, solamente. Y no se considera es de lo que tiene que ver con la corrupción al nivel privado que/entiendo que tan extendido, tan peligroso y tan dañoso una corrupción al final del nivel de los funcionarios públicos. (Ähm) a ver, cualquier situación indebida en la relación de la industria con un médico, no intervine un funcionario público, está bueno, son médicos que son a cargo público, ¿no? que en Argentina son la mayoría. Pero ponte que así todo no fueron un médico que tiene sólo un consultorio privado por la implicancia que eso tiene (ähm) con respecto a la función del médico de la función de la industria etc, a ver el prejuicio que puede ocasionarse para un paciente para una comunidad es grande, entonces es importante controlar ese tipo de cosas también. (Ähm) y el digamos, el nivel de posibilidades sigue siendo alto a pesar de que se han tomado muchas medidas de que los programas de Compliance han avanzado mucho, bueno todavía a hay que recorrer un camino largo. Lo que tiene que ver con la corrupción en general también al nivel público, bueno, si bien hay/parece que ser una movilidad en dónde la región en general, se está realizándose de investigación más profundo dónde la gente demanda más transparencia, ese tipo de cosas, (ähm) bueno, creo que estamos en un momento dónde que se está produciendo un avance importante, pero todavía falta mucho para recorrer. #00:18:37-5#

I: ¿Usted también opina que la corrupción en el sector privado ha crecido mucho? No solamente es el sector público, sino el sector privado también. #00:18:50-5#

E: A ver, no digo que ha crecido ahora, lo que creo que siempre existió y que no se le prestaba atención. (Äh) creo que de a poco se van estableciendo/ como presas que impiden el paso de la corrupción por determinados lugares, pero, así como que el agua/la corrupción va encontrando sus caminos. Obviamente cuando más uno la va cercando en algún momento, va a llegar a un momento creo que se van frenar o la va reducir bastante. Pero eso es un camino que empezó no hace tanto, yo tengo más de 15 años de industria y recuerdo los primeros pasos. (Ähm) entonces, creo que en el momento en dónde empezamos hablando de Compliance y Anticorrupción dónde estaban no tan cla-

ro las reglamentaciones y dónde era un mundo totalmente distinto, se fue avanzando mucho, pero todavía hay mucho para avanzar. #00:20:08-1#

I: ¿Y 2.2, qué diferencias identifica usted en cuanto al manejo de negocios acá en Argentina en comparación a filiales en Europa, por ejemplo, obstáculos, desafíos? #00:20:22-6#

E: A ver, no soy experto en negocios (äh) en Europa, conozco muy al fondo //como es// #00:20:28-5#

I: //Pero, quizá por la comunicación con otros filiales?// #00:20:33-4#

E: Si. (Ähm) lo que yo veo, a ver, en general, (äh) las estructuras del soporte son más sólidas. Son tan de más cantidad y más es de/las personas con más expertise/ es de también porque se asignan más recursos. Entonces, es como que, a ver, resolver un tema o poder hacer asesoramientos a las áreas es de que tiene que llevar adelante los negocios, pueden causar los temas en materia de Compliance o materia de regalos lo que sea a ver un amplio, digamos, una amplia estructura que puede ver soporte y hasta más enfocado y especializado en lo que tiene que dar, va más rápido. Aquí, (äh) en principio entre qué/todavía no hay mucha experiencia en cómo pueden resultar las aplicaciones de determinadas políticas o determinadas normas. (Äh) y los recursos son limitados, fíjate tú que yo, digamos, tengo que entender es de la realidad de mis países al mismo nivel y bueno, por ahí de Chile no va a ser una pregunta y soy con un tema importante de Argentina o a la inversa, tiene que esperar y a veces surgen temas que necesitan más velocidad otros menos, cuando tienes un nivel de estructura para responder bien rápido, es una cosa. Es de cuanta más velocidad uno despliega, también puede verse efectuada la calidad del análisis que uno hace. Entonces lograr ese equilibrio, creo que ahí es donde tenemos la diferencia principal. Yo creo que en los países europeos las áreas de soporte están más desarrolladas y más es de (ähm) expertise, están más valoradas en cuanto a la necesidad y en cuanto a la asignación de los recursos. Entonces eso traiga como consecuencia el mayor expertise, la mayor cantidad, la mayor disponibilidad. Eso es una de las cosas más fuertes. A ver, aquí es como que (ähm) (...) como que parece aquí es todo como una especie de incendio, ¿no? Todo es crítico y me parece que en Europa (äh) se distingue un poco más de las cosas que son más importantes menos importantes, del lado de (provisión?) es un poco más claro, es también muy típico también aquí en América Latina, las personas se van de vacaciones y siguen conectados por cualquier emergencia y creo que en Europa las personas cuando salen, salen y no hay nadie para atender. #00:24:07-4#

