

NATURINDA: DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL AL DESPLIEGUE DE LA IA¹

NATURINDA²: LLEGANDO A LA IA POR EVOLUCIÓN DIGITAL

El reloj marcaba las 11:45 cuando los directores entraron uno a uno en la sala del comité de dirección. En las pantallas se mostraba el tablero de indicadores: ventas por línea de producto, márgenes por cliente, pérdidas por mengua de frescura, ratios de rotación. Pero lo que destacaba era el epígrafe del día: «IA: próxima frontera de diferenciación».

Rubén Valero³ —director general de la empresa— tomó la palabra:

«Espero que estéis muy bien, y con ganas de seguir trabajando y pensando. Como sabéis, en siete años hemos multiplicado casi por cuatro nuestro volumen de negocio —de poco menos de 18 millones de euros a cerca de 66—, con crecimiento moderado de nuestra plantilla y una base digital madura; estamos en una posición que hace cinco años ni pensábamos. Pero hoy no estoy aquí para celebrar, sino para plantear la pregunta que nos va a definir el próximo lustro: ¿cómo hacemos para que la IA marque esa línea de ventaja que nadie más pueda replicar?».

Este crecimiento exponencial, logrado con recursos humanos prácticamente estables (véase Anexo 1: *Resumen histórico de la compañía*), era en gran medida fruto de la profunda transformación digital que Naturinda acometió en los últimos años. Ahora, Rubén se preguntaba si la inteligencia artificial podría ser la siguiente palanca para impulsar el negocio, y de qué forma.

A la reunión asistían sus principales colaboradores —el director comercial, el director de operaciones y calidad, el director de IT, la directora de recursos humanos y la directora financiera— así como Miguel López⁴, consultor externo que había asesorado a Naturinda durante su proceso de transformación global.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el colaborador docente Jaime Arana Cabrera con la colaboración de D. Miguel López Martínez y D. Jacob Jiménez para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © septiembre 2026 Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² <https://www.naturinda.com/>.

³ CEO de Naturinda (compañía almeriense del sector agroalimentario), que ha liderado su reciente proceso de crecimiento, profesionalización y transformación digital.

⁴ Empresario, inversor y asesor especializado en procesos de transformación empresarial y operaciones de M&A. En el caso de Naturinda, la ha acompañado como consultor externo en su evolución desde 2020.

La escena reflejaba un momento de transición para la empresa. Naturinda, tras digitalizar sus principales procesos internos, había logrado mayor visibilidad en el mercado y mejor control sobre sus datos, pero se enfrentaba a nuevas complejidades: la fijación diaria de precios en un mercado volátil, la gestión de una gama de productos muy amplia (desde tomates y pimientos tradicionales hasta productos de especialidad como tomates corazón de buey, san Marzano⁵ y verduras asiáticas y africanas) y, sobre todo, el dilema sobre dónde empezar a aplicar IA de forma rentable y segura.

Rubén repasó mentalmente los logros en el proceso de digitalización y las preguntas que quería plantear sobre la IA. Cuando el equipo fue tomando asiento, sentía que aquella discusión podría determinar la hoja de ruta de Naturinda para los próximos años.

DEL DATO AL DESEMPEÑO: LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE NATURINDA

La historia reciente de Naturinda ha estado marcada por un ambicioso proceso de transformación organizativa y digital, que abarcó desde la cultura interna hasta la relación con el cliente. Este fue el germen de avances que llegaron con posterioridad, en los cuales el compromiso de todos los socios fue el detonante del cambio.

En octubre de 2020, los socios decidieron transformar la empresa de dentro hacia afuera, ante los retos que suponía la gestión de su crecimiento. Se institucionalizó un gobierno corporativo formal, con la creación de un consejo de administración para la supervisión estratégica y de un comité de dirección compuesto por los responsables de cada área de la empresa, para la gestión operativa (véase Anexo 2: *Gobierno, estrategia y cultura*). Asimismo, Naturinda definió por primera vez de manera explícita su visión, misión y valores corporativos —enfocados en la calidad, la cercanía, la honestidad y el servicio—, para alinear a todo el equipo con la nueva estrategia.

