

Modelo de Negocio para el Desarrollo de Proveedores Rurales en el Sector Agropecuario: Una Propuesta desde Trulab como estudio de caso

Business Model for the Development of Rural Suppliers in the Agricultural Sector: A Case Study of Trulab's Proposal

Gustavo Adolfo Cárdenas Piarquezán¹. Daniel Ruíz Vargas².

Resumen El crecimiento del sector agropecuario en América Latina responde a múltiples factores: la demanda global de insumos agrícolas y semi-elaborados, el crecimiento poblacional, el aumento de ingresos en mercados desarrollados y “emergentes”, así como las alteraciones en la producción agrícola causadas por el cambio climático. Ante este panorama, las empresas agroindustriales buscan fortalecer sus redes de proveedores para garantizar abastecimiento, calidad y sostenibilidad. Sin embargo, las comunidades rurales como potenciales proveedores, enfrentan barreras estructurales que limitan su integración en cadenas productivas de alto valor. Este estudio propone un modelo de negocio desarrollado por Trulab para estructurar redes de proveedores rurales, optimizando procesos logísticos, operativos y financieros, con enfoque en sostenibilidad y valor compartido. La metodología utilizada fue cualitativa, basada en observación participativa y análisis documental, fundamentada en la experiencia aplicada en proyectos y consultorías de los últimos cuatro años. Este estudio de caso analiza la aproximación para la implementación del modelo de desarrollo de proveedores de Trulab en comunidades rurales, explorando cómo el acompañamiento estratégico y la adecuación metodológica a las condiciones locales pueden facilitar el fortalecimiento de proveedores y la construcción de relaciones comerciales sostenibles con grandes corporativos. La propuesta destaca la importancia de integrar modelos adaptativos que combinen desarrollo territorial y sostenibilidad económica. Se concluye que estructurar estrategias de negocio basados en la co-creación y la alineación con los objetivos estratégicos de las empresas agropecuarias no solo fortalece las cadenas de valor, sino que también impulsa el desarrollo rural sostenible.

Palabras clave: Encadenamientos, Fortalecimiento, Proveedores, Sostenibilidad.

Abstract The growth of the agricultural sector in Latin America is driven by multiple factors: global demand for agricultural and semi-processed inputs, population growth, rising incomes in developed and “emerging” markets, and disruptions in agricultural production caused by climate change. In response, agribusiness companies seek to strengthen their supplier networks to ensure consistent supply, quality, and sustainability. However, rural communities, despite their potential as suppliers, face structural barriers that limit their integration into high-value production chains. This study proposes a business model developed by Trulab to structure rural supplier networks by optimising logistical, operational, and financial processes, with a focus on sustainability and shared value. The methodology employed was qualitative, based on participatory observation and documentary analysis, grounded in applied experience from projects and consultancies conducted over the past four years. This case study analyses the approach to implementing Trulab's supplier development model in rural communities, exploring how strategic support and methodological adaptation to local conditions can facilitate supplier strengthening and the establishment of sustainable commercial relationships with large corporations. The proposal highlights the importance of integrating adaptive models that combine territorial development with economic sustainability. It is concluded that structuring business

¹ Economista. Especialista en gestión de agronegocios (cursando).

² MSc en Administración. Director de trabajo de grado.

strategies based on co-creation and alignment with the strategic objectives of agribusiness companies not only strengthens value chains but also drives sustainable rural development.

Keywords: Linkages, Strengthening, Suppliers, Sustainability.

Introducción.

El sector agropecuario en Latinoamérica enfrenta un proceso de expansión impulsado por la creciente demanda mundial de insumos agrícolas y semi-elaborados (Fukase & Martin, 2020; Van Dijk, Morley, Rau, & Saghai, 2021). Factores como el crecimiento poblacional, el incremento de ingresos en mercados desarrollados y emergentes, así como las alteraciones en la producción agrícola causadas por el cambio climático (Malhi, Kaur, & Kaushik, 2021; Alonso-Fernández & Regueiro-Ferreira, 2022), han llevado a que las empresas prioricen la consolidación de redes de proveedores en territorios clave que les garanticen un abastecimiento estable y competitivo (Espejel-García, Ramírez-García, León-Balderrama, & Barrera-Rodríguez, 2022).