I: ¿Y entonces que cambios sucedieron por dichas diferencias que usted ha mencionado con referencia a la organización de un sistema de Compliance acá en Argentina? #00:24:11-8#

E: Bueno, el cambio a ver/yo creo que cambió principalmente, fue justamente con mi ingreso acá en la empresa. Yo trabajé para otra empresa en Legal y Compliance y acá hay una persona de Legal y Compliance, también. A ver la diferencia del soporte y las

necesidades de establecer una encuesta más adecuada con más expertise, generó que se creó una estructura propia de Compliance y se le dejará a la estructura Legal sólo para temas específicos de Legal hace unos 4 años. Empezó todo este proceso. (Ähm) A parte de eso también hay otras situaciones en dónde ya se empezaron a ver cosas que empezaron a aparecer en los Estados Unidos y en Europa como ser el tema de Transparency International lo que tiene que ver con reconocer las diferencias con valor a los profesionales de salud, aquí no estaba, pero ya nos venimos preparando para que se sucede. De hecho, a fin del año pasado se publicó una ley que está haciendo realizar en cuanto a su implementación etc., pero establece para la ciudad de Buenos Aires la obligación de (..) informar al ministerio de la salud de la ciudad todo las transferencias de valor que hace en la industria a los médicos. De alguna manera como que nosotros ya estamos viendo que va suceder que nos fuimos preparando, porque manejamos todo al nivel global el mismo sistema de registro de estas actividades, ya hace 4 años que ese sistema se fue mejorando, se fue haciendo por un lado más eficiente en cuanto poder registrarlo. No solucionamos todo, pero si es un paso adelante que nos permite estar mejor preparado para esa realidad cuando aparece. #00:26:17-3#

I: ¿Entonces los pocos recursos y la expertise en el caso el sistema acá de Compliance es la mayor diferencia si lo entiendo bien, y se enfoca básicamente en enseñar a los empleados? #00:26:47-6#

E: (Äh) uno si es enseñar a los empleados, pero más que enseñar es transmitir una cultura de cómo hacer las cosas de que ellos no lo toman como que es un tema de otra cosa más. Entonces yo diría el cambio más importante no fue/ porque ya cuando se trabajaba desde Legal, la parte de legal y Compliance, había un trabajo en cuanto a otra cultura y transmitir una cultura de Compliance, pero sí en cuanto que sea más específico y enfocado y tener una estructura y procesos dedicados a Compliance. #00:27:54-5#

I: ¿Eso falta? #00:27:54-7#

E: No, no. Eso cambió hace 4 años, antes no había. Antes había un código de conducta, había un área de Compliance, pero como un "side task", era algo que se hacía además con todas las otras cosas. Y hace 4 años lo que se hizo fue, hay un departamento de Compliance, sólo para Compliance con Compliance Officers dedicados para eso y aparte hay procesos políticas y procesos específicos para seguir todo esto que es importante tenerlo regulado que sea bien, por ejemplo, para contratar un médico hay una política que se tiene que seguir, se controlaban desde de un sentido común desde las regulaciones internacionales generales, pero la compañía no tenía como tal y ahora lo tiene en muchos aspectos y aparte hay procesos que hay que cumplir. Hay procesos de aprobación y de control. #00:29:11-0#

I: ¿Y con eso usted se está refiriendo a su compañía? #00:29:11-8#

E: A mi compañía sí. #00:29:17-3#

I: ¿O también usted tiene la impresión que fue así en toda Argentina, que antes hace cuatro años? #00:29:28-8#

E: Mira, es un proceso que se está dando en general. No te puedo decir que en todas las empresas sería igual o la mayoría sería igual, pero mira poco tiempo antes de entrar a nuestra empresa, mi empresa anterior hizo el mismo proceso parecido. Tenía Legal y Compliance, quedó Legal y contrataron a una persona dedicada para Compliance y empezaron de hacer políticas específicas de Compliance acerca del Código de Ética. Entonces hace unos 4 años y creo con por compartir con otra gente en la cámara de laboratorio farmacéuticos, varios/algunos lo hicieron varios años antes otros lo hicieron un poco después, otros están por hacerlo. Es como que sí el movimiento es general. #00:30:26-4#

I: Bueno, seguimos con **2.3**, ¿la empresa fue capaz de lograr proyectos exitosos en la lucha contra la corrupción en Argentina? #00:30:44-1#

