

PERFIL EMPRESARIAL

*Sociedad Agrícola
Drokasa S.A.*

2026



Tabla de contenido

PRESENTACIÒN	3
METODOLOGÍA APLICADA Y FUENTES DE INFORMACIÒN	4
1. PERFIL CORPORATIVO	5
1.1. Información general	5
1.2. Breve historia	6
1.3. Actividad principal y objeto social	7
1.4. Modelo de negocio y operaciones	7
1.5. Productos principales y composición de ventas 2024	8
1.6. Centros de Producción y operaciones	8
1.7. Sellos y certificaciones	9
2. DESEMPEÑO DE EXPORTACIONES 2021-2025	11
2.1. Participación relativa de los principales productos 2021-2025	12
2.2. Volúmenes exportaciones 2021-2025	13
2.3. Valor exportaciones: 2021 -2025	13
2.4. Importancia relativa de los mercados internacionales	14
2.5. Principales compradores internacionales.	15
3. SITUACIÒN FINANCIERA 2024	17
3.1. Estado de situación financiera	17
3.2. Estado de resultados	18
3.3. Liquidez, caja y endeudamiento	19
3.4. Capital social, accionariado y dividendos 2025	20
4. DIMENSIÒN LABORAL	21
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	26
5.1. Conclusiones	26
5.2. Recomendaciones	27
6. ANEXOS	30



PRESENTACIÓN

El presente perfil empresarial de Sociedad Agrícola Drokasa S.A. tiene como finalidad ofrecer una lectura ordenada, comprensible y útil sobre la trayectoria, estructura productiva, desempeño exportador, situación financiera y dimensión laboral de la empresa. El documento ha sido elaborado con un enfoque orientado a las y los trabajadores y a sus organizaciones sindicales, de modo que la información económica y empresarial pueda convertirse en una herramienta práctica para el análisis, la negociación colectiva y la defensa de mejores condiciones de trabajo.

Sociedad Agrícola Drokasa S.A., conocida comercialmente como Agrokasa, forma parte del grupo de empresas agroexportadoras más importantes del país. Su actividad se concentra principalmente en la producción, empaque y exportación de palta, uva de mesa, arándano y espárrago, productos que se colocan en mercados internacionales exigentes, especialmente en Europa y Estados Unidos. Por ello, el desempeño de la empresa no puede entenderse únicamente desde sus cifras comerciales, sino también desde el aporte cotidiano de miles de trabajadores que sostienen las campañas agrícolas, las labores de cosecha, selección, empaque, control de calidad y logística.

El estudio analiza información corporativa, exportadora, financiera y laboral con el propósito de identificar los principales rasgos del modelo empresarial de Drokasa. En particular, se examina la composición de sus productos, la evolución de sus exportaciones entre 2021 y 2025, sus principales mercados y compradores, así como los resultados financieros reportados para 2024. Además, se incorpora una mirada específica sobre la estructura del empleo, la estacionalidad de la contratación, el peso del trabajo eventual, la participación de mujeres y hombres, y los desafíos que ello plantea para el fortalecimiento sindical.

Desde una perspectiva sindical, este perfil busca contribuir a que las dirigencias y bases trabajadoras cuenten con evidencia clara para sustentar sus propuestas. La información revisada muestra que Drokasa mantiene una posición relevante en el sector agroexportador, con presencia internacional, compradores diversos, certificaciones exigidas por mercados de alto estándar y resultados financieros que permiten discutir con mayor fundamento las demandas laborales. En ese sentido, el documento no se limita a describir a la empresa: también propone una lectura estratégica para fortalecer la organización sindical, mejorar la negociación colectiva y promover condiciones de trabajo más justas y dignas.

Finalmente, el perfil debe entenderse como un insumo de trabajo para la acción sindical. Sus conclusiones y recomendaciones están orientadas a identificar oportunidades concretas de organización, incidencia y diálogo bipartito entre trabajadores y empresa, vinculando la importancia económica de Drokasa con la necesidad de reconocer de manera efectiva el rol de la fuerza laboral en la generación de valor.



METODOLOGÍA APLICADA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

La elaboración del presente perfil empresarial se realizó mediante una metodología descriptiva, analítica y documental. Se combinó la revisión de fuentes institucionales, registros administrativos, bases de datos de comercio exterior e información financiera disponible, con un análisis orientado a identificar implicancias económicas, laborales y sindicales. El objetivo no fue producir únicamente una descripción empresarial, sino ordenar la información relevante para que pueda ser utilizada por trabajadores, dirigentes sindicales y equipos técnicos en procesos de diálogo social, negociación colectiva e incidencia.

El trabajo se delimitó cuatro dimensiones de análisis, antes de ello se diferenció la información correspondiente a Sociedad Agrícola Drokasa S.A. como empresa operativa y aquella vinculada a Agrokasa Holdings S.A. como sociedad controladora. Esta distinción permitió concentrar el estudio en la unidad empresarial que genera producción, exportaciones, empleo y relaciones laborales directas.

La primera dimensión del Perfil corporativo, se revisó la información corporativa e institucional disponible, incluyendo datos de identificación empresarial, objeto social, principales ejecutivos, centros de producción, plantas de empaque, productos, certificaciones y antecedentes societarios relevantes. Esta revisión permitió reconstruir el perfil corporativo y comprender el modelo de negocio agroexportador de la empresa. Para ello, se utilizó información de base de dato de SUNAT, Bolsa de Valores de Lima, Adex y Veritrade, así como información de entrevistas y publicaciones.

En la segunda dimensión relacionado al desempeño exportador, se procesó la información de comercio exterior correspondiente al periodo 2021-2025. Para ello se organizaron datos sobre valor FOB, volumen exportado, partidas arancelarias, productos principales, países de destino y compradores internacionales. A partir de esta información se calcularon participaciones relativas, tendencias y niveles de concentración por producto, mercado y cliente. Se utilizó información de Base de Datos Veritrade.

La tercera dimensión sobre la situación financiera se analizó a partir de los estados financieros y la información económica correspondiente a 2023 y 2024. Se revisaron los principales componentes del estado de situación financiera, estado de resultados, liquidez, endeudamiento, caja, patrimonio y márgenes de rentabilidad. Los indicadores fueron interpretados en lenguaje sencillo para facilitar su comprensión por parte de trabajadores y dirigentes sindicales.

La cuarta dimensión sobre aspectos laborales de la empresa, considero información de SUNAT de los 12 últimos meses (marzo 2025 a febrero 2026) sobre la cantidad de trabajadores. Sobre la cantidad de trabajadores por modalidades de contratación y por sexo se consiguió información del año 2024, que es una referencia para el momento actual la composición. Este análisis permitió identificar temporadas de alta, media y baja demanda de mano de obra, así como oportunidades para el crecimiento organizativo del sindicato.

La interpretación de la información se realizó desde una mirada laboral y sindical. Por ello, los datos económicos, financieros y comerciales fueron vinculados con preguntas concretas: qué productos sostienen el negocio, qué mercados exigen estándares, qué capacidad económica muestra la empresa, cómo se organiza la fuerza laboral y qué elementos pueden servir para fortalecer la negociación colectiva, la estabilidad laboral, la seguridad y salud en el trabajo, la igualdad de trato y el crecimiento sindical.

Para la elaboración del perfil se utilizaron fuentes documentales, institucionales y bases de datos especializadas. La información ha sido organizada y analizada con criterios de consistencia, comparación y utilidad sindical. Cuando existieron diferencias de denominación o clasificación entre fuentes, se priorizó la lectura más pertinente para comprender la actividad real de la empresa y su relación con el empleo. Asimismo, debe considerarse que parte de la información empresarial disponible públicamente puede estar limitada por el desliste bursátil y por la menor transparencia corporativa posterior al cambio de control accionario, del 2023.

1. PERFIL CORPORATIVO

1.1. Información general

Dato	Detalle
Razón social	Sociedad Agrícola Drokasa S.A.
Nombre comercial	Agrokasa
RUC	20325117835
Constitución	1997
Sitio web	https://agrokasa.com/
Domicilio Corporativo	Jr. Mariscal La Mar N° 991, Piso 10, Magdalena del Mar, Lima
Domicilio Operativo	Panamericana Sur Km. 312, Santiago, Ica

Principales ejecutivos:

- Gustavo Guillermo Kahan Novoa, Presidente
- Jorge Mario Caillaux Zazzali, Director
- Miguel Bachrach, Director
- José Antonio Castro Eche copar, Gerente General

1.2. Breve historia

La historia empresarial vinculada a Agrokasa tiene dos planos que conviene diferenciar. Por un lado está la empresa operativa Sociedad Agrícola Drokasa S.A., dedicada a la agroexportación; por otro, la sociedad controladora Agrokasa Holdings S.A., constituida como holding a partir de la escisión parcial de Corporación Drokasa S.A. en diciembre de 2011. Esta escisión transfirió al holding, principalmente, la participación accionaria en Sociedad Agrícola Drokasa S.A.

