

EL GOBIERNO DE ACESUR¹

*“Para estar en un consejo hacen falta criterio de negocio,
interés real por el cargo y orientación de propietario”.*

Warren Buffett²

En mayo de 2026 Gonzalo Guillén presidía una nueva reunión del Consejo de Administración de Aceites del Sur, S.L., la sociedad *holding* desde la que se gobernaba el grupo Acesur. Además de presidente, Gonzalo era director general y, durante años, había impulsado las principales decisiones estratégicas de la compañía.

Acesur, con marcas como Coosur y La Española, tenía presencia en más de un centenar de países y una creciente integración en origen, industria y comercialización internacional. Era una multinacional familiar. En 2025, sus ventas rondaron los 1.100 millones de euros, con un EBITDA de unos 43 millones de euros, tras un ciclo marcado por fuertes inversiones y una elevada volatilidad en los precios de origen.

El ciclo estratégico 2021-2025 había servido para construir capacidades en industria, digitalización, marcas, internacionalización e integración en origen. Buena parte de ese esfuerzo ya estaba hecho. Ahora el consejo debía decidir dónde concentrar el siguiente esfuerzo, cómo mejorar la rentabilidad y con qué estructura de gobierno sostener la nueva etapa.

Sobre la mesa había dos asuntos de calado. El primero apuntaba a Estados Unidos: aquel mercado ya rondaba los 200 millones de euros de ventas y podía convertirse en uno de los grandes motores futuros del grupo, aunque acelerar allí exigía más capital, más equipo local, más presencia sobre el terreno y más riesgo. El segundo era menos visible, pero quizá igual de decisivo: si la estructura societaria, los órganos de gobierno, los equipos y la configuración de socios eran adecuados para sostener una empresa cada vez más internacional, compleja e intensiva en capital.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright ©agosto 2026, San Telmo Business School. 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 San Telmo Business School. Para pedir copias o 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 en la dirección casos@santelmo.org.

² Warren Buffett, presidente y consejero delegado de Berkshire Hathaway, es uno de los inversores y referentes empresariales más influyentes del mundo.

HISTORIA Y CONTEXTO DE ACESUR

Los orígenes de Acesur se remontaban al siglo XIX, aunque la base del grupo actual comenzó a configurarse en 1964, cuando Juan Ramón Guillén fundó Aceites del Sur. Gracias al impulso, conocimiento y carácter innovador del empresario, la compañía fue creciendo mediante una combinación de desarrollo industrial, construcción de marca y expansión comercial. La adquisición de activos históricos del sector, la incorporación de La Española y, más adelante, la integración de Coosur fueron dando forma a un grupo cada vez más relevante en el aceite de oliva y otros aceites vegetales.

Con el paso de varias décadas la empresa evolucionó desde una firma familiar de base nacional hacia un grupo agroalimentario con presencia internacional relevante. La internacionalización, el fortalecimiento de las marcas propias, la ampliación de la capacidad industrial y la progresiva integración en origen aumentaron tanto su dimensión como su complejidad.

Ese recorrido ayudaba a entender por qué en 2026 el gobierno de Acesur exigía algo más que la lógica propia de una empresa familiar tradicional. La compañía era más internacional, más intensiva en capital y estaba más expuesta a decisiones estructurales de largo plazo. El Anexo 1 recoge con mayor detalle la evolución histórica de Acesur.

ENTORNO COMPETITIVO Y EVOLUCIÓN ESTRATÉGICA RECIENTE

Acesur desarrollaba su actividad en un entorno competitivo especialmente exigente. En el mercado español, operaba en una cadena de valor marcada por una fuerte concentración de la distribución y, al mismo tiempo, por una gran atomización en el origen, donde convivían cooperativas, almazaras independientes, productores integrados y operadores de distinto tamaño. El resultado era un mercado maduro, muy presionado en precio, en el que la industria envasadora debía gestionar la volatilidad de la materia prima, la exigencia comercial de las grandes cadenas y la competencia de numerosos operadores.