E: (Äh) yo creo que sí, porque al nivel/cuando uno también está hablando de la prevención (incomprensible). Nosotros implementamos un sistema de embajadores, embajadores de Compliance en distintas áreas que detectan los temas importantes que son para cada área en respecto a Compliance para desarrollarlo, no ellos sólo sino con nosotros para hacer interlocutores válidos del área de Compliance y digo uno podría pensar que la gente por no le interesa y la gente respondió muy bien. Entonces yo creo que ese proyecto dónde prácticamente se mueve sólo, yo creo que la gente se involucre, si la gente se interese para Compliance, ya es un logro. Después se/creo que son cosas es de importantes ponerles sobre una mesa de agenda o que hoy el parlamento está discutiendo la ley de la responsabilidad penal de personas jurídicas/ ya no nuestra empresa ¿no?, sino como sociedad en la cual se habla de que las empresas tengan un programa de Compliance adecuado para este/no se van a ver tan complicados como otras empresas que no lo tengan, creo que es una señal clara e importante en la base de la lucha contra corrupción, porque no solamente es importante decir, bueno que tenga una situación lo vamos a castigar, sino también hay que ver si alguna situación/para algún error, bueno lo vamos a analizar y si nuestro señal es claro que quiso evitarlo y puso todo posible para evitarlo, ahí se discute, si le va a reducir la sanción, pero bueno, va a tener un trato diferente a alguien que no le importa nada o al contrario, porque no es lo mismo mandé a mi hijo a robar que si viene mi hijo con este chocolate que robó en el quiosco, no es la misma actitud. Entonces ese ejemplo tanto vale para las empresas. No es lo misma una empresa que no tiene ninguna directiva o a aquella empresa que incentiva que una empresa que da directivas claras que realmente tiene políticas que hace cumplir que la alta dirección está comprometida que tiene un nivel de educación, de entrenamiento y da señales claras de que le dice a la gente como se hacen las cosas correctas. Creo que es un buen paso lo que se está discutiendo en este momento acá en Argentina. #00:33:51-3#

I: **2.4**, ¿qué riesgos de corrupción usted tiene que enfrentar a diario en su trabajo, qué áreas dentro su trabajo son críticos? #00:34:08-1#

E: La principal es lo que te comentaba antes, en cuanto al relacionamiento de la industria con los médicos. Siempre está por supuesto que a otro nivel que hace 15 años ¿no?, hace 15 años los laboratorios se relacionaron con los médicos y le preguntaron cuanto hubieran recetado y le daban dinero. No digo que hoy no existe algún laboratorio que lo haga, pero digo es como que la gente/ese motivo de escándalo antes lo hemos visto. Pero todo así en el relacionamiento industria médico, organizaciones de industria de salud, siempre hay un riesgo en el cual (äh) el relacionamiento está relacionado por este tipo de cosa ¿no? por acciones que no estén bien. La industria por ejemplo colabora mucho con la educación médica, científica, entonces es una realidad hay que cuidarle, controlarle mucho y entrenar mucho y enseñar bien el tema de que cuando se otorga una beca de entrenamiento de capacitaciones científica, el becario no puede ser un becario comercial es de el motivo no puede ser de beneficiar a los productores de una forma directa y a la venta de los productos de la compañía, sino que tiene que ver una intención jugada por un departamento médico que considere que se está contribuyendo obviamente en áreas en que la compañía se mueve, pero que haya digamos un interés de de levantar el conocimiento científico en general de de la comunidad médica. Esto es una. Lo mismo cuando se otorgan los apoyos para el desarrollo de programas de información, otro temas que vemos regulando hace poco, es el tema de los obsequios, de los regalos de lo que se puede entregar y que no se puede entregar. No tenemos una política global, también está mencionado en el código global de la conducta, son recomendaciones muy generales la que se dan, pero no tenemos una política específica que hable muy claro sobre el conflicto de interés, y hace unos días es de aprobamos unos lineamientos para las filiales de Argentina sobre como el empleado tienen que manejar el conflicto de interés, un poco recogiendo los pedidos de los empleados. A veces es los empleados son tan cansados de tantas normas, si cuando son muchas, muy largas y difíciles a entender y aprenderlas, es terrible. Pero cuando las normas son relativamente pocas, claras y directas, pero ayudan. Y bueno, ahora tenemos un lineamiento que todavía no se publicó, pero se van en los próximos entrenamientos. #00:37:47-5#

I: **2.5**, ya lo vi en la pared, su empresa recibe llamadas anónimas de denunciante que informan sobre casos de corrupción que pasaron en la empresa de que se dieron cuenta y en el caso afirmativo ¿tienen una línea telefónica para dichas llamadas anónimas? #00:38:16-9#

E: Sí, si está la "Speak Up Line", por supuesto la gente se le informa que estamos de disposición tanto de Compliance como de como desde Legal, Recursos Humanos o superiores inmediato, pero si no se siente comfortable por la declaración que sea, porque piensa que la persona no le va a entender, tiene los canales de denuncia anónima ya sea por teléfono, o también por internet puede conectarse a una página también administrada por una empresa externa que recoge la denuncia y luego lo pasa al departamento de Compliance. #00:39:03-9#

