

ESTUDIOS DE CASO DE LA INICIATIVA RSE-CIDH CEMUSDA

Perfil de la Empresa

En 1999 se funda el Centro Municipal de Servicios para el Desarrollo Agroindustrial (CEMUSDA), el cual se ubica en, Sumpango Sacatepéquez, el idioma indígena predominante es el kaqchikel, Guatemala Centro América, ubicado a 1,890 msnm, clima frío, número de habitantes de 35,000, con una población mayormente indígena y dedicada en un 80% a la agricultura de maíz, frijol, café y verduras, así como también a artesanía y al comercio de verduras.

Cuenta con servicios públicos de agua, energía eléctrica, correos y telégrafos, teléfonos, mercado municipal, rastro, puesto de salud, escuela, iglesia parroquial, servicio de buses extraurbanos. La mayor parte de la población se dedica a la producción agrícola.

Esta institución nace como alternativa a la crisis económica del sector agrícola, con el objetivo de purificar y comercializar agua, dado que también se vivía una crisis de salubridad por el cólera en aquel entonces.

Presta apoyo técnico y crediticio con el fin de mejorar la producción y comercialización de grupos de productores ubicadas en las comunidades de Aldea El Arado, El Yalú, El Rejón y productores del municipio Sumpango del departamento Sacatepéquez; Aldeas Paraxaj, Paquixic y Xiquín Sanahí de San Juan Comalapa y Aldea Pachay de San Martín Jilotepeque pertenecientes al departamento de Chimaltenango.

CEMUSDA es una institución privada, apolítica, sin sesgo religioso y sin fines de lucro con proyección social, que se dedica al apoyo técnico y crediticio de pequeños productores agrícolas de escasos recursos y con poca posibilidad de ser apoyados económicamente. Desarrolla sus actividades mediante la organización de grupos de productores con el principal objetivo de elevar el nivel de ingresos económicos de cada uno de ellos y de esta manera formar la visión microempresarial a nivel rural mediante una sociedad responsable y con equidad en el desarrollo humano.

Por medio de estos grupos se producen cultivos no tradicionales que posteriormente se les da valor agregado y son exportados hacia mercados de Estados Unidos de América y Canadá; así

mismo se comercializa a nivel local distinguiendo las distintas categorías de calidad demandadas en los mercados.

CEMUSDA ha identificado diversas oportunidades de oferta productiva; esto ha permitido abarcar nuevas áreas de producción, ya que inicialmente el proyecto era conformado por ocho grupos de productores concentrados en Sumpango y Chimaltenango, pero en la actualidad se tienen productores de la región del Quiché, Sololá y San Mateo Milpas Altas Sacatepéquez. Esto ha conllevado a la evolución de los servicios de la empresa y su posición en el mercado, brindando más servicios productivos y de mercadeo de productos agrícolas en el exterior.

Debido a las necesidades de crédito y comercialización de sus productos, el Centro empieza a orientar esfuerzos a la recolección, clasificación, empaque y comercialización de productos agrícolas. Para realizar estas labores, actualmente el CEMUSDA cuenta con un personal de 15 colaboradores directos y 3 indirectos que desempeñan las actividades de consultoría externa, asimismo, cuentan con 60 trabajadores al destajo de los colaboradores son de Sumpango Sacatepéquez (13), de El Tejar Chimaltenango (1) y Cobán, Alta Verapaz (1), los cuales están distribuidos porcentualmente de la siguiente manera: Área administrativa: 47%, Área de Procesos: 13%, Área de Campo: 33%, Área de Conserjes: 7%.

En la región se encuentran otras empresas laborando en el mismo negocio, principalmente exportadoras de productos agrícolas no tradicionales entre ellos: Det Pon S.A., Cuatro Pinos, Ghortex, Rotex y otros.

El reclutamiento del personal inicialmente se realiza a través de una convocatoria para dar a conocer públicamente la plaza vacante, dando a conocer los términos de referencia para la actividad correspondiente, se reciben los documentos respectivos de cada postulante, se analiza el currículo, se entrevistan a los calificados del primer proceso y finalmente se decide por quien posea las mejores competencias para desarrollar la actividad para la cual será contratado.

