

## GRUPO TREVENQUE (B): LA ELECCIÓN<sup>1</sup>

El comité evaluador decidió aceptar la propuesta de Juan Ramón. Reunieron a los tres candidatos y el director general trasladó a José Fernando, Rafael y Chema el plan que habían ideado:

*“Debéis ser vosotros quienes reflexionéis sobre quien debe ser el próximo director general y os pongáis de acuerdo. Vuestra elección será la definitiva”.*

Fue José Fernando el que tomó entonces la iniciativa, animado por Belén y habló con cada uno de sus compañeros. Pensaba que, por su trayectoria en temas técnicos primero, de organización después y financieros en su última etapa, tenía una visión global muy completa de la empresa y de quienes la integraban.

En su día había aceptado presentarse al puesto por hacer algo de contrapeso a la candidatura de Ventura, aunque no se había planteado claramente que podía constituir una opción real. Sin embargo, en el punto en el que estaban, consideraba que para la etapa que Trevenque tenía por delante, era el mejor candidato.

Chema prácticamente había decidido desistir cuando José Fernando habló con él, así que no puso inconveniente a la propuesta. Rafa sí tenía interés en el encargo y además reunía cualidades muy convincentes y convenientes para el puesto. Pero reconoció, al hablar con José Fernando, que posiblemente su momento estaba aún por llegar.

---

<sup>1</sup> 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 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](mailto:casos@santelmo.org).

Finalmente, en octubre de 2017, el comité evaluador dio por finalizado el proceso y se tomó la decisión de proponer a la asamblea de socios de diciembre de ese año, el nombramiento de José Fernando como futuro director general de la empresa, en sustitución de Juan Ramón.

## LA TRANSICIÓN

La elección se anunció a los socios en última junta de accionistas del año y fue ratificada por unanimidad, siendo José Fernando López formalmente elegido como nuevo director general de Grupo Trevenque. En ese momento se puso en marcha el proceso de relevo.

Durante todo un año (2018) el futuro director fue desarrollando una transición ordenada desde su función como director financiero, asumiendo en primer lugar el cargo de director general adjunto. En 2019 ocupó ya el puesto de director general, aunque bajo la tutela de Juan Ramón, quien comenzó en esta época a contraer por su parte las responsabilidades propias de presidente asesor.

Se creó un nuevo órgano de gobierno en la empresa, un consejo consultivo que, sin llegar a ostentar los atributos de un consejo de administración, se erigió en garante en materia de control del riesgo (ver Anexo: Órganos de gobierno de Trevenque en 2019).

Durante 2020, José Fernando ya pasó a ejercer con independencia total la dirección de Trevenque, quedando Juan Ramón como presidente del consejo consultivo mientras la empresa lo considerase oportuno.

En la hoja de ruta del nuevo director se contemplaba el crecimiento en nuevos segmentos de mercado y con nuevos productos. También estaba previsto el crecimiento inorgánico del Grupo, con la adquisición de otras compañías del sector. Internamente, su proyecto incluía mejorar la transversalidad entre departamentos, potenciar la estandarización para ganar en eficiencia sin disminuir el nivel de servicio y mantener o incrementar el esfuerzo en innovación, con una apuesta continuada por mantenerse a la vanguardia de los cambios en un sector muy dinámico.

Llevó a cabo algunos cambios en la estructura de dirección. Pedro Alberto asumió la dirección financiera, mientras Rafael Comino ascendió a director de la Unidad Cloud. Se creó también una unidad específica de asistencia domiciliaria, cuya dirección recayó sobre José María.

José Fernando tenía claro que, además de estos retos explícitos, debía contemplar otros menos evidentes. Por ejemplo, retener y atraer talento era un ejercicio crítico para Trevenque. Y cubrir el hueco que Juan Ramón dejaba, con su gran carisma unificador y su potencial de consenso, tampoco era una tarea exenta de dificultades.