I: ¿Y de qué manera protegen a los denunciante, lo vi que en Argentina pasaron ese Ley del Arrepentido? #00:39:33-5#

E: Bueno, hay como te decía antes, hay un principio que es el anonimato. La persona que denuncia no se le dice a nadie que hubo una denuncia ni siquiera a la persona denunciada. Y el otro es el principio de "non-retaliation", está muy clara que se asegura a

la persona que no se van a tomar represalias contra el denunciante, entonces tiene una cierta inmunidad frente a lo que puedo decir el management. Eso es un principio de nuestra compañía que está en nuestra política. El anunciante tiene esas dos garantías, el anonimato y non-retaliation. #00:40:46-7#

I: ¿Y en cuanto a esa ley del Arrepentido, me gustaría saber si según su opinión faltará o falta una ley en el sector público que protege a los denunciantes? #00:40:59-1#

E: Sí, yo creo que sí, (äh), no necesariamente el denunciante tiene que ser un arrepentido, es puede ser un denunciante que no estuvo implicado, y creo que tampoco está muy protegido. Porque los archivos de los (experimentos?) o dónde se están haciendo estas cosas, tiene filtraciones se excede, quien hace la denuncia. Hoy la gente no quiere hacerlo, porque tiene miedo de las represalias. Porque no hay garantías de que no debe acceder estos datos, bueno, y por otro lado sí creo que realmente si hay alguien que quiere dar datos y debería ver una norma que permita a una persona como aplicar al estilo el Ley del Arrepentido. Son herramientas que en/son en muchos lugares, no entiendo porque aquí será distinto. #00:42:16-4#

I: Bueno, ya lo hablamos un poco, **2.6**, ¿usted conoce la ley de la responsabilidad penal de personas jurídicas y lo discutieron dentro de la empresa? #00:42:31-5#

E: Sí, yo lo presenté en un comité de dirección para que estén al tanto de que se está discutiendo como una muestra de que esto no es una cuestión de Compliance o de Anti-corrupción, no es una decisión solo de mi empresa sino, que es una cuestión general y que aquí también en Argentina es muy actual el tema y de tener un sistema de Compliance adecuado. Y después le podemos mostrar que tenemos medidas que son efectivas y que eso está suportado por la alta dirección etc. (äh) puede llegar a sus consecuencias positivas y uno trabaja bien. Más de discutirlo, lo hemos presentado y hemos generado una discusión. Bueno, ahora que salió también la sanción de los disputados, también informé a la gerencia, informé también a la oficina regional. Estamos viendo todo como sale. #00:43:38-7#

I: ¿Y entonces lo interpreto bien que su empresa se encuentra en una buena posición en cuanto a frente la probabilidad de que se aprobará esa ley? #00:43:54-5#

E: Yo creo que buenas, porque hoy una de las principales preocupaciones que tienen industrias como nuestra empresa son los diferentes estándares de los cumplimientos, y que hay compañías que no tienen alto estándares de cumplimiento en particular empresas que son de capital nacional y que no se vinculan con los contratos de otras compañías internacionales o multinacionales, e incluso las de capitales nacionales que se vinculan con las empresas multinacionales (ähm) tienen que cumplir con ciertos estándares, porque se lo exigen por contrato. Ahora hay ciertas empresas que no cumplen con esos estándares, entonces eso hace que el negocio que tiene una competencia desleal, porque hay prácticas que no son de legítimas y que hacen negocios con esas prácticas y entonces pierden, yo creo que todo son las consecuencias. Entonces que eso por ley está establecido así es la manera de no solamente a culparse de la persona

que hizo físicamente el ilícito, sino que puede ahí por la empresa/va a permitir que todos tengan cuidado. Y aparte es como que impulsa (äh) por una línea clara entre quienes tienen programas internos para prevenir o luchar contra situaciones corruptas y como quien no y también si está bien hecho no va a ser lo mismo si uno tiene un programa tiene un programa de Compliance que es nada más que un papel pegado en la pared y luego dejar a hacer cualquier cosa a ellos que realmente tienen un programa efectivo de Compliance. Y como que nosotros tenemos un sistema real y efectivo de Compliance, estamos comfortable con la ley. Algo que es para nosotros lo básico de tenerlo todo, hoy en Argentina no todos lo tienen, entonces ahora por ley lo van a tener que tener. Creo que es muy bueno. #00:47:07-9#

I: Bueno, la formación acerca de Compliance. Hablamos sobre el código de conducta, hablamos sobre el E-Learning, ¿3.1 y en general sus empleados reciben regularmente entrenamientos suficientes y adecuados en cuanto al código de conducta? #00:47:34-2#