En sectores como el cacao (*Theobroma cacao*) y los derivados lácteos, los grandes corporativos han manifestado de manera explícita la necesidad de proveedores que aseguren continuidad en la oferta, cumplan con estándares de calidad y les permitan responder a las exigencias de mercados internacionales. Sin embargo, las comunidades rurales, que podrían consolidarse como actores clave en estas cadenas de suministro, enfrentan barreras estructurales como la falta de acceso a financiamiento, limitaciones operativas y brechas en la gestión logística y comercial (Saini & Bhatt, 2020; Attiogbé et al., 2024).

Ante este panorama, Trulab ha identificado una oportunidad estratégica para estructurar modelos de desarrollo de proveedores que no solo respondan a las necesidades de las empresas agroindustriales, sino que también fortalezcan las capacidades productivas de las comunidades rurales, asegurando su integración en cadenas de valor formales y sostenibles. A través de una metodología basada en el desarrollo territorial y la sostenibilidad económica, este estudio analiza la aproximación para la implementación de un modelo de negocio que permita a las grandes empresas agropecuarias integrar a comunidades rurales como socios estratégicos, promoviendo relaciones comerciales duraderas y un impacto positivo en el territorio.

El desarrollo de proveedores es un componente clave dentro de la teoría de la cadena de valor (Porter, 1985), ya que permite optimizar los eslabones productivos para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de los negocios agroindustriales (Martínez, 2024). Sin embargo, en contextos rurales, la fragmentación de los actores y la falta de acceso a herramientas de fortalecimiento han limitado su capacidad para cumplir con los estándares exigidos por el mercado global (Alarcón-Márquez et al., 2024).

Trulab ha identificado que, en un contexto de crecimiento sostenido del sector agropecuario, las empresas requieren una red de proveedores confiable y adaptable, capaz de alinearse con los principios de responsabilidad social y sostenibilidad (Hool, Helbig, & Wierink, 2024). Su propuesta metodológica busca transformar la relación entre empresas y proveedores, pasando de un enfoque transaccional a un modelo colaborativo de co-desarrollo, en el cual se cierran brechas estructurales, operativas y comerciales para generar valor compartido (Porter & Kramer, 2011).

A diferencia de modelos estandarizados que no consideran las particularidades de cada región, Trulab propone soluciones adaptadas que responden tanto a las necesidades operativas de las empresas como a las capacidades productivas de las comunidades rurales.

Esto permite consolidar redes de proveeduría sostenibles, alineadas con estrategias de diversificación geográfica y estabilidad en el suministro, al tiempo que se impulsa el desarrollo territorial y la formalización económica de los actores rurales.

Objetivo.

Implementar el modelo de negocio que permita la estructuración y fortalecimiento de redes de proveedores rurales para grandes empresas agropecuarias, validando su aplicabilidad en diferentes territorios y sectores productivos.

Materiales y métodos.

Este estudio de caso, emplea un enfoque cualitativo y exploratorio, fundamentado en la observación participativa, entrevistas semi-estructuradas y análisis documental. La propuesta de modelo de desarrollo de proveedores rurales se sustenta en la experiencia adquirida y documentada mayoritariamente en proyectos ejecutados entre 2021 y 2024 en distintas regiones de Colombia y Perú, donde se identificaron oportunidades y cuellos de botella en el encadenamiento productivo.

Uno de los principales insumos metodológicos proviene del proyecto Rutas PDET (2021-2024), desarrollado en zonas rurales de Caquetá, Putumayo y el municipio de Tumaco (Nariño), donde Trulab trabajó en el fortalecimiento de organizaciones productoras en las cadenas láctea y cacaofera. A través de observación en campo y entrevistas semi-estructuradas, se identificaron brechas en logística, acceso a financiamiento y estándares de calidad, lo que permitió entender las dinámicas locales y diseñar estrategias de intervención adaptadas a cada territorio.

Además, en 2023, se ejecutó un piloto con un gran corporativo del sector químico-farmacéutico, enfocado en evaluar la viabilidad de sustitución de importaciones con productores de achiote (*Bixa orellana*) en el sur de Antioquia y el norte del Chocó. En este ejercicio, se realizó un mapeo de actores y análisis de factibilidad para conectar la oferta local con la demanda de la empresa, generando aprendizajes clave sobre la integración de comunidades rurales en cadenas de valor especializadas.

Las principales técnicas utilizadas fueron:

- Observación participativa: Seguimiento directo a procesos productivos y comerciales en comunidades rurales.
- Entrevistas: Aplicadas a productores, líderes comunitarios y actores empresariales para identificar barreras y oportunidades en los encadenamientos.
- Análisis documental: Revisión de informes sectoriales, estudios previos y reportes internos de Trulab sobre dinámicas de encadenamiento productivo.

Resultados.

Los hallazgos, evidencian que la implementación (como pilotos) del modelo ha generado mejoras significativas en la integración de proveedores rurales para ambos: las comunidades en territorio (organizaciones de productores y pequeñas empresas), junto con las PYMES y grandes corporativos del otro lado que demandan producto. Por ejemplo, tras la intervención, se observó que la consolidación de cargas y la coordinación entre organizaciones permitieron responder de manera más eficiente a las órdenes de compra de grandes empresas, garantizando una oferta constante y de alta calidad que estos empresarios estaban necesitando para su expansión con las coyunturas mundiales y las oportunidades que se estaban generando en el sector del cacao durante los años 2022 hasta 2024. En el

sector lácteo, otro ejemplo, la optimización del transporte y la adecuada gestión de la cadena de frío aseguraron la integridad del queso transportado, reduciendo el riesgo de pérdidas y aumentando la trazabilidad final.

La experiencia acumulada general en el proyecto Rutas PDET (2021-2024), desarrollado en Caquetá, Putumayo y Tumaco, demostró que la aplicación de estrategias de fortalecimiento basadas en observación en campo y entrevistas semi-estructuradas facilita el cierre de brechas críticas. Se identificó que la falta de coordinación entre organizaciones y la ausencia de herramientas formales, como factura electrónica y fichas técnicas, eran obstáculos que limitaban la capacidad de respuesta de los proveedores. La intervención permitió implementar medidas para potenciar la coordinación y mejorar la eficiencia en la entrega de insumos, lo cual se tradujo en una mayor capacidad para cumplir con los volúmenes y plazos requeridos.

Adicionalmente, el piloto ejecutado en el año 2023 con un gran corporativo del sector químico-farmacéutico en Medellín, enfocado en evaluar la viabilidad de sustitución de importaciones mediante productores de achiote en el sur de Antioquia y el norte del Chocó, reveló que la integración de la oferta local permitió identificar y corregir inductores de costos elevados, optimizando la productividad en la extracción del colorante requerido por la empresa que benefició a la comunidad reduciendo mermas y aumentando el ingreso por la transformación.

Sin embargo, más allá del impacto operativo que benefició a la comunidad y que sirvió como un “espaldarazo” incentivando productores de la zona para apostarle al cultivo de achiote, este ejercicio también resaltó el valor social de la intervención. La empresa logró estructurar un discurso de impacto territorial enfocado en su compromiso con comunidades afrodescendientes en zonas históricamente afectadas por el conflicto, resaltando la generación de empleo, la diversificación de fuentes de ingreso y la revalorización del achiote como un producto ancestral de gran importancia cultural.

En conjunto, estos resultados preliminares sugieren que la aplicación de estrategias integradas de fortalecimiento, acopio colectivo y financiamiento puede transformar significativamente la dinámica de los encadenamientos productivos. Se evidenció una mejora en la estabilidad de la oferta, reducción de costos de abastecimiento y un incremento en la calidad de los insumos, generando un escenario de beneficio mutuo para proveedores y empresas. Estos hallazgos refuerzan el potencial del desarrollo de proveedores como un servicio estructurado, capaz de generar valor económico, social y estratégico tanto para las comunidades como para las empresas agroindustriales.

Sin embargo, la sostenibilidad del modelo a largo plazo dependerá no solo de consolidar relaciones comerciales estables, sino también de garantizar acompañamientos integrales que permitan un desarrollo real y sostenido de los proveedores rurales. A partir de la experiencia levantada, se identifica que aún falta definir el papel que Trulab puede asumir como un actor clave en este proceso, asegurando un soporte de acompañamiento que facilite la consolidación del modelo y su replicabilidad en otros territorios y sectores productivos.