En cuanto a la operación agroexportadora, la propia empresa señala que su camino actual comienza en 1995 con la adquisición del fundo Santa Rita en Ica. Luego siguieron hitos como el inicio de operaciones del fundo La Catalina en 1998, la construcción de la planta empackadora PELAC en 2003, la adquisición del fundo Las Mercedes en Barranca en 2005 y la construcción de la planta PESU en 2006. Posteriormente amplió sus áreas agrícolas en Ica, incorporó arándanos en Barranca y nuevas inversiones en infraestructura, como la planta de tratamiento de aguas residuales en Ica y un nuevo packing en 2022.

Un cambio decisivo ocurrió en septiembre de 2023, cuando la totalidad de las acciones de Agrokasa Holdings S.A. (87:49% de acciones de Exportadora Agrokasa) fue transferida a LAT 918, LLC, empresa del Grupo HAME. La SMV informó además que, con esa transacción, también se concretó la transferencia del control de Sociedad Agrícola Drokasa S.A. Posteriormente, en noviembre de 2023 se aprobó la exclusión y desliste de las acciones del mercado de valores, y en 2024 la empresa reportó la fusión de Agrícola Los Andenes con Agrokasa.

En síntesis, Agrokasa pasó de ser una empresa agroexportadora de capital peruano a integrarse desde 2023 a un grupo agroindustrial internacional, manteniendo como base sus operaciones agrícolas y de empaque en la costa peruana.

En 2025, Sociedad Agrícola Drokasa S.A. se posicionó en el puesto 13 entre las principales empresas agroexportadoras, alcanzando un valor de exportaciones de US\$ 168,9 millones.

1.3. Actividad principal y objeto social

La actividad principal de Sociedad Agrícola Drokasa S.A. consiste en la producción, empaque y comercialización de productos agrícolas frescos, especialmente palta, arándano, uva de mesa y espárrago verde. La propia empresa define esa como su misión productiva.

Desde el punto de vista corporativo, Agrokasa Holdings S.A. tiene como objeto social realizar inversiones, ejercer derechos societarios, prestar servicios administrativos y gerenciales a empresas del grupo y participar en diversas modalidades de colaboración empresarial. Sin embargo, para efectos de este perfil, lo central es que la actividad real que genera ingresos y empleo está en la subsidiaria operativa Sociedad Agrícola Drokasa S.A.

Por tanto, puede resumirse que el negocio de Drokasa combina tres procesos principales: cultivo agrícola, empaque y exportación. Su importancia no radica solo en la venta de fruta fresca, sino en el control de varias etapas de la cadena productiva, desde el campo hasta la colocación internacional del producto

1.4. Modelo de negocio y operaciones

El modelo de negocio de Agrokasa es el de una empresa agroexportadora integrada. Esto significa que no se limita a sembrar y vender materia prima, sino que organiza varias etapas del proceso: producción agrícola en fundos propios, manejo agronómico, cosecha, empaque, control de calidad y exportación. Esta integración le permite responder a estándares internacionales de calidad, trazabilidad e inocuidad.

Su operación se distribuye entre distintas zonas de la costa peruana. Según la información institucional, la empresa mantiene presencia en Ica, Barranca, Pisco y Lima. Ica y Barranca concentran buena parte de la producción y del empaque; Lima cumple funciones corporativas; y Pisco aparece como zona de expansión agrícola más reciente, vinculada a nuevas áreas de cultivo.

La lógica del negocio está fuertemente orientada a la exportación. En la información económica de 2024, la empresa reporta ventas de sus principales productos —palta, uva, arándano y espárrago— con predominio del mercado internacional. Esto significa que su desempeño depende en gran medida de la demanda externa, de los precios internacionales, de la logística portuaria y del cumplimiento de certificaciones exigidas por compradores extranjeros.

Desde una mirada práctica, el modelo de Agrokasa puede resumirse así: siembra en fundos propios o controlados, procesa en packing propios, y coloca fruta fresca en mercados internacionales de alto estándar. Ese modelo exige capital, tecnología, infraestructura y mano de obra intensiva, sobre todo en campañas agrícolas y etapas de empaque.

1.5. Productos principales y composición de ventas 2024

Los principales productos de Agrokasa son palta fresca, uva de mesa, arándano fresco y espárrago fresco. Esta cartera coincide con lo declarado por la empresa en su portal institucional y con la información económica 2024 reportada ante el INEI.

Para 2024, la empresa muestra la siguiente composición aproximada de ventas por producto.

Productos	Ventas 2024	Participación aproximada
palta fresca	S/ 353.0 millones	52.8%
uva de mesa	S/ 177.3 millones	26.5%
arándano fresco	S/ 110.0 millones	16.4%
y espárrago fresco	S/ 24.0 millones	3.6%

Estas cifras muestran que el negocio tiene una alta concentración en dos líneas: palta y uva, mientras que arándano y espárrago complementan la cartera exportadora. El cuadro permite entender mejor cuáles son los cultivos que sostienen la mayor parte de los ingresos de la empresa.

1.6. Centros de Producción y operaciones

Agrokasa organiza su producción en varios fundos y plantas de empaque. En la información institucional publicada en su página web y en el documento de trabajo aparecen como unidades principales los fundos Santa Rita, La Catalina y Las Mercedes, además de áreas en Pisco.

Se consigna, como referencia de superficie, que Las Mercedes en Barranca cuenta con aproximadamente 1,445 hectáreas, con predominio de palta y arándano; La Catalina en Ica con alrededor de 1,461 hectáreas, donde conviven palta, arándano, espárrago y uva; y Santa Rita en Ica con cerca de 147 hectáreas, asociadas sobre todo a uva. Aunque estas cifras deben revisarse contra la fuente original si se quiere precisión absoluta, sí permiten mostrar la escala territorial de las operaciones.

En cuanto al empaque, la empresa informa que cuenta con plantas en Ica y Barranca. En Ica operan PELAC, PV1 y PV2; en Barranca opera PESU. Según el portal

institucional, PELAC procesa espárrago, PV1 se especializa en uva, PV2 procesa palta y uva, y PESU procesa palta y arándano

Fondos / Plantas	Ubicación	Productos principales
Santa Rita	Ica	Uva
La Catalina	Ica	Palta, uva, espárrago
Las Mercedes	Barranca	Palta y arándano
PELAC	Ica	Espárrago
PV1	Ica	Uva
PV2	Ica	Palta y uva
PESU	Barranca	Palta y arándano

Los siguientes corresponden a denominaciones internas de plantas empacadoras operadas por la empresa Agrokasa:

- PELAC: planta especializada principalmente en el procesamiento y empaque de espárrago.
- PV1: planta destinada al procesamiento y empaque de uva de mesa.
- PV2: planta de mayor capacidad operativa y nivel tecnológico, orientada al procesamiento de uva, palta y otros productos agrícolas.
- PESU: planta ubicada en Supe (Barranca), cuya denominación deriva de su ubicación geográfica. Se especializa en el procesamiento de palta y arándano.

1.7. Sellos y certificaciones

Las certificaciones de Agrokasa cumplen una función central porque sostienen su acceso a mercados exigentes. En su portal institucional, la empresa destaca que sus certificaciones garantizan inocuidad, calidad, sostenibilidad, seguridad y cumplimiento de estándares laborales y ambientales.

Entre las principales certificaciones que la empresa declara se encuentran BRC, GlobalG.A.P., BPA (GAP) HACCP, HACCP/BPM, SMETA, Rainforest Alliance y BASC. GlobalG.A.P. aparece con módulos adicionales como SPRING, FSMA y GRASP, los cuales están asociados a gestión sostenible del agua, inocuidad para exportación a Estados Unidos y verificación de prácticas sociales y laborales.