E: Sí, si, si. Regularmente sobre distintos aspectos, ¿no? Por ejemplo, hay entrenamientos tanto de E-Learning como presenciales. Nosotros/este año, por ejemplo, tuvimos entrenamientos sobre las políticas de anticorrupción, en Chile vimos sobre FCPA, (ähm) sobre buenas prácticas comerciales en materias farmacéuticas, (äh) sobre el riesgo de terceros, después hay E-Learning, sobre justa competencia, hay E-Learning sobre la protección de los datos. #00:48:22-7#

I: Y 3.2, ¿sus socios, pueden ser clientes u otros interlocutores de la empresa, reciben un entrenamiento de Compliance también y dicho grupo se tienen que adaptar al código de conducta de la empresa de su empresa o se orientan hacia su propio código de conducta? #00:48:49-9#

E: Bueno, en realidad, no todas las empresas tienen un código de conducta. Y no por el hecho de que no tengan, lo que, si tienen que aceptar si son partners determinados, como puede ser intermediarios, uno de los ejemplos, ¿no?, (äh) tienen que aceptar el código de prácticas que mantiene para partners. Se les provee ese código, y el sistema les hace preguntas básicas, ¿como está compuesto su capital social?, se les hace un background check, un montón de cosas y una de las cosas que se les pregunta es si acepta el código de conducta para socios de nuestra empresa. Y ahí tiene mismo una forma de acceso a ese código. Entonces tiene que abrir el código para verlo y aceptarlo. (Ähm) y después a determinados partners sensibles si le damos entrenamientos. Por ejemplo, distribuidores si, de hecho, nosotros estamos con la cámara alemana y Alliance for Integrity, colaboramos en el programa "de Empresas para Empresas" y en algunos entrenamientos damos la posibilidad a algunos partners de ir a participar. #00:50:47-8#

I: 4.2, ¿Y la empresa trabaja en conjunto con terceros tales como un agente de ventas y consultores? #00:51:26-5#

E: (Äh). Si. #00:51:27-1#

I: ¿Y en el caso afirmativo como se efectúa el pago a estos terceros, reciben una comisión? #00:51:38-5#

E: (Äh) lo que pasa es que tenemos negocios distintos, ¿no? En la parte farmacéutica no tenemos distribuidores, pero es un sistema por ley de droguerías y son las que proveen a las farmacias y hay precios establecidos. Tenemos listas con precios y vendemos a este precio, y luego la farmacia vende al precio de las listas de la farmacia y la farmacia vende al público. En el caso de los productos químicos de aparte de Life Science, sí ahí hay es de hay algunos distribuidores que también reciben los productos a un precio. Tampoco no trabajan a comisión. Lo reciben a un precio y lo venden al precio del mercado. Como que reciben un precio mayorista. #00:52:32-9#

I: **4.3** ¿Y de qué manera asegura la empresa que no se suceden casos de sobornos en cuanto a estos negocios? Básicamente la ya lo dijimos, ¿no? qué todos los precios son regulados, entonces eso es el reglamento para prevenir dichos casos de soborno. #00:52:51-6#

E: Si, en los casos farmacéuticos a ver, como las droguerías no venden los productos de una empresa farmacéutica solamente, vende los productos de todas las empresas farmacéuticas, ellos ganan cuando venden. Entonces, no tienen un particular de sobornar para por ejemplo vender los productos de nuestra empresa. Entonces va a vender lo que le piden. Si hay una participación en una licitación, ahí sí cuando va un intermediario con productos nuestros entendemos que por ahí podría perjudicar a nosotros en el caso de qué actúa de una manera ilícita, lo que tiene que ver con el daño de la reputación de nuestra empresa al fin del día. Pero ya se hace un check de reputación importante. #00:54:41-1#

I: **5.1** ¿Qué porcentaje del negocio final representa al estado como cliente? #00:54:44-4#

E: No tengo el porcentaje exacto en la cabeza, pero sí hay, estaba en el sentido amplio, porque todo que son obras sociales, la obra social de los jubilados en que estamos más grandes, la que lleva más dinero, (äh) la que paga más difícil y más lento, (ähm) las obras sociales que son la cobertura de la salud que funciona como seguro de salud, pero a través de los sindicatos, también son actores importantes en este sistema de salud, entonces ahí es en que tenemos más que nada/bueno no te puedo dar un número exacto. Pero sí es importante. #00:55:41-8#

I: **5.2** ¿Y en el pasado como recibió la empresa contratos con del gobierno? No son contratos directos, ¿no? ¿Así que involucraron a un intermediario, agente que quizá puede trabajar como funcionario del estado? #00:56:05-0#