En cuanto a salarios se cumplen con todos los requisitos legales para el pago de los sueldos, pagados mensualmente, en los montos pactados en los contratos individuales de trabajo, además la bonificación decretada por ley, así como las prestaciones laborales al cual el empleado tiene derecho (seguro social, IRTRA, etc.)

Desafíos económicos

A nivel nacional los desafíos más grandes son las modificaciones de las leyes que rigen el adecuado funcionamiento de las empresas, la inseguridad, la inflación y la competencia desleal

por parte de las empresas grandes; a nivel internacional las nuevas leyes que rigen el ingreso de productos agrícolas en estos países (Certificaciones, Bioterrorismo, etc.), y a nivel de empresa los principales desafíos que se presentan son relacionados a la solvencia económica (flujo de capital), para continuar con la adquisición de productos para su posterior exportación así como la inestabilidad de precios de los productos agrícolas en el exterior.

CONCEPTUALIZACIÓN DE LA RSE

En la empresa se entiende la RSE como un principio de desarrollo, que persigue implementar aspectos de equidad y justicia social en la formación de empresarios, o influir en ellos para hacer de Guatemala un país competitivo, en la cual el fin principal es aportar el desarrollo socioeconómico de cada uno de los habitantes sin importar su región, situación económica, género, etc.. Dicho de otro modo es una decisión estratégica y prácticas empresariales, basadas en principios éticos y apegados a la legalidad.

Las iniciativas de RSE fueron el resultado de los objetivos perseguidos por el proyecto del CEMUSDA, que tenía como fin general, mejorar las condiciones socioeconómicas de los pequeños productores agrícolas de las regiones de Chimaltenango y Sacatepéquez, mediante el mejoramiento de la producción de cultivos no tradicionales, el fomento de actividades de valor agregado, el financiamiento adecuado de su producción y la comercialización de sus productos.

Las iniciativas del RSE han permitido adquirir una imagen positiva de la empresa, lo que ha favorecido en la participación y desarrollo de otras actividades productivas con instituciones importantes y de este modo abarcar de mejor manera la actividad productiva del CEMUSDA.

Consideraciones para implementar prácticas de RSE

El enfoque para las prácticas de RSE está alineado a los tres ejes de desarrollo humano por los que se puede mencionar la gestión **ambiental**, debido que no existe conciencia acerca de la pérdida y deterioro de los recursos naturales en Guatemala; Actualmente en la mayoría de empresas no se toma en cuenta este aspecto, lo que no ha permitido frenar el desgaste ambiental; este aspecto se ha considerado dentro de la empresa y dentro de las prácticas se han implementado procesos de premiación y apoyo a los pequeños productores que se encuentran totalmente ligados a la conservación de los recursos ligados a su negocio: bosque, agua, suelo, entre otros.

Las prácticas también se han realizado respecto al ámbito **económico**; debido a que se han obtenido mejoras en cuanto a márgenes de ganancia en la venta de los productos, como fruto de

la asociación debido al poder de negociación y respaldo obtenido por la empresa lo que aumenta la confianza en los clientes.

También se trabaja con el desarrollo **social** de las comunidades a través de programas enfocados a las familias, la educación, contra el trabajo infantil, con el fin de cubrir los tres ejes principales para garantizar el desarrollo humano sostenible.

ACTIVIDADES E IMPLEMENTACIÓN DE PRÁCTICAS DE RSE

Al inicio de las operaciones, los grupos de agricultores de la región comercializaron sus productos (ejotes y calabacines empacados) a través de una empresa agro exportadora, pero que por condiciones impuestas que no les beneficiaban, decidieron tomar el riesgo de exportar directamente a partir del 2001. De esta manera, empiezan a obtener mayores márgenes de ganancia y poder de negociación. En ese momento CEMUSDA toma acciones en varios ámbitos dada la exigencia de los clientes de lograr altos estándares de calidad por parte de los proveedores, lo cual implicaba también estar al tanto de las normas y requisitos de exportación.