Certificación / sello	¿Qué garantiza?	¿Para qué mercado sirve?	¿Qué comprador la suele pedir?
BRC	Sistema de seguridad alimentaria que asegura calidad, trazabilidad y cumplimiento de normas internacionales	Principalmente Europa (Reino Unido) y también cadenas globales	Supermercados como Tesco, Sainsbury's, Lidl, Aldi, grandes importadores europeos
GlobalG.A.P.	Buenas prácticas agrícolas, inocuidad, sostenibilidad y bienestar laboral	Europa, Estados Unidos y mercados internacionales en general	Supermercados y distribuidores como Walmart, Carrefour, Costco, Tesco, importadores de frutas
BPA (GAP) + HACCP (campo)	Control de riesgos en campo (agua, fertilizantes, cosecha segura)	Mercados de exportación en general (requisito base)	Exportadores, traders internacionales, compradores mayoristas
HACCP / BPM (planta)	Control de inocuidad en procesos de empaque y alimentos	Estados Unidos, Europa y mercados exigentes	Empresas de alimentos, supermercados, cadenas de distribución
SMETA (Sedex)	Condiciones laborales, seguridad, salud y responsabilidad social	Europa y Reino Unido, cada vez más en EE. UU.	Grandes cadenas como Marks & Spencer, Tesco, Walmart, marcas que exigen responsabilidad social
Rainforest Alliance	Producción sostenible (ambiental, social y económica)	Europa y Norteamérica (mercado "verde")	Supermercados premium como Whole Foods, Carrefour, Aldi, compradores con enfoque sostenible
BASC	Seguridad en la cadena logística y exportación (antinarcóticos, trazabilidad)	Estados Unidos, Europa y comercio internacional en general	Importadores, navieras, aduanas, empresas logísticas y grandes exportadores

Las certificaciones señaladas no constituyen únicamente requisitos técnicos o comerciales, sino que forman parte de las condiciones necesarias para que la empresa pueda acceder y mantenerse en los mercados internacionales. Estas acreditaciones garantizan estándares de calidad, inocuidad y sostenibilidad, exigidos por los principales compradores globales, especialmente en Europa y Estados Unidos.



Sin embargo, resulta fundamental destacar que varias de estas certificaciones incorporan de manera expresa criterios vinculados con las condiciones laborales, la seguridad y salud en el trabajo y el respeto de derechos básicos de las y los trabajadores. Entre ellas destacan SMETA (Sedex), GRASP y Rainforest Alliance, las cuales consideran aspectos como jornadas de trabajo, condiciones de seguridad, trato laboral, cumplimiento de normas sociales y, en ciertos casos, mecanismos de diálogo con los trabajadores.

En ese marco, resulta de especial importancia que las organizaciones sindicales y los propios trabajadores desarrollen una mayor comprensión sobre el contenido, alcance y limitaciones de estas certificaciones. Conocer qué evalúan, qué compromisos imponen a la empresa y qué derechos pueden reforzar, permite a los trabajadores contar con mayores herramientas para vigilar su cumplimiento y exigir que estos estándares no queden solo en el papel.

Asimismo, es necesario promover una participación más activa de las organizaciones sindicales en los procesos de auditoría y verificación. La presencia y voz de los trabajadores en estos espacios puede contribuir a que las evaluaciones reflejen de mejor manera las condiciones reales de trabajo y no solo la información presentada formalmente por la empresa. De este modo, se fortalece la transparencia, el control y la utilidad efectiva de estas certificaciones en materia laboral.

Por ello, desde una perspectiva sindical, las certificaciones deben ser entendidas no solo como instrumentos de acceso a mercados, sino también como una oportunidad para fortalecer la defensa de derechos laborales. En consecuencia, mientras mayor sea el conocimiento que tengan los trabajadores y sus organizaciones sobre estos estándares, mayor será también su capacidad para supervisar su cumplimiento, identificar brechas y demandar mejoras reales en las condiciones de trabajo.

2. DESEMPEÑO DE EXPORTACIONES 2021-2025

Drokasa es una empresa exportadora sólida, concentrada en pocos productos fuertes, con mercados internacionales bien definidos y con una cartera amplia de compradores. La palta y la uva son sus motores principales; 2025 fue un año fuerte en volumen exportado; Europa y Estados Unidos son claves en su negocio; y la empresa tiene presencia en compradores importantes del comercio internacional de frutas.

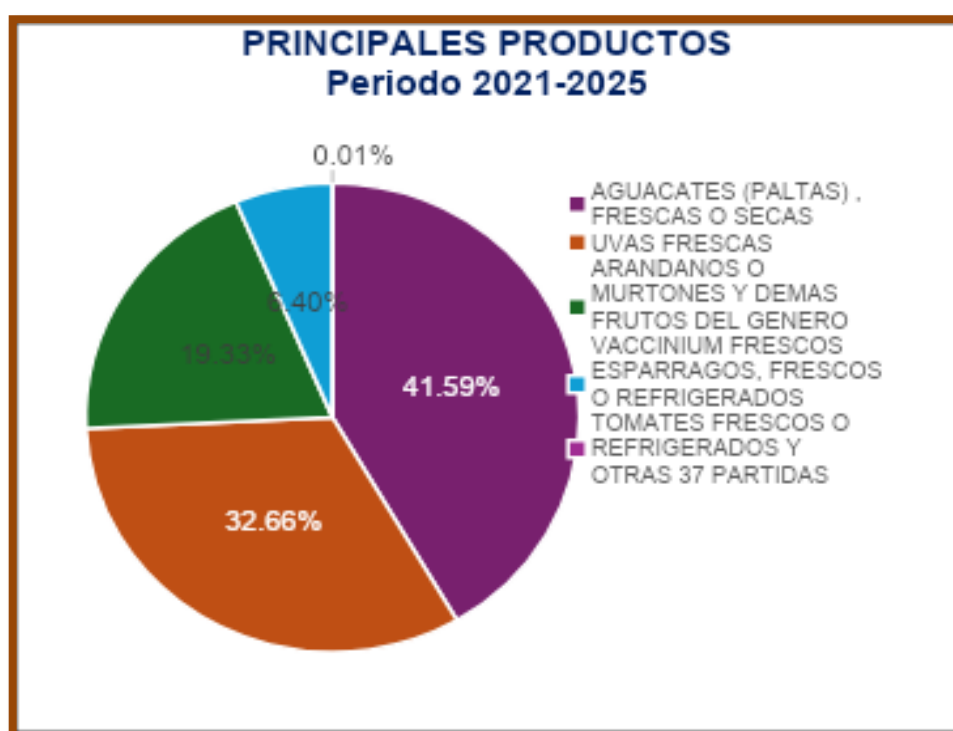
Exporta mucho, vende a mercados exigentes, tiene compradores internacionales importantes y sostiene su negocio principalmente en la palta y la uva. Por eso, los resultados de exportación muestran que detrás del crecimiento y continuidad de la empresa hay trabajo de miles de trabajadores, lo que da base para exigir mejores

condiciones laborales, estabilidad y un reconocimiento más justo del aporte de la fuerza laboral.

2.1. Participación relativa de los principales productos 2021-2025

Sociedad Agrícola Drokasa S.A es una empresa fuertemente orientada a la exportación y que su negocio depende sobre todo de cuatro productos principales: palta, uva, arándano y espárrago. Entre 2021 y 2025, la empresa exportó US\$ 782.05 millones FOB, y casi todo ese valor se concentró en esos cultivos. La palta fue el producto más importante, con US\$ 325.29 millones y una participación de 41.59% del total exportado. Luego aparece la uva, con US\$ 255.44 millones (32.66%), seguida por el arándano, con US\$ 151.20 millones (19.33%). En cambio, el espárrago tuvo un peso mucho menor, con US\$ 50.05 millones (6.40%). En otras palabras, casi 74 de cada 100 dólares exportados por la empresa provinieron solo de palta y uva, lo que muestra que allí está el corazón del negocio.

Visto de forma sencilla, esto significa que cuando la empresa habla de sus buenos o malos resultados, hay que mirar principalmente cómo les fue a la palta y la uva, porque son los productos que más dinero generan. El arándano también es importante, pero en un segundo nivel. El caso del espárrago llama la atención porque muestra una caída muy fuerte: pasó de US\$ 15.73 millones en 2021 a apenas US\$ 0.58 millones en 2025. Eso sugiere que este cultivo ha perdido mucho peso dentro de la estrategia exportadora de la empresa. Para los trabajadores, esto es importante porque los cambios en los productos principales suelen influir en la demanda de mano de obra, en la duración de las campañas y en la organización del trabajo.