E: No, es que hay muchos contratos que pueden ser otorgados por funcionarios del gobierno. Mira, en esto de que ese tema de salud argentina tiene sus particulares y es bastante complejo, (ähm) en algún punto con el cambio de la ley de acceso a los medica-

mentos y ese tipo de cosas, sí ahí nuestra empresa contraté a un ex-funcionario del gobierno que es especialista en ese tema de la salud para que les explica a las personas que trabajan como auditores en las obras sociales, como funciona que comprendan los mecanismos y las coberturas de la salud no se demoren, porque quien tiene que autorizar las cosas no comprende como analizar, entonces es una forma para que el paciente tiene la medicación más rápido para que no se frene por temas burocráticos que en realidad no está bien que se frene. (Äh) y por ahí que tiene más expertise es justamente el ex-funcionario, pero ya no es función del gobierno y tampoco un intermediario. Es un simple speaker que da la charla. #00:57:34-9#

I: 6, gestión de pedidos. ¿6.1, qué tan probable es que se tome una decisión de negocio en base a relaciones personales y cómo evitan estos conflictos de intereses? ¿Usted ha mencionado que no queda tan claro para los empleados? #00:57:49-8#

E: Bueno, lo estuvimos trabajando para justamente mejorarlo, (äh) entonces la idea es que las personas ante cualquier situación que genere dudas, ahora tienen un lineamiento claro y tienen forma de guardarlo y declararlo. #00:58:08-8#

I: Un trabajo con transparencia, sí. #00:58:13-6#

E: Exactamente. #00:58:13-2#

I: Por ejemplo, un familiar será el adecuado candidato para un tal puesto dentro de la empresa se tiene que declarar. #00:58:23-3#

E: Sí, o yo les pongo, cuando explico conflicto de intereses, les explico que el conflicto de intereses por sí no genera algo positivo o negativo, sino una situación a atender. Y te pongo un ejemplo de alguien que tiene que hacer una compra y que tiene tres proveedores y uno de los proveedores es familiar de quién va a comprar. Uno puede tomar distintas actitudes, en conflictos de intereses. Bueno, no importa nada lo igual, porque cualquier queda sospechoso, pero quiero contratar a un familiar. Otro te puede decir bueno, automáticamente yo excluyo a mi familia de participación y mi enfoque en otro más. Lo cual, entonces la formar de manejarlos es de asegurar transparencia, presentarlo frente del superior y dejarle decidir que va a ser con esa información. #01:00:02-5#

I: Igual es un aspecto cultural. #01:00:01-5#

E: Sí, si, igual. Nuestra empresa no dice de que no pueden trabajar dos familiares dentro de la misma empresa, lo que no pueden hacer es si uno será el supervisor del otro, si una persona tendrá el control de la otra persona. #01:00:22-2#

I: **6.2**, ¿existe un reglamento en cuanto a procesos de la revisión de ofertas, una cantidad mínima que tienen que pedir? #01:00:33-3#

E: Sí, es lo maneja el área de compras, yo no me recuerdo el valor exacto, hay montos en que tienen que tener dos presupuestos, si supera el monto hay que tener tres. #01:00:58-2#

I: Seguimos en compras, **6.3** ¿hay una persona que autoriza y revisa esos procesos, existe este principio de cuatro ojos? #01:01:10-3#

E: Sí, el four eyes principle manejamos nosotros. (Äh) lo manejamos para los procesos de autorización de entidades, con entidades y profesionales de la salud, pero también para el tema de (ähm) de todo lo que es el manejo de dinero y ese tipo de cosas. Aparte de eso, también existe el otro proceso que tiene que ver con la mejora y con el orden en que se hacen las cosas, por ejemplo, el que no se paga nada que no tenga un orden de compras, pero esas cosas tienen que ver con las compras. Las órdenes de las compras tienen que ser anterior a la factura, luego se recibe la mercadería o el servicio y la factura, y luego se paga. #01:02:24-9#

I: **6.4** ¿Y en cuanto a las compras, de por ejemplo productos, materiales, son 100% directas? #01:02:32-5#

E: ¿Directas en qué sentido? #01:02:40-0#

I: Directas, por ejemplo, que se compran directamente del proveedor. #01:02:44-6#

E: Sí, por ejemplo, lo que son compras es de/nosotros los productos que vendemos en cuanto/son importados, no tenemos fábrica aquí. Ahora lo que tiene que ver con la compra de materiales, para el uso o servicios, depende del rubro, porque para lo que es materiales de las oficinas, tenemos un proveedor seleccionado por compras y nosotros tenemos que comprar en ese proveedor a través de un sistema. Entramos en una página, es de con un número de cliente, alguien de este sector hace el pedido y el jefe o el gerente del sector lo autoriza. Si no está regulado dentro de los proveedores habituales, (äh) tiene que hacer la solicitud de compras y bueno, y el sector digamos puede traer los proveedores, o puede decir no tengo proveedor por favor lo consigan y hasta dos a tres presupuestos según el monto. #01:03:57-1#

I: ¿Y en cuanto a las ventas a los clientes, empresas que trabajan con productos, son también directas o indirectas a través intermediarios, agente de ventas? #01:04:09-0#