Se afiliaron a la Asociación Gremial Exportadora de Productos No Tradicionales (AGEXPRONT), a la cual se solicitó un estudio de mercado con fondos del BID, con el fin de diversificar la cartera de clientes e identificar nuevos productos para reemplazar a los que estaban llegando al final de su ciclo de vida. Los productos nuevos identificados, además de productos orgánicos, fueron: radichio, miniberenjenas, minizanahorias, que son alimentos tipo gourmet que vienen a complementar los volúmenes manejados y a diversificar la cartera. Se tienen intenciones de incursionar en la producción de estos vegetales en un futuro próximo.

Como resultado de este estudio, lograron identificar clientes atractivos en Canadá y Nueva York (aparte de su primer cliente de Miami), con quienes actualmente se tienen relaciones comerciales. El estar agremiados en la Asociación Gremial de Exportadores de productos no tradicionales (AGEXPRONT) fue un requisito importante para la confianza de los clientes.

Paralelamente, analizaron las deficiencias institucionales que tenían frente a la demanda de sus clientes por lo que iniciaron un proyecto de fortalecimiento organizacional. De esta manera definen la visión de *“reactivar la economía de la zona más afectada por el conflicto armado”*; y la misión de: *“canalizar los esfuerzos de las comunidades mediante la actividad agrícola proveyendo servicios de capacitación, asistencia técnica, financiamiento y comercialización”*.

Asimismo CEMUSDA se planteó el objetivo general de “lograr un mejor nivel de vida a través de la implementación de programas de desarrollo humano”. Por ello, trabajan para mejorar la economía de las familias afiliadas, acompañado de acciones sociales, que incluyan la educación como componente fundamental, porque afirman que no se puede lograr un desarrollo integral y sostenible a largo plazo, sin desarrollo humano.

En este contexto hacen notar que para lograr una relación de valor identificaron que debían trabajar bajo la filosofía de transparencia, calidad total y justo a tiempo, criterios a los cuales definen de la siguiente manera:

- **TRANSPARENCIA:** Honestidad en las negociaciones, en la calidad y cantidad del producto total enviado y en los insumos utilizados en el proceso productivo. CEMUSDA asegura calidad sin trampas, pues ello no crea una relación sostenible en el tiempo.
- **CALIDAD:** Productos de calidad uniforme, ausentes de residuos químicos, y libre de daños mecánicos; además del cumplimiento de las normas que dictan las instancias reguladoras del país en cuestión. Cuando los clientes piden muestras, señalan que no mandan la mejor calidad que se podría obtener, pero la calidad que pueden garantizar en el tiempo. Se trabaja por una mejora continua en la calidad, no obstante afirman que en agricultura son muchos factores exógenos que no se pueden controlar.
- **JUSTO A TIEMPO:** Cumplimiento del volumen, calidad y precio pactado en las fechas acordadas.

Para que esta filosofía se cumpla realizan todos sus esfuerzos en lograr que los proveedores se conviertan en socios estratégicos, y tanto proveedores como consumidores deben sentirse parte de la familia CEMUSDA, y ello implica una serie de actividades y acciones que se inician prestando atención a los requerimientos de sus *Clientes* directos.

Asimismo, tratan por todos los medios posibles de satisfacer las necesidades de sus clientes. Las quejas las atienden inmediatamente, las que se han dado principalmente por un gusano difícilmente identificable a la hora de control de calidad, pero afirman que los clientes tienen conocimiento que el problema no se da por falta de una inspección de calidad adecuada.

La organización conoce que en agricultura es muy difícil realizar proyecciones rígidas de ventas por las externalidades que hacen de esta una actividad muy riesgosa. Por ejemplo el

proteccionismo de algunos países a sus productores, dan a éstos una ventaja competitiva que los agricultores de Guatemala no tienen; de modo que entran en escena con ventajas comparativas cuando la producción de estos países no logran abastecer el mercado. Por lo anterior los clientes no aceptan contratos, ya que también éstos deben mantenerse en el mercado con base a las fluctuaciones en los precios y por ello las negociaciones son diarias y representan un aspecto crítico en la industria.