2.2. Volúmenes exportaciones 2021-2025

El cuadro sobre volumen de exportaciones también deja una idea clara: la empresa tuvo un comportamiento con altibajos, pero cerró 2025 con una expansión importante. En 2021 exportó 57,823 toneladas, en 2022 prácticamente se mantuvo igual con 57,932 toneladas, en 2023 subió a 63,102 toneladas, en 2024 bajó a 58,675 toneladas, y en 2025 dio un salto fuerte hasta 75,920 toneladas. Este último dato es especialmente importante porque muestra que, en términos físicos, la empresa movió más producto que en todos los años anteriores del periodo analizado. Dicho simple: en 2025 salió más fruta al mercado internacional.



2.3. Valor exportaciones: 2021 -2025

Cuando se compara el volumen exportado con el valor exportado, se observa que la empresa no tuvo una línea recta, sino un comportamiento variable. El valor FOB total fue de US\$ 138.44 millones en 2021, bajó a US\$ 119.37 millones en 2022, luego subió con fuerza a US\$ 186.96 millones en 2023, cayó a US\$ 163.31 millones en 2024 y volvió a recuperarse a US\$ 173.97 millones en 2025. Eso quiere decir que la empresa no siempre vendió más cada año, pero sí se mantuvo en niveles altos y cerró el periodo con un monto mayor que en 2021 y 2022. Para los trabajadores, la lectura clave es esta: la empresa ha seguido generando ingresos grandes por exportación, aunque con subidas y bajadas propias del mercado internacional. No estamos ante una empresa pequeña o marginal, sino ante una agroexportadora con presencia sostenida en varios mercados.



2.4. Importancia relativa de los mercados internacionales

Otro punto importante es el destino de esas exportaciones. Los cuadros muestran que los principales mercados fueron Países Bajos, Estados Unidos, España y Reino Unido. En volumen, Países Bajos concentró 35% del total exportado entre 2021 y 2025, seguido de Estados Unidos con 22%, España con 13% y Reino Unido con 12%. En valor FOB ocurre algo parecido: Países Bajos representó 36% del total, Estados Unidos 23%, España 12% y Reino Unido 9%. Esto demuestra que la empresa depende en gran medida de Europa y Estados Unidos, es decir, de mercados exigentes y de alto valor.



¿Por qué esto importa para sindicatos y trabajadores? Porque vender en esos mercados no es cualquier cosa. Esos compradores suelen exigir calidad, continuidad en el abastecimiento, certificaciones, trazabilidad y cumplimiento de estándares. O sea, la empresa necesita sostener orden productivo, logística y mano de obra suficiente para responder. En términos sencillos: si Drokasa puede mantenerse en esos mercados, es porque detrás hay miles de trabajadores que hacen posible esa cadena exportadora. La fruta no se corta sola, no se selecciona sola y no se empaca por obra del espíritu santo: hay trabajo real detrás de cada dólar exportado.

2.5. Principales compradores internacionales.

El cuadro de principales compradores internacionales también deja una enseñanza importante. Entre 2021 y 2025, el principal cliente fue Pacific Produce LLC, con US\$ 172.69 millones. Luego aparecen Westfalia Fruit con US\$ 47.20 millones, Nature's Pride con US\$ 46.15 millones, Fruits CMR S.A. con US\$ 31.96 millones y Global Fruit Point GmbH con US\$ 26.27 millones. Sin embargo, el grupo de “otros 154 compradores” sumó US\$ 457.78 millones, es decir, la mayor parte del total. Esto muestra que, aunque hay clientes importantes, la empresa no depende de un solo comprador. Tiene una cartera relativamente diversificada.

Desde una mirada sindical, esto tiene dos lecturas. La primera es positiva para la empresa: tener varios compradores reduce el riesgo de depender de uno solo. La segunda es importante para los trabajadores: si la empresa tiene una red amplia de clientes y mercados, entonces tiene más capacidad para sostener el negocio y menos argumentos para presentar una imagen de fragilidad permanente. En otras palabras, la inserción internacional de Drokasa es amplia y eso refuerza su posición económica.



PACIFIC PRODUCE, LLC

Razón social : Pacific Produce LLC
País : Estados Unidos
Casa matriz : 6755 NW 36th Street, Suite 150, Miami, FL 33166
Central telefónica : +1 305-591-2212
Página web oficial : www.pacificproduce.net

Principales productos:

- Uvas frescas
- Arándanos o murtones y demás frutos del genero vaccinium frescos.
- Aguacates (paltas), frescas o secas
- Espárragos, frescos o refrigerados
- Arvejas (guisantes, chicharos) (pisum sativum) frescas o refrigeradas

WESTFALIA FRUIT

Razón social : Westfalia Fruit (Pty) Ltd
País : Sudáfrica
Casa matriz : 9 Eton Road, Parktown, Johannesburg, Sudáfrica
Central telefónica : +27 11 381 5750
Página web oficial : www.westfaliafruit.com

Principal producto:

- Aguacates (paltas), frescas o secas

NATURE ´S PRIDE

Razón social : Nature's Pride B.V.
País : Países Bajos (Netherlands)
Casa matriz : Honderdland 611, 2676 LV, Maasdijk, Países Bajos
Central telefónica : +31 (0) 174 525 900
Página web oficial : www.naturespride.eu

Principales productos:

- Aguacates (paltas), frescas o secas
- Espárragos, frescos o refrigerados

FRUITS CMR S.A.

Razón social : Fruits CMR S.A.
País : España
Casa matriz : Polígono Industrial Estruch, Calle Sis Nº1 - 08820 El Prat de Llobregat, Barcelona, España
Central telefónica : +34 932 626 600
Página web oficial : www.cmrgroup.es

Principales productos:

- Aguacates (paltas), frescas o secas
- Uvas frescas
- Arándanos o murtones y demás frutos del genero vaccinium frescos.

GLOBAL FRUIT POINT GMBH

Razón social : Global Fruit Point GmbH
País : Alemania
Casa matriz : Bahnhofstraße 16–18, 21614 Buxtehude, Alemania
Central telefónica : +49 4161 74 888-0
Página web oficial : www.frupo.de

Principales productos:

- Uvas frescas
- Arándanos o murtones y demás frutos del genero vaccinium frescos.
- Aguacates (paltas), frescas o seca.

3. SITUACIÓN FINANCIERA 2024

3.1. Estado de situación financiera

En 2024, Drokasa siguió siendo una empresa grande y con bastante patrimonio. Sus activos totales fueron de S/ 1,391.99 millones, un poco menos que en 2023, cuando tuvo S/ 1,450.50 millones. Esto quiere decir que la empresa redujo algo el tamaño de su balance, pero no que esté quebrada ni en crisis. Más bien, cambió la forma en que está organizada financieramente.

Lo más importante es que en 2024 la empresa mejoró su capacidad para manejar dinero en el corto plazo. Por ejemplo, el efectivo en caja y bancos subió de S/ 12.84 millones en 2023 a S/ 50.25 millones en 2024. O sea, terminó el año con mucho más dinero disponible. Al mismo tiempo, bajaron las cuentas por cobrar y también los inventarios, lo que puede significar que cobró mejor y ordenó mejor sus existencias.

Además, el pasivo total bajó de S/ 877,55 millones a S/ 786,02 millones, mientras que el patrimonio neto subió de S/ 572.95 millones a S/ 605.97 millones. En palabras simples: la empresa cerró 2024 con menos deudas y más respaldo propio. Eso muestra una situación financiera más fuerte que la del año anterior.

Concepto	2023 (miles de S/)	2024 (miles de S/)	Variación
Activo corriente	512,326	403,118	-21.3%
Efectivo y equivalentes	12,840	50,245	291.3%
Cuentas por cobrar comerciales	205,108	148,827	-27.4%
Inventarios	158,244	148,660	-6.1%
Activo no corriente	938,169	988,879	5.4%
TOTAL ACTIVO	1,450,495	1,391,997	-4.0%
Pasivo corriente	463,507	238,310	-48.6%
Pasivo no corriente	414,040	547,713	32.3%
TOTAL PASIVO	877,547	786,023	-10.4%
Patrimonio neto	572,948	605,974	5.8%

3.2. Estado de resultados

En 2024, Sociedad Agrícola Drokasa S.A. registró una ligera disminución de sus ventas, pero al mismo tiempo obtuvo una mejora importante en sus resultados económicos. Las ventas pasaron de S/ 694,571 miles en 2023 a S/ 669,050 miles en 2024, lo que representa una reducción de 3.7%. Sin embargo, esta caída no impidió que la empresa incrementara de manera significativa sus márgenes de ganancia.

