

GRUPO TREVENQUE (A)¹

Era una mañana aún cálida y soleada de septiembre de 2017. Juan Ramón Olmos Vico, director general de Grupo Trevenque, revisaba una vez más toda la información minuciosamente recopilada por él mismo, referente al proceso de sucesión en la empresa. Siempre había tenido claro que quería jubilarse a los 60 años, y llegado a esa edad ya había lanzado el proceso de sucesión como parte del plan estratégico 2015-2017. Pero las circunstancias habían cambiado tras la renuncia del sucesor natural de la compañía, Buenaventura Porcel, después del fallecimiento de su esposa.

En otoño de 2016, tras un año de suspensión del proceso, el comité de dirección había asumido que debían volver a la casilla de salida y retomarlo sin más dilación. Un año más tarde, estaban a punto de designar al candidato que iban a presentar en la junta de accionistas.

Trevenque era una empresa andaluza con 25 años de experiencia en el sector de las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones. Atravesaba un buen momento desde el punto de vista económico-financiero, pero era urgente proceder al relevo. Juan Ramón quería disponer de capacidad de maniobra si las cosas no salían bien a la primera (ver Anexo 1. Grupo Trevenque en cifras).

HISTORIA

Trevenque nació en noviembre de 1992 con la idea de facilitar la relación de las pymes con la tecnología, configurándose como un *partner* externo y de confianza que les indicase las mejores soluciones a sus necesidades.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Antonio García de Castro y Marisa Martínez Jiménez, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © febrero de 2023. 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 solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

Juan Ramón tenía en esos momentos 36 años y estaba disfrutando de un mes sabático en Marbella. Acababa de dejar Puleva, donde lideraba el departamento de sistemas. Venía cansado de lidiar allí con grandes empresas de consultoría que abusaban de la falta de conocimiento de las empresas en materia de tecnología. Por eso estaba dando vueltas a maneras de poder ayudar a las pymes desde la independencia y la confianza.

Aprovechando ese momento, un amigo suyo, Francisco E. Martín, empresario del sector de distribución editorial, le pidió que colaborase con un grupo de profesionales jóvenes que estaban intentando lanzar una aplicación para su sector, muy necesitado de ella. Constató que, efectivamente, no existía ninguna solución en el mercado con un nivel de calidad suficiente. Analizó la oportunidad empresarial de comenzar una empresa con un cliente y un proyecto ya en cartera y, sobre todo, se sintió atraído por el perfil de los integrantes del equipo. Así que decidió liderar la constitución de la empresa: Trevenque².

Al mismo tiempo que desarrollaban la solución para editoriales y librerías, y gracias a los diversos contactos de Juan Ramón en el tejido empresarial granadino, comenzaron a funcionar como soporte técnico para empresas que necesitaban un *partner* tecnológico de confianza. Era una segunda línea de negocio que Juan Ramón llevaba años visualizando: el asesoramiento a pymes en temas de infraestructuras tecnológicas.

Tres años después de su constitución, su producto para el mundo editorial había madurado y gracias a su calidad y a la recomendación de sus primeros clientes en el sector, Trevenque empezaba a ser conocida fuera de Granada.

En ese mismo año, 1996, fue necesaria una primera mudanza, a un modesto chalet adosado, para disponer de almacén y taller de montaje y reparación de equipos, ambos necesarios para su departamento de asistencia técnica. Al mismo tiempo, habían tomado consciencia de la relevancia que internet estaba adquiriendo en el mundo de la empresa y decidieron entrar en el mundo de las telecomunicaciones, siendo una de las empresas pioneras en homologarse como ISP (proveedor de servicios de internet). Comentaba Juan Ramón:

“Fueron nuestros propios clientes del sector editorial los que nos empezaron a demandar estos servicios. Así que, antes que permitir que alguien más lo hiciera, nos animamos nosotros. Y en 1998 decidimos montar un servidor propio en nuestras instalaciones”.

Cuatro años más tarde, en 2001, alentados por los buenos resultados de la compañía, decidieron apostar por su crecimiento. Trasladaron su sede, aunque sin salir de Granada³, crearon un departamento comercial y, buscando mejorar su estabilidad financiera,

² La empresa toma su nombre de una montaña situada en la cara noroeste de Sierra Nevada. Con una altura de 2.079 metros, es considerada la reina de la media montaña en esta cordillera.

³ A unas oficinas situadas en Camino Bajo de Huétor.

modificaron su estructura: ampliaron capital y constituyeron la empresa matriz Trece DG, formada por trece socios.

A partir de ese momento y hasta 2017, la evolución y creación de nuevas líneas de negocio, fue la siguiente (ver Anexo 2: Líneas de negocio):

- **Línea editorial** (desarrollo y comercialización de *software* para editoriales y librerías). La calidad del producto desarrollado en esta línea, que nació con la creación de Trevenque, permitió la absorción de su principal competidor en España, con sede en Valladolid, en 2003. Tras este hito, se convirtieron en líderes nacionales para este segmento de negocio e inauguraron su primera sede fuera de Granada. La línea editorial siguió evolucionando con productos como Geslib Plus (2005), y Gesedi (2012), que ayudaba a los editores a optimizar e integrar todos los procesos de trabajo propios de la edición de un libro. También se impulsó el establecimiento de la primera sede del Grupo Trevenque para América Latina en 2010, en México, buscando la rentabilidad de un producto muy testado.
- **Línea de soluciones web**, creada en 2004 después de la integración del grupo con Kaplan⁴. Con esta iniciativa se pretendía incluir el desarrollo web en su portfolio de soluciones, algo que les requerían sus clientes cada vez con más frecuencia. Esta área experimentó un punto de inflexión en 2015, cuando Grupo Trevenque se convirtió en la empresa más elegida por las pymes españolas para optimizar su comercio electrónico.
- **Línea sociosanitaria**, operativa desde 2005, para el desarrollo y comercialización de *software* destinado a empresas que prestan servicios de ayuda domiciliaria a personas con limitaciones físicas y psíquicas. La oportunidad había nacido tras la petición de desarrollo por parte de uno de los clientes de Trevenque, tras no encontrar nada apropiado para su sector. En 2017 su producto, Gesad, ya se había convertido en líder nacional en este campo.
- **Línea de soluciones empresariales**, que prestaba servicios de consultoría para la elección de las soluciones TIC en las empresas, fundamentalmente ERP y herramientas de BI⁵. Esta área había evolucionado desde sus orígenes en 2011, tras la adquisición de una pequeña empresa que implantaba Primavera⁶. En este sentido señalaba Juan Ramón:

“Analizamos a fondo varias opciones. Tardamos cuatro años en decidirnos. Había otras herramientas que nos gustaban más, pero eran muy caras. Y

⁴ Kaplan era una pequeña empresa granadina especializada en desarrollo de páginas web, con activos muy valiosos, y que pasaba por dificultades económicas en la época en que entró en contacto con Trevenque.

⁵ Inteligencia de negocio, más conocida por su traducción inglesa *business intelligence*.

⁶ Primavera fue el ERP que Trevenque eligió para su gestión interna cuando sus herramientas internas de desarrollo propio se volvieron insuficientes.