Rubén Valero —al frente de la dirección de la empresa desde 2018—, impulsó, con estos cambios organizativos y culturales, la modernización de los sistemas de Naturinda antes de que su crecimiento se volviera inmanejable. Rubén, tras cursar en 2021 un programa ejecutivo sobre digitalización e innovación en una prestigiosa escuela de negocios del sur de Europa, lideró la adopción de varias soluciones tecnológicas con un objetivo claro: integrar y gestionar todos los procesos de negocio con datos confiables en tiempo real, para sustituir los antiguos métodos manuales e intuitivos tradicionales del sector.

Un primer diagnóstico mostraba síntomas críticos: alta concentración de decisiones, procesos guiados por intuición y, a lo sumo, hojas de cálculo, cadena de frío con infraestructura insuficiente, riesgo constante de merma y desajustes logísticos.

La evolución positiva de las ventas había impulsado el crecimiento de Naturinda, pero el modelo operativo seguía cánones manuales (véase Anexo 3: *Problemas iniciales*

⁵ El tomate san Marzano es una variedad italiana, de forma alargada, pulpa carnosa, bajo en acidez y de sabor dulce, ideal para hacer salsas y conservas. Originario de la región de Campania, cerca de Nápoles, cuenta con una Denominación de Origen Protegida (DOP) que certifica su cultivo en áreas geográficas específicas.

diagnosticados). Desde el comienzo del cambio hasta su participación en el programa de digitalización e innovación, Rubén había tomado conciencia de la acelerada evolución en la tecnología aplicable, y en ese proceso fue cuando realmente calibró lo que quedaba por hacer.

El primer plan ejecutado

Uno de los cambios en el modelo de negocio (véase Anexo 4: *Esquema del modelo de negocio*) se produjo con la creación del departamento de soporte a operaciones (DSO) como base de control en procesos, para mejorar la eficiencia en las operaciones y tener más cerca al agricultor y al cliente.

Una de las singularidades de Naturinda era que la dirección comercial fuese responsable del aprovisionamiento de los productos que suministraban los agricultores para su comercialización, además de la gestión comercial para su venta a clientes. Por este motivo, surgió la necesidad de contar con un departamento que agilizara y diera coherencia a todo este proceso.

Como resultado de este cambio, se consiguió dispensar una atención más proactiva y personalizada tanto a los agricultores como a los clientes, además de mayor agilidad, control y fiabilidad en todo el proceso. En palabras de Rubén:

«Siempre nos preocupamos por la atención exclusiva al cliente y al agricultor, y este cambio nos vino genial para ambas, y sabíamos que iba a ser una base sistémica clave para cuando quisiéramos implantar un CRM».

Además de la creación del DSO, la actuación en el área de operaciones también constituyó una parte fundamental del cambio, que tuvo como resultado la implantación de un ERP⁶ integral. Entre 2021 y 2023, Naturinda implementó en su operativa un ERP a medida (desarrollado por Ejidosoft⁷) que conectó compras, almacén, logística, ventas, calidad y contabilidad en tiempo real. Antes solo disponían de un programa de facturación y un módulo básico de almacén que no identificaba el *picking*⁸ ni el sistema de paletización.

El proyecto, que pretendía mejorar todo el departamento, entró en producción en 2023 y en octubre de 2025 se encontraba plenamente implantado (véase Anexo 5: *Nuevo proceso de entrada, almacenaje, trazabilidad y picking*).

Rubén comentaba:

⁶ ERP (*enterprise resource planning*) es un sistema de planificación de recursos empresariales que integra en una sola plataforma los procesos clave de la compañía, como finanzas, compras, ventas, producción y recursos humanos. Un ERP busca unificar la información y estandarizar procedimientos para que la gestión sea más eficiente, evitando duplicidades y mejorando la toma de decisiones. Es el “sistema central” que coordina el conjunto de áreas de la empresa, sobre el cual pueden conectarse módulos especializados.

⁷ <https://www.ejidosoft.es/>.

⁸ Proceso de preparación de pedidos en almacén, consistente en localizar, seleccionar y agrupar los productos solicitados para su expedición al cliente.