La utilidad bruta aumentó de S/ 226,081 miles a S/ 274,413 miles, con un crecimiento de 21.4%. Esto significa que, pese a vender un poco menos, la empresa obtuvo un mayor margen directo de su actividad productiva y comercial. En términos sencillos, cada sol vendido dejó más ganancia bruta que el año anterior.

La mejora es aún más clara en la utilidad operativa, que pasó de S/ 104,815 miles en 2023 a S/ 162,553 miles en 2024, equivalente a un crecimiento de 55.1%. Este resultado muestra que la operación principal de la empresa fue más rentable y eficiente, ya sea por mejores precios, control de costos, mayor productividad o una combinación de estos factores.

Finalmente, la utilidad neta casi se duplicó, al pasar de S/ 28,462 miles a S/ 54,420 miles, con un incremento de 91.2%. Este dato es especialmente importante para el análisis sindical, porque demuestra que la empresa cerró 2024 con una ganancia final bastante superior a la del año anterior.

Desde la perspectiva de las y los trabajadores, este resultado permite sostener que la empresa tuvo una mejor capacidad económica en 2024. Aunque las ventas bajaron ligeramente, la rentabilidad aumentó de forma considerable. Por tanto, cualquier argumento empresarial basado únicamente en la reducción de ventas debe analizarse con cuidado, porque los resultados muestran que Drokasa ganó más, operó con mayor margen y fortaleció su rentabilidad.

Concepto	2023 (miles de S/)	2024 (miles de S/)	Variación
Ventas	694,571	669,050	-3.7%
Utilidad bruta	226,081	274,413	21.4%
Utilidad operativa	104,815	162,553	55.1%
Utilidad neta	28,462	54,420	91.2%

3.3. Liquidez, caja y endeudamiento

La liquidez corriente mejoró de 1.11 a 1.69. En sencillo, esto significa que en 2024 la empresa estuvo en mejores condiciones para pagar sus obligaciones de corto plazo. No estaba tan apretada como en 2023.

Las obligaciones financieras también bajaron. En 2023 sumaban S/ 682,17 millones y en 2024 fueron S/ 542,13 millones. O sea, la empresa redujo su deuda financiera en alrededor de S/ 140 millones. Eso también mejora su situación general.

Si a eso se suma que la caja aumentó bastante, el resultado es claro: Drokasa terminó 2024 con más aire financiero. Para los trabajadores, este dato es clave, porque demuestra que la empresa no solo tuvo ganancia, sino también mejor capacidad de pago y menor presión por deuda.

Indicador	2023	2024
Liquidez corriente (veces)	1.11	1.69
Obligaciones financieras (miles de S/)	682,169	542,130
Deuda neta (miles de S/)	669,329	491,885
Ratio de apalancamiento	1.53	1.30
Margen operativo	15.1%	24.3%
Margen neto	4.1%	8.1%

Base de cálculo usada:

- Liquidez corriente = Activo corriente / Pasivo corriente.
- Obligaciones financieras = deuda financiera corriente + deuda financiera no corriente. En 2023: S/ 343,532,677 + S/ 338,636,125; en 2024: S/ 70,705,558 + S/ 471,424,585.
- Deuda neta = Obligaciones financieras – efectivo y equivalentes. En 2023 se descuenta S/ 12,839,764 y en 2024 S/ 50,244,648.
- Ratio de apalancamiento = Pasivo total / Patrimonio neto.
- Margen operativo = Utilidad operativa / Ventas netas. La utilidad operativa fue S/ 104,814,502 en 2023 y S/ 162,552,946 en 2024; las ventas netas fueron S/ 694,571,003 y S/ 669,050,443, respectivamente.
- Margen neto = Utilidad neta / Ventas netas. La utilidad neta fue S/ 28,461,844 en 2023 y S/ 54,419,614 en 2024.

3.4. Capital social, accionariado y dividendos 2025

El capital social de la empresa se mantuvo estable, pero los resultados acumulados subieron de S/ 400,1 millones a S/ 433,1 millones. Eso quiere decir que la empresa fue acumulando más utilidades.

Además, no se reporta distribución de dividendos en 2023 ni 2024, lo que sugiere que una parte importante de las ganancias se quedó dentro de la empresa.

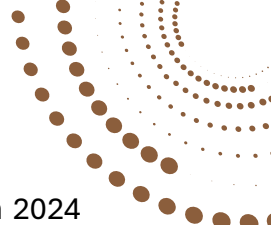
Indicador	2023	2024
Capital social (miles de S/)	146,041	146,041
Capital adicional (miles de S/)	6,000	6,000
Reservas (miles de S/)	20,847	20,847
Resultados acumulados (miles de S/)	400,061	433,087
Patrimonio total (miles de S/)	572,948	605,974
Variación patrimonio (%)	—	5.8%
Distribución de dividendos	No disponible	No disponible

El patrimonio de Drokasa muestra un crecimiento de 5.8% en 2024, impulsado principalmente por el aumento de resultados acumulados, lo que refleja una política de reinversión de utilidades. El capital social y las reservas se mantienen constantes, evidenciando estabilidad en la estructura patrimonial. Asimismo, la empresa continúa bajo el control del Grupo HAME, consolidando su carácter de empresa agroexportadora con capital extranjero.

No se ha tenido acceso a informe de auditoría externa en el 2024, ya que Luego de la venderse al guatemalteco Grupo Hame, Agrokasa Holdings comunicó a la Bolsa de Valores de Lima (BVL) su decisión de deslistar “todas las acciones comunes representativas del capital social” de Sociedad Agrícola Drokasa (Agrokasa).

Pero sí hay información que ayuda a entender el contexto. Por ejemplo, la declaración jurada de 2024 muestra gastos financieros por S/ 70,6 millones, lo que indica que la empresa todavía carga una deuda importante, aunque menor que antes.

También hay que considerar que la SMV en el 2024 sancionó a Agrokasa Holdings S.A. con dos amonestaciones por presentar tarde información financiera consolidada del año 2022. La sanción fue leve, pero igual muestra que hubo problemas de cumplimiento y transparencia en la entrega de información



En resumen, de la información financiera analizada, Drokasa estuvo mejor en 2024 que en 2023. Tuvo:

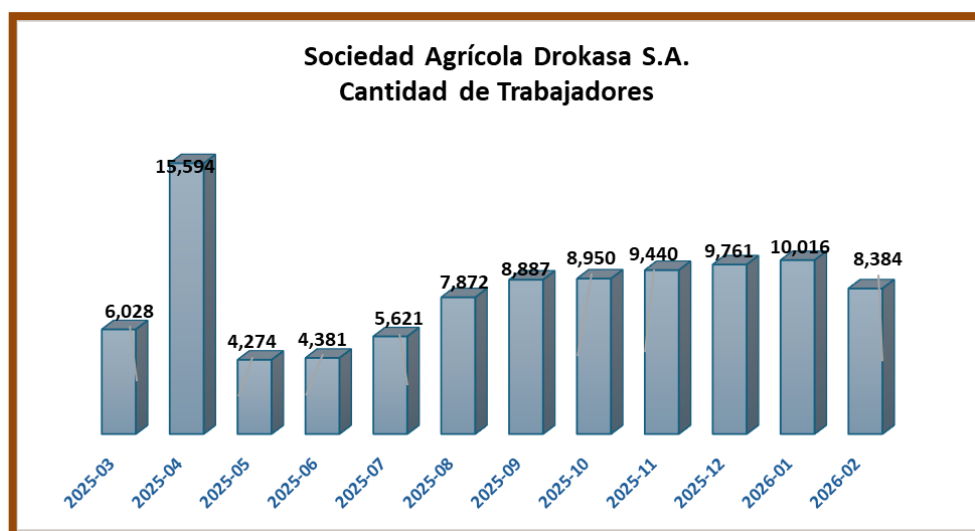
- más caja,
- menos deuda,
- mejor liquidez,
- más patrimonio,
- y casi el doble de utilidad neta.

Por eso, desde el punto de vista de los trabajadores, el balance financiero de 2024 muestra que la empresa sí tenía mejores condiciones económicas.