En este punto aseveran que la relación con el cliente debe ser clara y directa, pues se está negociando cantidad, calidad y precio constantemente, siendo esta última variable la más sensible en la industria en general. En este sentido, negocian sobre el precio al cual ha cerrado en la bolsa agrícola local y apuntan a lograr acuerdo justo para ambos (Clientes-CEMUSDA) en términos del mercado global. Sin embargo, sostienen que muchas veces sacrifican y venden a precios por debajo de los costos de producción por mantener al cliente y subsidian a los proveedores a través de un Fondo Acumulativo Social Económico.

METODOLOGÍA Y ESTRATEGIA

La metodología utilizada para la implementación de las prácticas agrícolas con sus colaboradores y asociados ha consistido en:

- Organización de grupos de productores
- Capacitaciones a los grupos de productores
- Supervisión y asistencia técnica en campo a los productores
- Constante control de calidad en el manejo post cosecha de los productos para exportación

La estrategia de CEMUSDA es diversificar la cartera de clientes internacionales, apuntando a un mercado meta internacional, pues señalan que a escala nacional no existe poder adquisitivo para el tipo y calidad de productos que obtienen de sus procesos.

Por ello, la producción de primera y segunda calidad se exporta y la de tercera se envía al mercado local. Se cuenta con información exacta de la capacidad de producción que tienen sus proveedores y a la que pueden aspirar para poder cumplir con las demandas. Incorporan a sus clientes, en cuanto al funcionamiento de la cadena productiva, sensibilizándolos con la realidad de la zona y la logística necesaria para obtener el producto que compran.

Para lograr esa relación sostenible y de valor con el cliente, también deben construir una relación de valor y transparencia con sus *Proveedores*, con quienes también realizan una serie de acciones paralelas para ganar su lealtad. En este sentido, intentan concientizar a los proveedores acerca de la competencia desleal de los mayoristas.

En la determinación del precio en la bolsa agrícola, señalan que se dan especulaciones por los mayoristas o “coyotes”, pues éstos compran una pequeña cantidad a un precio mayor únicamente para que las Agro exportadoras no puedan comprar el producto. Los productores por obtener una mejor venta se arriesgan y llevan su producción al mercado, lo que se presta para competencia desleal. Fomentan la transparencia en los precios acordados en el mercado y con los clientes, a manera que tengan conocimiento que muchas veces el CEMUSDA incurrirá en pérdidas y hasta subsidiará en épocas bajas, con el fin de mantener al cliente.

El CEMUSDA aunque es una institución no lucrativa y su naturaleza no permite repartir utilidades a sus proveedores, distribuye el retorno a través de tres componentes:

1. **Complemento en precios** (10 centavos por encima del precio de mercado por libra. Se reparte anualmente).
2. **Ahorro** (10 centavos por libra. Se reparte semestralmente: uno en junio como un bono 14 y el otro en diciembre como aguinaldo) y
3. **Fondo Acumulativo Social Económico** (10 centavos por libra que se utiliza como fondo póstumo, para la educación de los hijos, etc.)

Cuando los precios están bajos (llegan incluso por debajo de los costos de producción) los agricultores tienden a dejar sus plantaciones y no pagan sus créditos. Para lo cual se ha trabajado en grupos solidarios, donde un grupo de diez personas solicita un crédito individual pero todos toman la responsabilidad de cancelar en el tiempo estipulado y si alguno de ellos por alguna causa no pudiese cancelar, los otros nueve miembros asumen la obligación de cancelar el crédito.

Estas pérdidas individuales las intentan contrarrestar con el Fondo Acumulativo Social Económico, mediante el cual subsidian las cosechas, cuando los precios se encuentran muy malos (una o dos veces al año inevitablemente).