E: (Ähm) sí, hay ambas, con lo que tiene que ver con productos farmacéuticos son a través de droguerías, pero las droguerías no son agentes nuestros. Y la droguería existe por ley, porque a las farmacias no le podemos mandar de una forma directa, ni al pa-

ciente tampoco. Si o si tenemos que habilitar ante del ministerio de salud como tal antes de vender productos a las droguerías. Eso es un poco que la gente de afuera no entiende, cómo funciona el sistema acá en Argentina, es medio complejo. No es que nosotros seleccionamos a un reseller para que vendan nuestros productos como se hace en muchos lugares y el comprador no es el consumidor final. #01:05:10-9#

I: **6.5**, ¿la empresa trabaja con confirmaciones de la orden u otra documentación para confirmar, por ejemplo, pedidos? #01:05:21-3#

E: Sí, si, si. #01:05:21-5#

I: Y **6.6**, ¿en el caso de que la empresa tenga contratos principales, y con eso me refiero a pedidos de gran volumen, por favor indique si fueron recibidos por una oferta inicial o si lo otorgaron por otro intermediario agente que fue involucrado en el proceso? #01:05:45-6#

E: Sí, bueno a ver, en lo que yo estoy más involucrado es lo que tiene que ver con eventos o a través de agencias de viaje, dónde se realiza alguna jornada para médicos, ahí nosotros no contratamos diferentes aerolíneas, ni de los hoteles ni del traslado, ahí algunas agencias seleccionadas por compra, hay un orden de compra anual. Y para las actividades que no son habituales, es por cotización, pero el caso puede ser por otro intermediario. #01:06:48-7#

I: **6.7** ¿Y en cuanto a la forma de contratos, son estándares y por escrito? #01:06:53-2#

E: Sí. #01:06:55-0#

I: ¿Y incluyen una cláusula contra el soborno? #01:06:58-7#

E: Sí. En la mayoría así. #01:06:57-7#

I: ¿Y incluyen una cláusula de reconocimiento mutuo de los códigos de conducta de ambos contratantes? #01:07:17-3#

E: Nosotros lo que tenemos es el hecho de que (äh) sí la cláusula de anticorrupción y bueno, cuando es un partner se le pide el reconocimiento del código para proveedores o para partners, en cuanto al reconocimiento de otros códigos, nosotros ahora hace un tiempo tenemos un modelo en la cual nosotros como que hay tanta diversidad de códigos que pueden ser, la compañía metió una declaración modelo de compromiso de anticorrupción, eso es que lo podemos proveer. Podemos proveer un compromiso bastante amplio en cuanto como desenvolverse, si no hay contrato es hay una cláusula de modelo que se incluyen los contratos. #01:08:31-9#

I: ¿Y hay un departamento jurídico involucrado en el proceso? #01:08:35-3#

E: De otro lado de esa parte. (mostrando hacia la pared) #01:08:38-0#

I: 7, la gestión financiera. **7.1** ¿Usted ha escuchado el término pagos de facilitación, ¿no? #01:08:44-0#

E: Sí. #01:08:46-2#

I: ¿Y usted opina que en su industria se hacen pagos para obtener licencias más rápido y fácil y facilitar procesos? #01:08:55-0#

E: (Äh) a ver, yo no sé si ahora existe, sí en algún momento trabajando para otra compañía me llamaba la atención que había compañía que sacaron algunos trámites críticos más rápido que otras, ya sean permisos de comercialización, ya sean trámites aduaneros, (ähm), pero sí en algún momento no porqué tuviera la evidencia, pero que todo indicaba que algunas compañías se manejaban con ese tipo de cosas como se daban las situaciones. Pero últimamente, la verdad, no estoy en tanto en temas, si estaba más en contacto con esto cuando estaba en la parte de Legal, hoy la verdad, no me llegan más consultas que pueden requerir esos pagos de facilitación, porque ya en las capacitaciones lo explicamos, creo que uno va previniendo. #01:10:38-8#

I: Y **7.5.**, ¿que tan alta es la probabilidad de que los proveedores, por ejemplo, requieran el pago en una cuenta bancaria en el extranjero que no se puede rastrear? #01:10:49-2#

E: ¿A nosotros? No, ninguna, no lo pagamos. Tendría que ser muy claro por lo //cual// #01:10:59-2#

I: //Porque es afuera del país, así que hay un proceso para analizarlo y si hay algo/es una duda porque requiere que se paga el monto a Uruguay// #01:11:19-5#

E: Eso son las típicas cosas que se llaman Red Flags. (Äh) hace poco tiempo que con el anterior gobierno no se podían sacar pagos al exterior por lo cual el riesgo no existía la posibilidad de ningún modo. Tendría que ser muy claro como que nosotros contratamos un médico suponte italiano que viene de Italia a una conferencia aquí en Argentina, y nos pide que le pagamos en su cuenta bancaria en Italia. Bueno, es lógico, vive ahí. Entonces tiene su lógico, no existe un riesgo de los impuestos, y ahora si viene un pedido dónde que podemos ver que tiene una intención de lavado de dinero lo que sea por supuesto preguntamos por el motivo y en principio no somos propicios para hacer ese tipo de pagos, porque además somos muy auditados. #01:12:57-8#

