

CASO DE NEGOCIO

El dilema de

Agroexportadora Peruana

Andina SA

AUTORA

Vera Castro, María

2025

CASO: EL DILEMA DE AGROEXPORTADORA PERUANA ANDINA SA

María Vera Castro
Universidad de Lima
<https://orcid.org/0000-0002-3116-1021>
mveraca@ulima.edu.pe

Agroexportadora Peruana Andina SA es una empresa agroindustrial ubicada en el norte del Perú, que se dedica a la exportación de frutas y vegetales orgánicos congelados a mercados internacionales exigentes como Europa y Norteamérica. Esta empresa, fundada en 2008, se ha consolidado como un actor importante en el sector agroexportador peruano, gracias a su enfoque en la calidad, la sostenibilidad y el cumplimiento de estándares de calidad internacionales. Empezó y creció con el alquiler de distintas plantas en Lima. En 2022, con la experiencia adquirida, se diseñó y construyó su propia planta, la cual se ubica en el parque industrial de Huaral. El diseño fue un esfuerzo colectivo con el equipo de producción y recibió el asesoramiento técnico de empresas certificadoras, así como de reconocidos especialistas en refrigeración, quienes eligieron equipos modernos que les garantizaban un proceso eficiente de congelamiento y almacenaje en frío. La empresa trabaja con marcas privadas para sus diferentes clientes y aliados estratégicos, a quienes les brinda el servicio de maquila y almacenamiento. Actualmente, cuenta con una capacidad de 1500 toneladas de almacenaje y prevé incrementarla hasta 3000 toneladas adicionales.

Uno de los principales logros de Agroexportadora Peruana Andina SA fue obtener las certificaciones de inocuidad alimentaria HACCP y de gestión de la calidad ISO 22000, las cuales le han permitido identificar los peligros potenciales en la producción de alimentos y la solución de estos, así como acceder a mercados cada vez más competitivos y rigurosos en términos de calidad y seguridad de los productos. También, ha certificado sus campos con Global GAP y LEAF (amigable con el medioambiente), por lo que ha llevado rigurosos controles que le permiten total trazabilidad desde el campo hasta la entrega al consumidor final. Entre sus principales productos de exportación se encuentra

la lúcuma, chirimoya, maracuyá, choclo y ají amarillo.

Sin embargo, en los últimos años, la empresa ha enfrentado la creciente presión de sus clientes internacionales para alinearse a SMETA (Sedex Members Ethical Trade Audit), un estándar que evalúa el cumplimiento de prácticas éticas y socialmente responsables en la cadena de suministro. Sus clientes sostienen como argumento que trabajar con proveedores certificados en SMETA mantiene y mejora su propia reputación y la de sus marcas frente a los consumidores, les genera una ventaja competitiva y responde a regulaciones o políticas que buscan promover prácticas empresariales responsables.

El papel de SMETA es alinear los estándares de auditoría social con las prácticas de control para aliviar la carga de auditoría en los proveedores, al compartir informes e impulsar mejoras en los estándares laborales de la cadena de suministro.

Las auditorías SMETA de dos pilares comprenden los dos que corresponden a normas de trabajo y de salud y seguridad. Estas son áreas obligatorias para cualquier auditoría SMETA. También contiene los elementos adicionales de sistemas de gestión (inclusive derechos de terreno), derechos humanos, prácticas de reclutamiento responsable, derecho a trabajo, subcontratación y trabajo desde casa, una evaluación abreviada del medioambiente.

Las auditorías SMETA de cuatro pilares incluye todos los elementos anteriormente mencionados, más los pilares adicionales de medioambiente (evaluación extendida, que sustituye la evaluación abreviada) y ética empresarial. Estos pilares adicionales pueden no ser requeridos por todos los miembros de Sedex y es importante que los sitios de trabajo y los auditores estén claros sobre cuándo se requieren estos módulos adicionales. SMETA no es una certificación, por lo que el resultado de su auditoría es un informe que es público en la plataforma Sedex para sus compradores designados. Por ello, se recomienda mantener la información actualizada de manera anual o según lo determine su comprador. El informe puede elaborarse con la base de datos Sedex, con base en sus requisitos. Usualmente, los lugares elegibles completan una autoevaluación antes de que se inicien las auditorías.

El objetivo de Sedex es proporcionar la mejor tecnología, datos y servicios para ayudar a satisfacer las necesidades de sus miembros y apoyarlos con sus objetivos de sostenibilidad. Por ello, a partir del 1 de marzo de 2023, incrementó sus tarifas anuales de membresía en un 8 % en promedio, con el fin de continuar evolucionando su oferta, satisfacer la demanda del mercado y administrar el aumento de los costos y la inflación. En la Tabla 1, se describen los nuevos costos:

Tabla 1

Costos de suscripción anual para miembros

Volumen de ventas anual	Cuota de suscripción anual a partir del 1 de marzo de 2022	Cuota de suscripción anual a partir del 1 de marzo de 2023
Membresía de proveedores	£110 por sitio	£119 por sitio
< £10 millones	£2900	£3130
£10-100 millones	£3800	£4100
£101-500 millones	£4800	£5200
£501-1000 millones	£5800	£6270
£1-2000 millones	£6700	£7250
£2-5000 millones	£11 200	£12 100
£5-8000 millones	£22 300	£24 100
£8-15 000 millones	£31 100	£33 600
> £15 000 millones	£40 600	£43 850

Nota. Tomada de la página web de Sedex.

La gerencia de Agroexportadora Peruana Andina SA reconoce la importancia de cumplir con el estándar SMETA para mantener su competitividad en el mercado internacional y diferenciarse de otros proveedores. No obstante, al mismo tiempo, la empresa se enfrenta a un dilema: por un lado, sabe que la obtención de esta certificación implica cumplir con estrictos requisitos relacionados con las condiciones laborales, la seguridad y salud de los trabajadores, y el respeto a los derechos sindicales; por otro, la empresa ha sido tradicionalmente reacia a la formación de sindicatos, por tanto teme que

esto pueda afectar su productividad y flexibilidad operativa.

En los últimos meses, algunos de los trabajadores de Agroexportadora Peruana Andina SA han comenzado a organizarse para formar un sindicato, con el objetivo de negociar mejores condiciones de trabajo y salarios. Los líderes han distribuido material informativo para convencer a más trabajadores de la importancia y beneficios de sindicalizarse. Por su parte, la gerencia de la empresa se ha mostrado reticente a aceptar esta iniciativa y argumenta que podría poner en riesgo la obtención de la certificación SMETA y, en consecuencia, su acceso a los mercados internacionales más exigentes.

Asimismo, la empresa ha reconocido que la implementación y mantenimiento de SMETA implicará costos significativos, como el pago de las auditorías, la contratación de expertos en responsabilidad social y la implementación de mejoras en las condiciones laborales y prácticas empresariales. Estos costos adicionales pueden impactar en los márgenes de rentabilidad de la empresa, especialmente en un contexto de alta competencia en los mercados internacionales.

Por otra parte, para cumplir con los requisitos de SMETA, la empresa afronta otro desafío importante: asegurarse de que todos los proveedores y contratistas que forman parte de su cadena de suministro también cumplan con los estándares éticos y laborales requeridos, por lo que coordinar y supervisar a todos los actores de la cadena le demandará un despliegue logístico y operativo significativo.

Adicionalmente, la cultura y las prácticas de gestión de Agroexportadora Peruana Andina SA pueden estar arraigadas en enfoques más tradicionales, lo que dificulta la adopción de los estándares más exigentes de SMETA. Por tanto, cambiar la mentalidad y los procesos de la empresa para adaptarse a los requisitos de SMETA puede generar resistencia y rechazo interno.

La implementación de SMETA requerirá que los trabajadores de Agroexportadora Peruana Andina SA adquieran nuevas competencias y conocimientos, lo que puede implicar desafíos en términos de tiempo, recursos y compromiso del personal.

Si las políticas y regulaciones laborales del país no están suficientemente alineadas con los estándares de SMETA, la empresa puede enfrentar mayores dificultades

para cumplir con los requisitos de este estándar. La falta de apoyo o incentivos de las autoridades puede limitar los esfuerzos de la empresa.

Ante esta situación, la gerencia de Agroexportadora Peruana Andina SA se encuentra en una encrucijada: ¿debería aceptar la formación del sindicato para cumplir con la certificación SMETA o debería mantener su postura de rechazo a los sindicatos, aun cuando esto pueda afectar su competitividad en el mercado internacional? Esta decisión tendrá un impacto significativo en el futuro de la empresa y en el bienestar de sus trabajadores.

A fin de resolver este dilema, la empresa te ha contratado como consultor en estrategias en negocios internacionales y como primera acción te ha solicitado responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los principales argumentos a favor y en contra de la aceptación del sindicato por parte de Agroexportadora Peruana Andina SA?
2. ¿Qué otros factores, además de la certificación SMETA, podrían influir en la decisión de la empresa sobre la formación del sindicato?
3. ¿Qué estrategias podría adoptar Agroexportadora Peruana Andina SA para conciliar las demandas de sus trabajadores con los requisitos de la certificación SMETA? Sustenta.
4. ¿Cuáles serían las posibles consecuencias a corto y largo plazo de que Agroexportadora Peruana Andina SA se niegue a aceptar el sindicato?
5. ¿Qué papel pueden desempeñar las autoridades laborales y los clientes internacionales de Agroexportadora Peruana Andina SA en la resolución de este dilema?

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Sedex Information Exchange Limited. (s. f.). *Sedex* [página web].
<https://www.sedex.com/es/>

ulima.edu.pe

Observatorio Estratégico
de la Facultad de Ciencias Empresariales

Casos de estudio · 2025