Por otro lado consideran la capacitación un aspecto vital, ya que a los proveedores no criterios de selección no están limitados por calidad o precio, sino que además se considera la vulnerabilidad de los grupos como por ejemplo aquellos que han sido afectados por el conflicto armado y por lo tanto la educación en general es pobre.

La capacitación no la limitan a temas relacionados a aspectos técnicos, sino también al desarrollo humano porque afirman que es la única manera de lograr negocios sostenibles y competitividad: educando y creando competencias a través de programas integrales. Como ejemplo citan que incluso educaron en el aseo personal de los agricultores y acompañaron esta capacitación con el diseño de viviendas para ubicar un lugar apropiado para el aseo.

La capacitación y asistencia técnica se financia con fondos del BID y tratan desde aspectos técnicos de manejo de los cultivos hasta las implicaciones del Tratado de Libre Comercio (Julio Xicón, Director Ejecutivo de CEMUSDA ha participado en algunos temas del TLC con Estados Unidos como representante del sector).

También están implantando programas de educación, formación integral de la mujer, seguridad alimentaria y salud (farmacias y clínicas comunales). Subrayan que parte del desarrollo humano es la motivación, por esto organizan eventos de recreación con las familias, que incluyen actividades que refuercen el trabajo en equipo.

De la misma forma en que sensibilizan a los clientes acerca de la realidad de la zona, también lo hacen a escala de los proveedores (muestran fotos de las actividades de los clientes y boletines publicitarios entre otras) para que se sientan orgullosos de su trabajo, lo cual anotan, repercute en lealtad y motivación para trabajar por un producto de buena calidad.

Para obtener la calidad deseada en el producto final, se aseguran de conseguir calidad en la fuente, y para proveer los insumos certificados a los proveedores, como parte del crédito en especie. De igual manera, trabajan con estrategias de operación en las mismas plantaciones, donde cuentan con técnicos agrícolas asignados a cada comunidad, los cuales realizan visitas cada ocho días para reunirse con los guías agrícolas.

Éstos últimos, están constituidos por un comité de los mismos miembros de la comunidad velan por el proyecto agrícola de la comunidad e informan al técnico agrícola sobre los problemas que no pudieron resolver y si el técnico agrícola no pudiera resolver algún problema, entonces se acude al consultor agrícola.

El control de calidad, una vez cosechada la producción, lo realizan a través de un flujograma guía desde el mismo terreno, donde cada proveedor tiene su código para verificar el punto exacto del daño, si hubiere, en el producto recolectado. Si se verifica que el producto de mala calidad ha sido entregado por el agricultor, los resultados no conformes se dan a conocer públicamente para que el agricultor sienta presión social y así lleve a cabo las acciones correctivas o preventivas necesarias para asegurar su cumplimiento en el futuro.

Una vez seleccionadas las calidades de la producción, supervisan la selección, la pesan, la empacan y la entregan a la agencia de carga que llega al lugar con sus camiones refrigerados, y transporta el producto hasta la línea aérea, y ésta a su vez, hasta el lugar de destino. El cliente recoge el producto en el aeropuerto y de esta manera se cumple el círculo de calidad que incluye tanto a proveedores como clientes.

Los métodos utilizados para evaluar estos resultados se basan principalmente bajo las normas internacionales fitosanitarias de control de calidad como lo son las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA) a nivel de campo, Buenas Prácticas de Manufactura (BPM) y el cumplimiento de las prácticas HACCP para asegurar la inocuidad de los productos de exportación. (Proceso en fase de implementación).

DIFICULTADES Y FACTORES DE ÉXITO

DIFICULTADES

Desde el punto de vista de los *proveedores* mencionan que la principal dificultad es la cultura y las costumbres que han sido un obstáculo para mantener la estrategia con los clientes, pues muchas veces no perciben la importancia de la satisfacción del cliente.

Apuntan que un problema serio fue la falta de un manejo adecuado de las tierras, puesto que no planifican una rotación en el cultivo, la tierra agota los nutrientes, los rendimientos bajan y los costos de producción se elevan. Señalan que están tratando de contrarrestar este problema

mediante planes de descanso, donde alternan la producción en las comunidades y durante este período los agricultores arriendan tierras para continuar produciendo.