I: Y parte final de los regalos, patrocinio, caridad. **8.1** ¿Qué reglamentos existen en cuanto a estos temas: ¿regalos para clientes, tienen un límite de precio, la organización de eventos, igual miren los valores, viajes profesionales de los empleados y se encargan de patrocinio y caridad? #01:13:30-0#

E: Si. Lo que so regalos tienen una reglamentación, tienen un límite por monto, no (äh) discriminando clientes, proveedores sino terceros, los que son profesionales de salud tienen un reglamento específico, funcionarios públicos también tienen un reglamento específico que en general es más restrictiva todavía, (ähm) lo que los empleados pueden recibir también, está limitado. #01:14:19-4#

I: ¿Hay un monto fijo que está conocido por todo Argentina en cuanto a regalos a clientes por ejemplo? #01:14:30-7#

E: No hay algo universalizado, pero hay una norma para los funcionarios públicos en la norma ética de los funcionarios públicos, pero solo para funcionarios públicos y les explica a ellos que pueden recibir y no que les puede dar. Nosotros, por ejemplo, manejamos, para comida con médicos valores de máximo de 40-50 dólares por personas por comida. Y después lo que tiene que ver con los regalos, se fijaron dependiendo de tipo de partner este por medio, de moneda local 800 hasta 1000 pesos argentinos. Sí digo son por ahí 60 dólares un regalo simbólico. Con ese tipo de patrocinio también tiene que hacer un assessment para garantizar es algo legítimo. #01:16:19-6#

I: ¿Y pasa lo mismo con la organización de eventos cuando invitan médicos, miran el valor de la invitación en total? Hay esa parte de negocio, y hay comida, una banda que toca. #01:16:43-6#

E: No, lo que es entretenimiento no se le puede dar a los médicos. Lo único que podemos proveer con alojamientos tipo moderado business, hoteles sin casinos nada que puede llamar la atención por fuera lo que es necesidad del alojamiento. Básicamente son traslados, alojamiento, comida moderada, inscripción a actividades científicas. #01:17:44-6#

I: Y eso también se paga para los empleados no en el caso de viajes profesionales, ¿no? ¿Y todo está reglamentado se supone? #01:17:48-8#

E: Sí. #01:17:51-9#

I: ¿Y por ejemplo el empleado tienen que entregar la factura? #01:17:56-2#

E: Sí, hay una revisión de la cuenta mensual, tenemos una política de travel expenses y el jefe autoriza los pagos con los comprobantes. #01:18:15-7#

I: **8.2** ¿Y existen situaciones en que no podrán aceptar regalos e invitaciones de sus socios y por qué razones? #01:18:20-2#

E: Por montos fundamentalmente, o sea los regalos que exijan estos valores y si llegan hay que devolverlos explicando que no estamos autorizados de recibirlos. Y bueno lo que se/nunca se lo dio, porque en general es al revés ¿no? Por ejemplo, regalos de funcionarios públicos no podemos aceptar independientemente del valor. #01:19:25-0#

I: **8.3** ¿Y última pregunta, ¿según su opinión existen costumbres, por ejemplo, charlas con funcionarios públicos sin las que los negocios diarios no funcionarían acá en Argentina? #01:19:45-6#

E: Sí, (..) a ver, creo que se acostumbra mucho a /bueno, si tomamos un funcionario público en un concepto amplio ellos que/entidades que no son entidades del gobierno si se compra público de las obras sociales y tienen un funcionario que son los que habilitan o no una determinada inclusión de medicamentos dentro su departamento y eso tipo de cosas. Esto que quiere, explicaciones, conversaciones, pero (äh) digo siempre que sea dentro de un ámbito transparente de que no es que se encuentren en lugares ocultos que no sean conversaciones de las mismas que tienen sus competidores para que explicar. Ahora al nivel general, si existe una cultura en lo cual, por ahí, muchas veces el abogado se acerca para explicar cosas más allá que lo que se presenta por escrito, (äh) y a veces sigo siendo necesario que explique y bueno. En la industria no, digo, si tal vez lo veo que por ahí puede a ver a algún aspecto no está en la comercialización que puedes tener en la aprobación o algo, pero de una manera muy transparente. Culturalmente, la gente si habla las cosas. #01:22:03-9#

I: ¡Llegamos al final, muchas gracias por su tiempo!

¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí.
¡Error! Utilice la ficha Inicio para aplicar Überschrift 1 al texto que desea que aparezca aquí. 300