4. DIMENSIÓN LABORAL

La información examinada sobre Sociedad Agrícola Drokasa S.A. permite identificar una estructura laboral caracterizada por tres rasgos centrales: alta estacionalidad del empleo, predominio de la contratación eventual y desigual distribución por sexo. En conjunto, estos factores ayudan a explicar las limitaciones actuales para el crecimiento del sindicato y, al mismo tiempo, permiten identificar oportunidades concretas para fortalecer la afiliación.

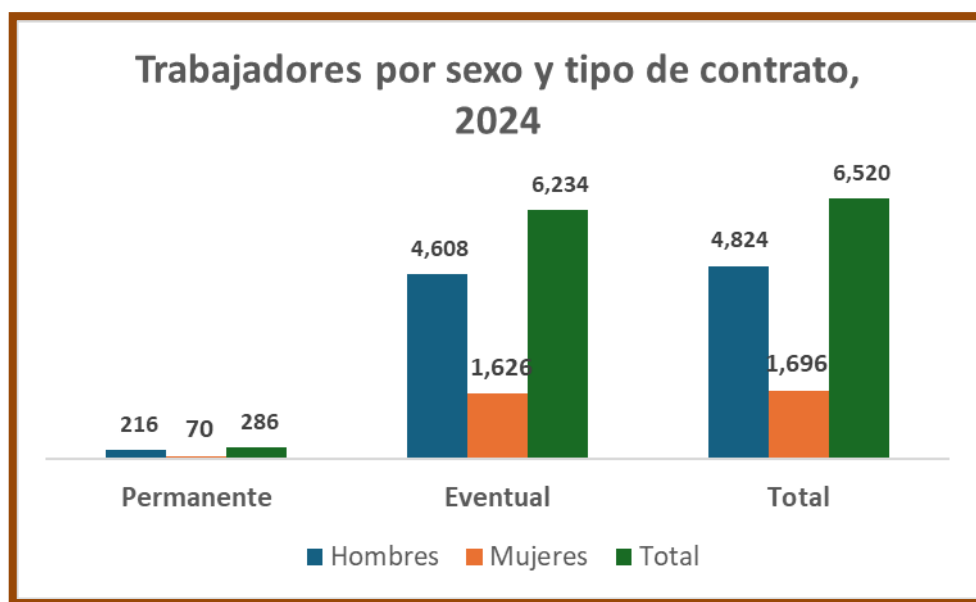
En primer lugar, la evolución mensual del número de trabajadores evidencia una dinámica estacional claramente marcada. La empresa registra una temporada alta en abril de 2025, con 15,594 trabajadores, y un segundo periodo de elevada demanda laboral entre noviembre de 2025 y enero de 2026, con niveles que oscilan entre 9,440 y 10,016 trabajadores. Asimismo, puede identificarse una temporada media entre agosto y octubre de 2025, además de febrero de 2026, con volúmenes de empleo de entre 7,872 y 8,950 trabajadores. En contraste, la temporada baja se concentra principalmente entre mayo y julio de 2025, cuando la cantidad de trabajadores desciende de manera significativa hasta ubicarse entre 4,274 y 5,621 personas. Este comportamiento confirma que la empresa organiza gran parte de su fuerza laboral en función de las campañas productivas, lo que genera alta rotación e inestabilidad.



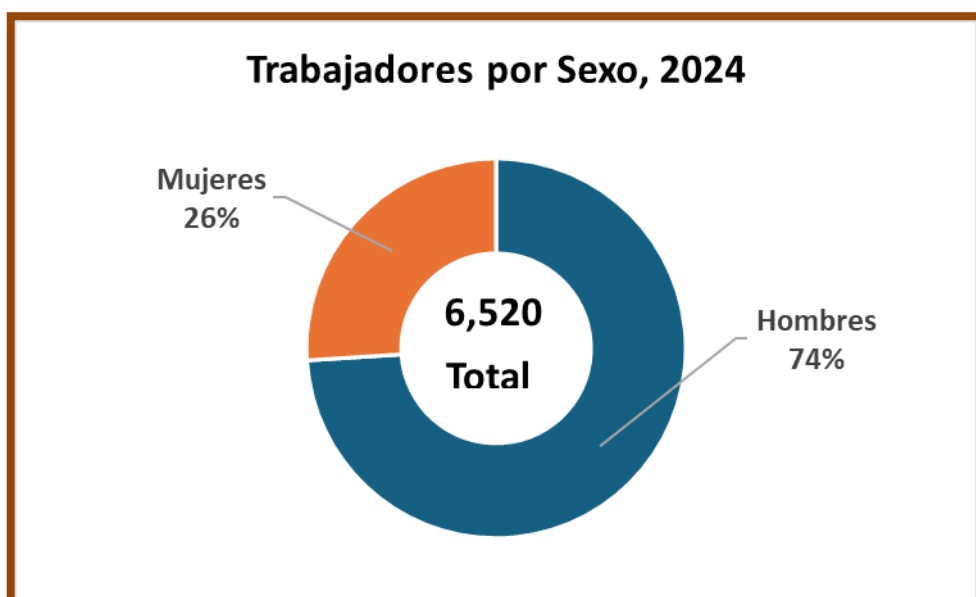
En segundo lugar, la estructura del empleo en 2024 muestra una abrumadora predominancia del trabajo eventual. Del total de 6,520 trabajadores, 6,234 eran eventuales, es decir, aproximadamente 95.6%, mientras que solo 286 trabajadores, equivalentes al 4.4%, tenían condición de permanentes.

Desde una perspectiva sindical, este dato resulta especialmente crítico si se contrasta con el nivel mínimo de mano de obra que la propia empresa requiere incluso en temporada baja. Como se ha señalado, en los meses de menor contratación la empresa mantiene alrededor de 4,274 trabajadores, lo que evidencia que el número de trabajadores permanentes (286) se encuentra muy por debajo de las necesidades estructurales de la operación. Esta brecha revela que una parte significativa de labores que son recurrentes y necesarias para el funcionamiento continuo de la empresa se cubren mediante contratos temporales. En ese sentido, el sindicato puede plantear como demanda la ampliación progresiva del número de trabajadores estables, no solo como una medida de mejora laboral, sino también como una estrategia empresarial eficiente. Contar con una mayor proporción de trabajadores permanentes permitiría a la empresa consolidar mano de obra más capacitada y especializada, reducir costos asociados a la alta rotación y mejorar la productividad y calidad de sus procesos.

Este dato revela un modelo empresarial altamente flexible, sustentado en vínculos laborales temporales, lo que debilita la continuidad organizativa de los trabajadores y dificulta la consolidación de una base sindical estable. En contextos de alta temporalidad, muchos trabajadores pueden percibir la afiliación como un riesgo, especialmente si consideran que su permanencia en la empresa depende de renovaciones periódicas o de futuras convocatorias.



En tercer lugar, la distribución por sexo evidencia una marcada masculinización de la fuerza laboral. Del total de 6,520 trabajadores, 4,824 son hombres (74%) y 1,696 son mujeres (26%). Esta brecha también se reproduce en la estructura contractual: en el empleo eventual, los hombres representan la mayor parte de la fuerza laboral, y en el empleo permanente la diferencia también se mantiene. Esto sugiere que la participación femenina en la empresa es considerablemente menor y que podrían existir barreras de acceso, segmentación ocupacional o condiciones diferenciadas que limitan una presencia más equilibrada de trabajadoras en la actividad productiva. Desde el punto de vista sindical, ello implica que cualquier estrategia de crecimiento organizativo debe incorporar un enfoque de género, ya que una parte importante del universo laboral femenino podría estar insuficientemente representada o subatendida por la acción sindical.



Relación entre la estructura laboral y la baja afiliación sindical

La reducida afiliación sindical —que actualmente no supera los 100 afiliados— no puede analizarse únicamente como un problema interno de organización. También debe entenderse como el resultado de una estructura laboral adversa para la sindicalización. En una empresa donde predomina el trabajo eventual, existe alta rotación, fuerte dependencia de campañas y baja proporción de trabajadores permanentes, la afiliación enfrenta obstáculos objetivos: temor a no ser recontratado, débil contacto continuo entre trabajadores, dificultad para sostener procesos de formación sindical y limitada construcción de identidad colectiva. A ello se suma la menor participación de mujeres, que puede reducir la diversidad y amplitud de la base sindical potencial.

En ese marco, la temporada baja adquiere una importancia estratégica particular. Lejos de ser un periodo muerto para la acción sindical, debe ser entendida como una etapa clave para reorganizar, ampliar y preparar la afiliación de cara a la siguiente campaña. Mientras que en la temporada alta la prioridad de muchos trabajadores está concentrada en sostener el empleo y responder a la intensidad productiva, en la temporada baja existe una mayor posibilidad de desarrollar acciones de contacto, sensibilización, formación y reagrupamiento organizativo.

Frente a este escenario, el sindicato requiere una estrategia de crecimiento más planificada, segmentada y sostenida en el tiempo. No basta con esperar que la afiliación aumente por efecto de las coyunturas; se necesita una política activa de organización.

Una primera acción consiste en orientar la campaña principal de afiliación durante la temporada baja, especialmente entre mayo y julio. En esos meses el sindicato puede dedicar mayores esfuerzos a identificar trabajadores de campañas anteriores, reestablecer contacto con ellos, explicar la importancia de la organización colectiva y preparar su reincorporación afiliativa para la siguiente temporada alta. La baja de empleo no debe ser vista solo como un problema, sino como un momento de siembra organizativa: cuando el trabajo baja, el sindicato tiene que subir.

Una segunda medida es construir un registro sindical de trabajadores por campañas, áreas y contactos, que permita dar continuidad al vínculo incluso cuando termine el contrato eventual. Si la empresa organiza el empleo por campañas, el sindicato debe organizar la afiliación con la misma lógica. Ello implica contar con bases de datos actualizadas, redes de comunicación por zonas o cuadrillas y mecanismos para mantener informados a trabajadores que hoy están fuera de planilla, pero que probablemente retornarán en la siguiente campaña.



En tercer lugar, resulta necesario desarrollar una estrategia específica de afiliación para trabajadores eventuales. Dado que ellos representan la inmensa mayoría de la fuerza laboral, el sindicato no puede sostenerse solo sobre el pequeño grupo de permanentes. Debe adaptar su mensaje, sus canales y sus servicios a la realidad del trabajador temporal, enfatizando que la afiliación no solo sirve para resolver problemas inmediatos, sino también para defender criterios de recontractación transparentes, condiciones de trabajo dignas, trato justo y acceso a información sobre derechos.

En cuarto lugar, se requiere fortalecer una estrategia de afiliación con enfoque de género. La presencia de mujeres es menor, pero sigue siendo significativa y no debe quedar al margen de la construcción sindical. Para ello conviene promover espacios de escucha y representación de las trabajadoras, identificar problemáticas específicas que afectan su permanencia y participación, y garantizar que el sindicato proyecte una imagen inclusiva, cercana y útil también para ellas. No se trata solo de sumar afiliadas, sino de ampliar la legitimidad y representatividad del sindicato.

En quinto lugar, es clave impulsar una política sindical de servicios concretos y visibles. En contextos de baja afiliación, muchos trabajadores evalúan la utilidad inmediata de incorporarse. Por ello, el sindicato debe mostrar con claridad qué ofrece: orientación laboral, acompañamiento ante abusos, información sobre contratos, defensa frente a despidos arbitrarios, asesoría en seguridad y salud en el trabajo, y canales de denuncia o atención. La afiliación crece más cuando los trabajadores perciben que el sindicato resuelve, acompaña y protege.

En sexto lugar, conviene formar una red de promotores o delegados de afiliación por áreas, fundos, plantas o grupos de trabajadores. Un sindicato con menos de 100 afiliados en una empresa de miles de trabajadores necesita multiplicar su presencia mediante referentes de confianza. La afiliación no se expande solo con comunicados; se expande mediante contacto directo, conversación entre pares y seguimiento constante.

Finalmente, el sindicato debe fijarse metas progresivas y medibles de crecimiento. Por ejemplo, proponerse duplicar la afiliación en una primera etapa, priorizando determinadas áreas o campañas, y evaluar periódicamente resultados. Una estrategia sin metas corre el riesgo de quedarse en buenas intenciones; una estrategia con metas, responsables y seguimiento puede convertir un sindicato pequeño en una organización con mayor capacidad de representación.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

El análisis desarrollado sobre Sociedad Agrícola Drokasa S.A. permite concluir, en primer lugar, que se trata de una empresa agroexportadora de gran relevancia económica, con una posición consolidada en mercados internacionales y una base productiva sostenida principalmente en la palta y la uva. La empresa mantiene una inserción importante en Europa y Estados Unidos, cuenta con una cartera amplia de compradores y ha mostrado continuidad en sus exportaciones, lo que confirma que no se encuentra ante una operación marginal, sino frente a una empresa con capacidad de generación de ingresos y presencia estable en el negocio agroexportador.

En segundo lugar, la revisión de la situación financiera evidencia que durante 2024 la empresa mejoró varios de sus principales indicadores económicos. Aunque las ventas se redujeron ligeramente, la utilidad neta casi se duplicó, aumentó la liquidez, se redujo la deuda financiera y se incrementó el patrimonio. En términos generales, ello demuestra que la empresa fortaleció su posición económica y que dispone de mejores condiciones para afrontar obligaciones laborales y discutir mejoras en las condiciones de trabajo. Desde la perspectiva sindical, esta información debilita cualquier argumento que pretenda presentar a la empresa como carente de recursos para atender demandas razonables de sus trabajadores.

En tercer lugar, la dimensión laboral revela una estructura de empleo altamente precaria en términos de estabilidad. La empresa funciona con una fuerte estacionalidad y con un predominio casi absoluto de contratación eventual. El hecho de que solo una fracción muy reducida de la fuerza laboral sea permanente, pese a que la empresa requiere miles de trabajadores incluso en temporada baja, pone en evidencia un uso intensivo de modalidades temporales para cubrir necesidades estructurales del negocio. Esta situación no solo afecta la seguridad laboral de los trabajadores, sino que también debilita la continuidad organizativa y limita el crecimiento sindical.

En cuarto lugar, el bajo nivel de afiliación sindical no debe interpretarse únicamente como una debilidad interna del sindicato, sino como el resultado de un contexto laboral adverso. La alta rotación, el temor a la no recontractación, la fragmentación de la fuerza de trabajo y la baja proporción de personal estable constituyen obstáculos objetivos para el ejercicio de la libertad sindical. Por ello, el fortalecimiento del sindicato exige una estrategia más sistemática, sostenida y adaptada a la realidad de una empresa organizada por campañas productivas.

En quinto lugar, las certificaciones y exigencias de los mercados internacionales abren también un campo de acción para los trabajadores y sus organizaciones. Dado



que varios estándares comerciales incorporan referencias a condiciones laborales, seguridad y salud en el trabajo y responsabilidad social, el sindicato cuenta con una oportunidad importante para articular sus demandas con mecanismos de vigilancia, auditoría y exigibilidad vinculados a compradores y certificadoras. Este elemento puede transformarse en una herramienta complementaria de presión e incidencia para promover mejoras efectivas en la empresa.

La información revisada muestra una contradicción central: Drokasa es una empresa con resultados económicos relevantes, presencia exportadora sólida y acceso a mercados exigentes, pero al mismo tiempo sostiene su operación sobre una estructura laboral marcada por la temporalidad, la inestabilidad y una débil sindicalización. Precisamente por ello, el reto principal para los trabajadores y sus organizaciones consiste en convertir la importancia económica de la empresa en una base concreta para fortalecer la representación sindical, ampliar la negociación colectiva y conquistar mejoras reales en derechos laborales y condiciones de trabajo.

5.2. Recomendaciones

- a. Se recomienda que el sindicato impulse una estrategia permanente de crecimiento sindical, organizada de acuerdo con el ciclo productivo de la empresa. En particular, la temporada baja debe ser aprovechada como un periodo clave para desarrollar campañas de afiliación, recontactar a trabajadores de campañas anteriores, fortalecer la comunicación sindical y preparar una base organizativa más amplia para la siguiente temporada alta. La acción sindical no debe concentrarse únicamente en los momentos de mayor empleo, sino también en aquellos periodos en los que es posible reorganizar, informar y formar a los trabajadores con mayor tiempo y continuidad.
- b. Asimismo, resulta recomendable que el sindicato construya un sistema propio de registro y seguimiento de trabajadores por campañas, fundos, plantas, áreas y contactos. En una empresa con alta rotación, la continuidad organizativa no puede depender solo de la presencia física inmediata en el centro de trabajo. Se requiere una política de vínculo sostenido que permita mantener comunicación con trabajadores eventuales antes, durante y después de cada campaña, de manera que la afiliación no se pierda cuando termina el contrato.
- c. Se recomienda también priorizar una estrategia específica de sindicalización de trabajadores eventuales, dado que constituyen la inmensa mayoría de la fuerza laboral. Para ello, el sindicato debe adecuar su discurso, sus mecanismos de contacto y sus formas de acompañamiento a la realidad del empleo temporal, enfatizando la utilidad concreta de la organización sindical para la defensa frente a abusos, la exigencia de criterios transparentes de recontratación, la mejora del



trato laboral, la fiscalización de condiciones de trabajo y la protección frente a vulneraciones de derechos.