Como adicional, otro hallazgo clave en estos análisis fue la necesidad de adaptar soluciones financieras a la realidad de los territorios, dado que muchas empresas agroindustriales operan con ciclos de pago más largos que los que las comunidades rurales pueden soportar. En respuesta a esta problemática, se estructuró Tredi, una *startup* independiente enfocada exclusivamente en financiar órdenes de compra, permitiendo que los negocios en zonas rurales no pierdan oportunidades comerciales por falta de flujo de caja. Este tipo de soluciones han demostrado ser clave para el éxito de los encadenamientos productivos, pues

garantizan la continuidad del suministro sin comprometer la estabilidad financiera de los productores.

Discusión.

Los resultados preliminares demuestran el potencial del desarrollo de proveedores como servicio estructurado, capaz de generar beneficios económicos, sociales y estratégicos para empresas y comunidades rurales. Sin embargo, la sostenibilidad del modelo depende de garantizar acompañamientos integrales que vayan más allá de la intervención inicial, permitiendo consolidar relaciones comerciales estables y responder a desafíos emergentes en la cadena de suministro.

Un aspecto clave identificado es la necesidad de incorporar un soporte post-intervención, que asegure la continuidad de los avances logrados. Trulab debe definir su rol en este proceso, estableciendo estrategias de seguimiento, capacitación y financiamiento, como lo ha hecho con la *startup* Tredi. Asimismo, la integración de factores sociales en el modelo se presenta como una oportunidad para fortalecer su impacto. Como lo evidencian estudios previos, la participación focalizada de mujeres en proyectos de desarrollo local mejora la sostenibilidad de las intervenciones y genera estructuras más resilientes en las comunidades (Amador Sierra, Custodio Gonzalez, Serrano Flores, Pérez Verdín, & Calderón Cisneros, 2024).

También se compara con lo que Schejtman, A., & Berdegué, J. (2004), advierten respecto a la importancia de consolidar el desarrollo rural de las comunidades intervenidas, que no dependa de transferencia de capacidades puntuales en un tiempo determinado, sino que el éxito estará ligado fuertemente al acompañamiento sostenido, de incluso mejoras estructurales que soporten los cambios cíclicos y productivos propio del sector agropecuario, esto refuerza nuevamente el hecho de que Trulab deberá tener un rol como agente articulador posterior a las intervención de mayor valor.

Es por estos hallazgos y las reflexiones académicas, que se refuerza la importancia de seguir ejecutando pilotos para recolectar información que permita diseñar estrategias post-intervención efectivas y de valor. Asegurar que el desarrollo de proveedores sea un servicio sostenible y replicable requiere un enfoque que combine viabilidad operativa, financiera y social, garantizando que las comunidades puedan consolidar su autonomía sin perder acceso a soporte técnico y comercial, esto plantea preguntas de cómo incentivar que las organizaciones y comunidades rurales se empoderen y una vez identifiquen desafíos o cuellos de botella, también por ellos mismos puedan asegurar consultorías precisas.

Finalmente, este aspecto de sostenibilidad, no es simplemente dado por brindar comodidades en mejores ingresos, cierre de las brechas o barreras logísticas o hasta financieras, sino que va más allá de lo que Trulab propone: intervenciones integrales que generen soluciones sistémicas, esto es cambio de paradigma respecto a la concepción colectiva de la comunidad, mentalidad empresarial y productividad de las líneas de negocio directas o indirectas involucradas. Torres Fuchslocher (2007), además de recopilar en su búsqueda bibliográfica casos de éxito y las claves que han tenido países desarrollados frente a la manera de involucrar proveedores en la cadena de valor, menciona que los procesos exitosos de desarrollo de proveedores se explican también por la existencia de capacidades dinámicas que permiten a los actores responder a las exigencias del mercado, innovar en sus procesos y establecer relaciones estables con sus clientes en su capacidad de ser resilientes y adaptativos. Esta visión refuerza la necesidad con lo que plantea Trulab, más allá de servir como articulador técnico-comercial, mantenga un rol activo en la construcción de

capacidades estratégicas dentro de las comunidades, permitiendo que la relación comercial no dependa únicamente de condiciones externas, sino de la consolidación de competencias internas que hagan viable y sostenible su integración en cadenas agroindustriales.

Conclusiones.

El desarrollo de proveedores en el sector agropecuario se revela como una oportunidad estratégica para fortalecer la sostenibilidad de las cadenas de valor, al generar beneficios económicos, sociales y estratégicos para empresas y comunidades. La experiencia de Trulab demuestra que la estructuración de modelos adaptativos, junto con un acompañamiento técnico-financiero integral, es clave para la integración efectiva de proveedores rurales en el mercado agroindustrial.

Asimismo, los hallazgos resaltan la necesidad de establecer mecanismos de soporte post-intervención que aseguren la continuidad de los avances logrados y permitan consolidar relaciones comerciales estables. En este contexto, iniciativas como Tredi evidencian el potencial de soluciones financieras que facilitan la liquidez en la cadena.

Como línea de investigación futura, se sugiere profundizar en la receptividad de las comunidades a este tipo de intervenciones, analizando sus percepciones y la eficacia de los acompañamientos implementados. Esto permitirá ajustar y replicar el modelo de forma que se maximice el impacto social y económico a nivel regional.

Referencias bibliográficas.

- Amador Sierra, J., Custodio Gonzalez, C. A., Serrano Flores, M. E., Pérez Verdín, G., & Calderón Cisneros, A. (2024). El rol de las mujeres en los proyectos de intervención de desarrollo local en comunidades rurales: el caso de un programa de agua y saneamiento en la comunidad de El Carrizo, Durango, México, en el periodo 2010-2015. *Acta Universitaria* 34, e4275. doi: <http://doi.org/10.15174/au.2024.4275>
- Alarcón-Márquez, M. G., Santoyo-Cortés, V. H., Altamirano-Cárdenas, J., & Muñoz-Rodríguez, M. (2024). Aprendizajes del desarrollo de proveedores de café certificado promovido por una comercializadora internacional en Veracruz, México. *Agricultura, Sociedad y Desarrollo*, 21(2), 1584. <https://doi.org/10.22231/asyd.v21i2.1584>
- Alonso-Fernández, P., & Regueiro-Ferreira, R. M. (2022). Extractivism, ecologically unequal exchange and environmental impact in South America: A study using Material Flow Analysis (1990–2017). *Ecological Economics*, 194, 107351.
- Attiogbé, A. A. C., Nehren, U., Quansah, E., Bessah, E., Salack, S., Sogbedji, J. M., & Agodzo, S. K. (2024). Cocoa Farmers' Perceptions of Drought and Adaptive Strategies in the Ghana–Togo Transboundary Cocoa Belt. *Land*, 13(11), 1737.
- Espejel-García, A., Ramírez-García, A. G., León-Balderrama, J. I., & Barrera-Rodríguez, A. I. (2022). Estrategia de desarrollo de proveedores de una empacadora de aguacate (Persea americana Mill) cultivar Hass en Michoacán, México. *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, 32(59).
- Fukase, E., & Martin, W. (2020). Economic growth, convergence, and world food demand and supply. *World Development*, 132, 104954.
- Hool, A., Helbig, C., & Wierink, G. (2024). Challenges and opportunities of the European critical raw materials act. *Mineral Economics*, 37(3), 661-668.
- Malhi, G. S., Kaur, M., & Kaushik, P. (2021). Impact of climate change on agriculture and its mitigation strategies: A review. *Sustainability*, 13(3), 1318.
- Martínez, O. R. L. (2024). La cadena de valor en las empresas: The value chain in businesses. *Latam: revista latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 12.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89(1), 32-49.
- Saini, J., & Bhatt, R. (2020). Global warming-causes, impacts and mitigation strategies in agriculture. *Current Journal of Applied Science and Technology*, 39(7), 93-107.
- Schejtman, A., & Berdegué, J. (2004). Desarrollo territorial rural. *Debates y temas rurales*, 1, 7-46.
- Fuchslocher, C. T. (2007). Desarrollo de proveedores en la salmonicultura chilena. *Journal of Technology Management & Innovation*, 2(1), 92-107.
- Van Dijk, M., Morley, T., Rau, M. L., & Saghai, Y. (2021). A meta-analysis of projected global food demand and population at risk of hunger for the period 2010–2050. *Nature Food*, 2(7), 494-501.