Dentro de los principales obstáculos entre los productores, se identifica: la falta de conciencia del concepto de calidad del producto, la poca participación del productor para la realización de transferencia de tecnologías para sus actividades, en lo cual se ha estado trabajando a través de la implementación de tecnologías adecuadas en el manejo agronómico de los cultivos para mejorar el rendimiento y disminuir pérdidas por control de calidad.

Estos obstáculos se fueron resolviendo en la medida que el agricultor fue desarrollando conciencia de la tendencia actual e cuanto a las exigencias de calidad y productividad del mercado.

Se está trabajando en actividades de fomentar la filosofía de servicio al cliente lo cual implica una serie de actividades relaciones públicas, relaciones humanas, éticas profesionales y de atención personalizada. Dado que esta filosofía la aplican transversalmente en la organización, afirman que la diversidad de culturas ha conllevado a diferencias de criterios y la toma de decisiones muchas veces es lenta.

BENEFICIOS Y LOGROS

Los beneficios que se han logrado a nivel de *clientes* en términos generales se traducen en oportunidades. Mencionan que cuando han tenido problemas de liquidez, han recurrido muchas veces a sus clientes, quienes sin dudar y sin necesidades de contratos firmados han dotado de los recursos que la empresa necesitaba para salir a flote.

Señalan que los clientes leales son rentables, pues en época de precios bajos, muchas veces los clientes han asumido el diferencial y afirman que prefieren mantener una buena relación con CEMUSDA porque les abastecen de productos de buena calidad y en el tiempo acordado. Además el cliente sensibilizado ante la realidad de sus proveedores y sub proveedores, señalan que ha resultado en cooperación más allá del negocio como tal.

Por el lado de sus proveedores, realizaron un cuestionario de evaluación al CEMUSDA e indican que los resultados mostraron alta satisfacción, donde destacaron eficiencia en créditos y

aprendizaje de las capacitaciones y gratitud por las labores sociales: educación y vivienda principalmente. Asimismo, cada vez se aprecia mayor número de interesados en afiliarse al CEMUSDA, pues empezaron con 10 productores y progresivamente se fueron incorporando otros, hasta llegar a los 350 en la actualidad.

Como consecuencia del descanso de los terrenos y las rotaciones adecuadas, los rendimientos se han incrementado en un 25%, de 13.500 libras a 18.000 libras por hectárea. Manifiestan también que el porcentaje de rechazo disminuyó de 35% a 25%. En términos económicos, mencionan que lograron incrementar el ingreso per-cápita de los beneficiarios de US\$ 614 anuales a US\$ 1.414 desde el inicio.

Por estas labores comentan que el Banco Mundial los premió por ayudar a la gente más necesitada y dañada por el conflicto armado y por constituirse en un puente para la generación de empleo y desarrollo económico de la zona.

FACTORES DE ÉXITO

CEMUSDA delinea los siguientes factores de éxito para el logro de relaciones de valor con clientes y proveedores:

Realizar todas las actividades justo a tiempo. Ello implica la planeación de fechas adecuadas desde los créditos a los agricultores, las capacitaciones, hasta la entrega justo a tiempo al cliente, afirman por ejemplo que de septiembre a enero es la ventana hacia el mercado, de modo que los créditos se inician en julio y se cortan en septiembre. De este modo, en diciembre los agricultores están libres de crédito, que es cuando empiezan a reeditar utilidades.

Inclusive la repartición semestral del ahorro, uno como bono 14 y otro como aguinaldo, tiene su efecto en la motivación del agricultor. Igualmente, las capacitaciones las realizan antes del pago a los agricultores porque incide en mayor asistencia a las mismas. Lo cual resulta en eficiencia.