- d. En materia de negociación colectiva, conviene que el sindicato formule una plataforma sustentada en información objetiva de la propia empresa. Los datos de exportaciones, resultados económicos y estructura de empleo constituyen una base importante para sostener demandas vinculadas a remuneraciones, bonificaciones, estabilidad laboral, condiciones de seguridad y salud en el trabajo, transporte, alimentación, servicios higiénicos, descanso, trato digno y mecanismos de atención de reclamos. Una negociación colectiva mejor preparada requiere combinar la experiencia de los trabajadores con evidencia económica y laboral concreta.
- e. De manera específica, se recomienda incorporar como eje de negociación la ampliación progresiva del empleo estable. El hecho de que la empresa mantenga un nivel mínimo de mano de obra muy superior al número de trabajadores permanentes permite sustentar la demanda de incremento de plazas estables para labores continuas y recurrentes. Esta propuesta no debe presentarse solo como una reivindicación laboral, sino también como una medida orientada a mejorar productividad, reducir rotación, retener experiencia y fortalecer la calidad de los procesos productivos.
- f. También se recomienda fortalecer una agenda sindical específica en materia de seguridad y salud en el trabajo. En una empresa agroexportadora con labores de campo, cosecha, empaque, manipulación de cargas, exposición climática y trabajo intensivo por campañas, la prevención de riesgos debe convertirse en una prioridad. El sindicato puede promover vigilancia sobre equipos de protección personal, acceso a agua y sombra, pausas adecuadas, transporte seguro, ergonomía, atención de accidentes, capacitación preventiva y funcionamiento efectivo de comités o mecanismos internos de SST. La defensa de la salud laboral no debe considerarse un tema secundario, sino un componente central de la acción sindical.
- g. Es igualmente recomendable desarrollar una política sindical con enfoque de género. La menor participación de mujeres dentro de la empresa no debe traducirse en una menor presencia de sus demandas dentro de la agenda sindical. Por ello, se requiere promover espacios de participación de trabajadoras, identificar barreras específicas que afecten su acceso, permanencia y organización, e incorporar en la negociación temas como igualdad de trato, prevención del hostigamiento, respeto a la maternidad, condiciones adecuadas en servicios básicos y medidas frente a cualquier forma de discriminación. Un



sindicato que crece con inclusión fortalece también su legitimidad y representatividad.

- h. Se recomienda, además, formar una red de dirigentes, delegados o promotores sindicales por fondos, plantas y áreas de trabajo. En una empresa de gran tamaño y dispersión territorial, la presencia sindical debe multiplicarse mediante referentes cercanos a los trabajadores. Esta red puede cumplir funciones de información, acompañamiento, detección temprana de problemas, promoción de afiliación y apoyo a la negociación colectiva. La organización cotidiana en el lugar de trabajo sigue siendo una de las bases más efectivas para fortalecer el sindicato.
- i. Del mismo modo, conviene que el sindicato articule su acción con el papel de los compradores internacionales y de las certificaciones sociales y laborales. La empresa opera en mercados que exigen estándares y cumplimiento de determinados compromisos. En ese marco, las organizaciones sindicales pueden documentar situaciones críticas, participar de forma más activa en auditorías, exigir transparencia en los procesos de verificación y utilizar esos canales como instrumentos complementarios para demandar mejoras en derechos laborales, libertad sindical, trato justo y seguridad en el trabajo.
- j. Finalmente, se recomienda establecer un plan sindical con metas concretas, responsables y mecanismos de seguimiento. Ello implica definir objetivos de crecimiento de afiliación, prioridades de negociación, cronogramas de formación, acciones de comunicación, campañas por temporada y evaluación periódica de resultados. El fortalecimiento sindical no puede descansar únicamente en la voluntad o en la reacción frente a conflictos coyunturales; requiere planificación, constancia y capacidad para convertir el diagnóstico de la empresa en una herramienta de organización, representación y conquista de derechos.

6. ANEXOS

Anexo A. Principales productos de exportaciones 2021-2025

Anexo B. Volumen de Exportaciones por principales países 2021-2025

Anexo C. Principales países de destino de exportación 2021-2025

Anexo D. Principales empresas compradoras 2021-2025

ANEXO A: PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN

Periodo 2021 - 2025

(En millones de US\$ FOB)

Partida	Descripción	2021	2022	2023	2024	2025	Total US\$ FOB	%
0804.40.00.0 0	AGUACATES (PALTAS) , FRESCAS O SECAS	72.31	46.63	42.53	84.89	78.94	325.29	41.59 %
0806.10.00.0 0	UVAS FRESCAS	30.23	33.42	75.04	44.71	72.05	255.44	32.66 %
0810.40.00.0 0	ARÁNDANOS O MURTONES Y DÉMAS FRUTOS DEL VACCINIUM FRESCOS	20.16	24.11	56.60	27.91	22.41	151.20	19.33 %
0709.20.00.0 0	ESPÁRRAGOS, FRESCOS O REFRIGERADOS	15.73	15.17	12.79	5.78	0.58	50.05	6.40%
OTRAS PARTIDAS	TOMATES FRESCOS O REFRIGERADOS Y OTRAS 37 PARTIDAS	0.01	0.04	0.01	0.02	0.00	0.07	0.01%
TOTAL US\$ FOB		138.4 4	119.3 7	186.96	163.3 1	173.97	782.05	100%

ANEXO B: VOLUMEN DE EXPORTACIONES POR PRINCIPALES PAÍSES

Periodo 2021 - 2025

(En TM)

	PAÍS	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL TM	%
1	PAÍSES BAJOS	20,745	20,498	21,803	21,919	24,024	108,989	35%
2	ESTADOS UNIDOS	12,178	13,678	14,168	12,008	16,422	68,454	22%
3	ESPAÑA	8,064	8,008	6,004	7,126	10,450	39,653	13%
4	REINO UNIDO	7,825	6,443	7,884	7,273	8,254	37,679	12%
5	CHILE	2,667	2,378	1,055	2,876	4,080	13,055	4%
6	OTROS (25 PAÍSES)	6,344	6,928	12,188	7,474	12,690	45,622	15%
TOTAL (En TM)		57,823	57,93 2	63,102	58,675	75,92 0	313,45 2	100 %

ANEXO C: PRINCIPALES PAÍSES DESTINO DE EXPORTACIONES**Periodo 2021 - 2025**

(En millones de US\$ FOB)

	PAÍS	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL	%
							L	
1	PAÍSES BAJOS	48.67	40.62	70.44	63.79	61.54	285.07	36%
2	ESTADOS UNIDOS	33.00	32.63	44.94	37.87	33.18	181.62	23%
3	ESPAÑA	18.96	13.74	21.79	19.53	22.01	96.03	12%
4	REINO UNIDO	15.87	10.85	9.55	16.08	19.85	72.19	9%
5	CHILE	0.34	0.69	6.84	4.69	9.13	21.69	3%
6	OTROS (25 PAÍSES)	21.59	20.83	33.41	21.35	28.27	125.44	16%
TOTAL (Millones US\$)		138.4	119.3	186.9	163.3	173.9	782.05	100%
		4	7	6	1	7		

ANEXO D: PRINCIPALES EMPRESAS COMPRADORA**Periodo 2021 - 2025**

(En millones de US\$ FOB)

	Empresa	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL
1	PACIFIC PRODUCE, LLC	32.03	31.43	43.30	35.56	30.37	172.69
2	WESTFALIA FRUIT	0.00	0.00	11.85	18.72	16.63	47.20
3	NATURE'S PRIDE	11.47	6.99	4.95	13.28	9.45	46.15
4	FRUITS CMR S.A.	3.89	3.67	8.76	7.65	7.99	31.96
5	GLOBAL FRUIT POINT GMBH	3.60	3.73	10.27	4.40	4.27	26.27
6	OTROS (154 EMPRESAS)	87.45	73.55	107.83	83.69	105.26	457.78
TOTAL (Millones US\$ FOB)		138.44	119.3	186.9	163.3	173.97	782.05
			7	6	1		