En el ámbito internacional, el contexto era distinto. El aceite de oliva ofrecía más posibilidades de valorización y construcción de marca, pero también exigía más inversión comercial, adaptación a cada mercado y capacidad para asegurar el suministro con un porfolio amplio y competitivo. Esa convivencia entre presión competitiva y fragmentación en España, frente a mayor valor potencial y mayor exigencia fuera condicionaba directamente las decisiones estratégicas del grupo. El Anexo 2 recoge más detalle sobre el entorno competitivo y los principales competidores de Acesur.

En ese marco, Acesur afrontó el periodo 2021-2025 con un Plan Estratégico centrado en construir capacidades. Gonzalo Guillén lo describía como una etapa en la que había sido necesario “colocar a Acesur en el mapa industrial”. El grupo invirtió en modernización de fábricas, capacidad productiva, digitalización, integración en origen, marcas e

internacionalización. No se trataba solo de crecer, sino de competir mejor en escala, eficiencia, servicio y capacidad de respuesta.

Las cifras reflejaban la magnitud del esfuerzo. Entre 2021 y 2025, las ventas del grupo pasaron de unos 700 millones de euros a aproximadamente 1.100 millones, después de haber alcanzado un máximo cercano a 1.400 millones en 2024. La lectura de estas magnitudes exigía prudencia: durante ese periodo, los precios de origen sufrieron algunas de las mayores fluctuaciones de la historia reciente del aceite de oliva, lo que provocó un comportamiento irregular año a año en facturación y resultados.

Más que una evolución lineal, el periodo reflejaba un cambio de escala. El EBITDA medio del ciclo 2021-2025 se situó en torno a 40 millones de euros, frente a los aproximadamente 20 millones del periodo 2016-2020, con un pico de 59,7 millones en 2024, en un contexto de materias primas en máximos históricos. El patrimonio neto aumentó de unos 80 a 115 millones, mientras que la deuda financiera neta se situó en torno a 80 millones al cierre del periodo. El grupo había ejecutado, además, inversiones acumuladas por aproximadamente 110 millones de euros en dicho ciclo. El Anexo 3 recoge algunas magnitudes económicas y financieras aproximadas del periodo.

Al cierre del periodo buena parte del esfuerzo inversor ya se había realizado y la base industrial estaba reforzada. El reto pasaba de construir capacidades, a rentabilizar lo construido y gobernar mejor el crecimiento. Sobre esa base se empezaban a definir las líneas principales del siguiente plan estratégico, que mantenía una lógica de continuidad, pero con un cambio de énfasis.

El Plan Estratégico 2026-2028 ya no planteaba otro gran ciclo de inversión industrial. Su objetivo era aprovechar mejor las capacidades construidas, consolidar un EBITDA por encima de los 50 millones de euros y contener la deuda.

Sobre esa base, el plan fijaba cuatro prioridades: avanzar hacia una empresa más basada en datos, con mejores sistemas y capacidad de anticipación; profundizar en el control del origen como palanca de suministro, trazabilidad, sostenibilidad y diferenciación; reforzar la internacionalización, con Estados Unidos como mercado prioritario; y dar mayor visibilidad a las personas, al talento y a la cultura organizativa.

Estados Unidos ocupaba un lugar singular en esa reflexión. Las ventas allí habían pasado de unos 60 millones de euros en 2021 a aproximadamente 200 millones en 2025. La oportunidad tenía ya peso real dentro del grupo y se convertía en una de las grandes cuestiones estratégicas del siguiente ciclo. Gonzalo resumía así el cambio de etapa:

“Durante estos últimos años hemos hecho un esfuerzo muy grande para construir capacidades: industriales, tecnológicas, comerciales y también de integración en origen. Ahora la cuestión ya no es solo seguir creciendo, sino decidir bien cómo aprovechar todo lo construido, dónde concentrar el siguiente esfuerzo inversor y qué prioridades deben guiar al grupo en una etapa mucho más compleja e incierta. Y eso ya es una conversación de consejo”.