Dentro de los principios guía aplicados para lograr los factores de éxito que han sido los que han logrado los beneficios que hasta el momento han obtenido están:

- Fomentar el trabajo en equipo, pues se logra integrar a los proveedores y a lo interno, se evitan los caudillos y todos los funcionarios están en capacidad de tomar decisiones.

- Actuar con sencillez, humildad y vivir de la sabiduría de la naturaleza, las prácticas y conocimientos ancestrales con una visión cosmogónica, aplicados en las tareas cotidianas que realiza la gente de campo.
- Actuar con lealtad, transparencia y sobrepasar las expectativas en la atención que espera el cliente. Aparte de satisfacer sus necesidades de cantidades y calidades, se deben tener detalles como por ejemplo mandar un presente reconociéndole su importancia, y se deben tomar en cuenta sus sugerencias.

RELACIONES CON LAS PARTES INTERESADAS

Comunidad: Como resultado de la participación y el involucramiento de la comunidad en la mejora de la producción y la comercialización, el estudio de los indicadores que demuestran el desarrollo económico comunitario ha mostrado un incremento en el ingreso familiar que anteriormente era solamente US\$614.00 y en la actualidad es de US\$1,400.00 por familia, según un estudio desarrollado por el CEMUSDA.

La participación del director ejecutivo y el involucramiento y apoyo de los colaboradores y asociados, ha permitido la obtención metas y estudiado nuevos retos en los mercados internacionales, que demandan productos agrícolas de la empresa. Así también se ha mejorado la situación laboral, mediante incentivos de trabajo de acuerdo al desempeño.

El Banco Interamericano de Desarrollo ha sido la parte vital del proyecto, mediante éste se logro el desarrollo del proyecto de empresariado social para el apoyo a la producción y comercialización de productores agrícolas con escasas posibilidades de apoyo técnico y económico.

Las relaciones con todas las partes interesadas se han fortalecido, ya que existen convenios que así lo permiten, de igual forma se mantiene una comunicación abierta con los clientes y con los entes de apoyo como el Banco Interamericano de Desarrollo, por medio de informes periódicos de resultados, así como reuniones continuas con las demás partes interesadas.

La comunicación con los productores es más eficiente y como herramientas se realizan reuniones continuas y actividades de capacitación.

CEMUSDA ha adquirido una buena imagen comparada con otras empresas de la zona, gracias a la proyección social-empresarial y de desarrollo responsable; como lo demuestran los alcances obtenidos con los productores que han mejorado la calidad y rendimiento de su producción, han desarrollado responsabilidad hacia el medio ambiente para su manejo adecuado y conservación

y finalmente han implementado aspectos que conllevan a la equidad y justicia social en las comunidades.

RETOS Y PERSPECTIVAS A FUTURO

Uno de los grandes retos que se ha propuesto el CEMUSDA es la búsqueda de nuevas tecnologías y variedades de semillas, ya que mencionan que la productividad en Guatemala es baja. Por ello, señalan que van a implantar un programa de investigación e innovación que consiste en contrarrestar plagas, reducir el uso de insumos químicos y reducir costos de producción.

La apertura a nuevos Mercado y contactar nuevos clientes como por ejemplo en Europa para la comercialización agrícola.

Asimismo, tienen en perspectiva desarrollar programas en el área de salud que beneficien a toda la comunidad a partir del 2004. Han previsto financiarlo mediante convenios con las Universidades Rafael Landívar y San Carlos, que también se verán beneficiadas para realizar sus prácticas en la comunidad, y de este modo los servicios médicos no tendrán costo.

Implementar otras prácticas de Responsabilidad Social Empresarial en la empresa con el fin de promover los valores y principios que permitan mantener la buena reputación de CEMUSDA, y, de este modo contribuir al desarrollo socioeconómico (equidad y justicia social) y empresarial de la población más necesitada del país que permitan promover el uso sostenible de los recursos y la protección del medio ambiente.

Finalmente, mencionan que desean incorporar formalmente el concepto de RSE en su estrategia empresarial, pues es a partir de su relación con el CENTRARSE que se dieron cuenta que lo incorporaban de forma inconsciente y no planeada.