

ACESUR: LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS MATERIAS PRIMAS¹

"No es aconsejable ser demasiado curioso ante las causas que provocan las subidas y bajadas de los precios. Lo que debemos hacer es buscar la tendencia y seguirla. No discutas la tendencia y, sobre todo, no trates de luchar contra ella".

Jesse Livermore (1877-1940)²

El 10 de abril de 2018 Gonzalo Guillén, director general de Acesur, daba comienzo a la reunión del Consejo de Administración con las siguientes palabras:

"En los cinco últimos años hemos priorizado el crecimiento y la reducción del impacto de la volatilidad de la materia prima en nuestros márgenes. No cabe duda que nuestra posición en este momento es más fuerte que hace cinco años.

No obstante, debemos seguir avanzando. El consejo de hoy debe marcar el camino de nuestra estrategia de aprovisionamiento para los próximos años ¿Apostamos por estabilizar el coste de nuestros aprovisionamientos, o nos posicionamos para dominar el mercado y obtener ventaja de la volatilidad de los precios?

Si buscamos la estabilidad, necesitamos incrementar los acuerdos con cooperativas y almazaras independientes y seguir integrándonos verticalmente, desarrollando más capacidad productiva propia en fincas y en molinos. Pero si vamos a tratar de dominar el mercado, necesitaremos aumentar nuestra capacidad financiera para comprar grandes cantidades de aceite en momentos en los que pensemos que el mercado está bajo y almacenarlo, es decir, buscar la especulación.

¿Qué opináis?"

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Enrique Garrido Martínez con la colaboración de la asistente de investigación Carmen Gómez González, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2018, Instituto Internacional 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 medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional 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 Considerado por muchos como el mejor *trader* del siglo XX.

HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE ACESUR

El nacimiento

En 1964, Juan Ramón Guillén, procedente de una familia vinculada durante generaciones al mundo del aceite de oliva, fundó en Madrid, *Aceites del Sur S.L.* Dos años más tarde inauguró una fábrica en la localidad madrileña de Valdemoro y en 1975, adquirió *Aceites y Jabones Luca de Tena* (firma fundada en 1840), con su fábrica de Dos Hermanas. En 1977, Juan Ramón compró la marca *La Española* a unos empresarios valencianos. Esta marca pronto se convirtió en la más importante de la empresa por su gran proyección.

Durante la década de los 80, *Aceites del Sur* se fue consolidando como un operador de primer nivel en el mercado nacional, donde ocupó una posición cada vez más relevante en el *top 10* de la industria envasadora en España. Sus marcas ganaron gran notoriedad y se convirtió en una empresa pionera e innovadora. Fue la primera firma del sector en incorporar los envases de PVC en producción integrada en su planta de envasado, con diseños y versatilidad industrial revolucionarios en aquel momento.

La consolidación y el inicio de la internacionalización

En la década siguiente, *Aceites del Sur* y el resto de los competidores nacionales operaban de forma similar. Tenían una red logística capilar muy desarrollada, que gestionaba pedidos relativamente pequeños, con múltiples puntos de entrega a lo largo del territorio español. Las negociaciones con sus clientes se basaban en el “día a día” y “entrega a entrega”. La volatilidad del precio de la materia prima se transmitía directamente al precio de venta en cada operación. Por lo general, se trataba de acuerdos puntuales y simples, a precio neto, casi exentos de condiciones comerciales. En consonancia, su estructura comercial también era simple y las relaciones comerciales se basaban, en gran medida, en las relaciones personales entre el comprador y el vendedor. Las marcas del fabricante (MDF) tenían un gran peso, mientras que la marca del distribuidor (MDD) no llegaba al 5%.

Tras la incorporación de la segunda generación de la familia al negocio en 1988, se produjo un fuerte impulso para conquistar los mercados internacionales. En aquel momento, la exportación de aceites de oliva era a granel, basada en el volumen y realizada por operadores tradicionales y cooperativas. La comercialización de producto envasado en otros mercados era casi inexistente. Gonzalo Guillén recordaba esta etapa:

“Fueron años de intenso y arduo trabajo. Durante la década de los 90 realizamos multitud de viajes, visitamos y participamos en más de veinte ferias internacionales cada año. Estudiamos y seleccionamos distribuidores país a país. Desarrollamos aceites y envases adaptados a cada mercado. De cara al consumidor, tuvimos que realizar un gran esfuerzo comercial para explicar las bondades del entonces desconocido aceite de oliva español”.

A finales de los 90, *Aceites del Sur* ya tenía distribuidores estables en más de 50 países, y su marca *La Española* empezaba a ganar reconocimiento internacional y prestigio en muchos rincones del planeta.

En el año 2000 se construyó una fábrica con almazara, refinería, y envasadora en Aleppo (Siria). Gracias a esa fábrica, Acesur lideraba las ventas de aceite envasado en Siria y exportaba desde allí a los países de Oriente Medio: Arabia Saudí, Kuwait, Irán, Egipto, Emiratos o Yemen.

La incorporación de Coosur

En 2002, se produjo un nuevo salto cualitativo en *Aceites del Sur*. La empresa adquirió Aceites Coosur, S.A., que poseía unas modernas instalaciones de refinería y envasado en Vilches, (Jaén). Las marcas de Coosur eran las segundas en volumen de aceite de oliva y semillas en España en aquel entonces.

En la misma operación se adquirió Oleaginosas del Centro, S.A. (Olcesa), la primera extractora de girasol en el interior de España y cuarta en volumen a nivel nacional. Olcesa tenía una planta industrial de gran capacidad y eficiencia en Tarancón (Cuenca). *Aceites del Sur* entraba en un nuevo sector: la extracción y refinado de aceites de semillas. Esta adquisición reforzaba su posición, ya que hasta entonces dependía en su totalidad de proveedores externos para sus necesidades de envasado de aceites de girasol y semillas. La marca Coosol era la segunda en importancia en el mercado nacional en aceite de girasol.

También, se incorporó a la compañía la mayor planta de tratamiento de subproductos del olivar que existía en aquel momento en Andalucía (“Coosur Puente del Obispo”, en Baeza, Jaén). Con esta adquisición, *Aceites del Sur* alcanzó una capacidad de tratamiento superior a las 200.000 toneladas anuales de residuos procedentes del olivar.

Posteriormente, en el año 2009, se produjo la compra de la empresa “Ecología del Olivar”, una nueva planta de tratamiento de subproductos del olivar en Jabalquinto (Jaén). Esta nueva adquisición supuso doblar el volumen tratado y la consolidación de *Aceites del Sur* como el operador de referencia en España a nivel de gestión de subproductos del olivar, producción de aceites de orujos y biomasa. Este mismo año, se actualizó y se adoptó la denominación corporativa de “Acesur”.

Como parte de su estrategia en materia de responsabilidad social, en 2010 se creó la Fundación Juan Ramón Guillén, centrada en la promoción y fomento del medio rural en general y del olivar en particular y en difundir el conocimiento del aceite de oliva. Su objetivo era conseguir la declaración del olivar andaluz como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO.