



### **GRUPO DE EMPRESAS TROYA (B) (\*)**

En mayo de 1981, la estructura del Grupo de Empresas Troya, cuando por tercer mes consecutivo se notó una importante reducción en las ventas, era la indicada en el Anexo 1.

El Grupo de Empresas Troya (1) estaba formado por 4 empresas comerciales:

- Auto-Troya, dedicada a la venta de recambios a los talleres de reparación de automóviles.
- Strong, dedicada a suministrar diversos productos de elevada rotación a las ferreterías.
- Conductores Princesa, dedicada a la venta de pequeño material a las tiendas detallistas de materiales eléctricos.
- Comercial Troya, dedicada a la venta de bombillas y tubos fluorescentes a los detallistas de estos productos.

La evolución de la cifra de ventas de estas empresas queda reflejada en el Cuadro 1.

---

(\*) Caso de la División de Investigación del IESE.  
Preparado por el profesor Miguel Angel Gallo. Septiembre de 1981.

**Cuadro 1**

*Comercial Troya*

| <b>Año</b>              | <b>1978</b> | <b>1979</b> | <b>1980</b> | <b>30-6-1981</b> |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
| Ventas (en millones)    | 658,4       | 710,2       | 701,6       | 369<br>(425)     |
| % Gastos promociones    | 2,7         | 1,9         | 2,6         | 1,9<br>(1,5)     |
| % Gastos proporcionales | 9,6         | 10,1        | 9,2         | 9,2<br>(8,7)     |
| % Gastos generales      | 14,5        | 15,0        | 18,2        | 22,8<br>(18,1)   |
| % Total de gastos       | 26,8        | 27,0        | 30,0        | 33,9<br>(28,3)   |

*Auto-Troya*

| <b>Año</b>              | <b>1978</b> | <b>1979</b> | <b>1980</b> | <b>30-6-1981</b> |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
| Ventas (en millones)    | 337,4       | 439,3       | 446,4       | 195<br>(245)     |
| % Gastos promociones    | 3,7         | 1,9         | 2,2         | 2,2<br>(1,5)     |
| % Gastos proporcionales | 10,3        | 10,3        | 10,5        | 9,9<br>(9,5)     |
| % Gastos generales      | 18,4        | 18,1        | 21,6        | 34,2<br>(26,3)   |
| % Total de gastos       | 32,4        | 30,3        | 34,3        | 46,3<br>(37,3)   |

*Strong*

| <b>Año</b>              | <b>1978</b> | <b>1979</b> | <b>1980</b> | <b>30-6-1981</b> |
|-------------------------|-------------|-------------|-------------|------------------|
| Ventas (en millones)    | 251         | 300,6       | 355,8       | 199<br>(241)     |
| % Gastos promociones    | 2           | 1,9         | 3,2         | 2,2<br>(2,8)     |
| % Gastos proporcionales | 11,1        | 10,6        | 10,0        | 10,0<br>(9,8)    |
| % Gastos generales      | 20,3        | 21,8        | 22,6        | 29,0<br>(22,2)   |
| % Total de gastos       | 33,4        | 34,3        | 35,8        | 41,4<br>(34,8)   |

**Cuadro 1** (continuación)

*Conductores Princesa*

| Año                     | 1978  | 1979  | 1980  | 30-6-1981      |
|-------------------------|-------|-------|-------|----------------|
| Ventas (en millones)    | 355,3 | 456,9 | 553,1 | 297,6<br>(337) |
| % Gastos promociones    | 2,3   | 2     | 1,7   | 1,6<br>(1,7)   |
| % Gastos proporcionales | 12,5  | 11,6  | 10,7  | 10,6<br>(10,4) |
| % Gastos generales      | 20,9  | 20,1  | 19,4  | 21,7<br>(17,7) |
| % Total de gastos       | 35,7  | 33,7  | 31,8  | 33,9<br>(29,8) |

*Grupo*

| Año                                     | 1973  | 1974  | 1975  | 1976    | 1977    | 1978    | 1979    | 1980    | 30-6-1981          |
|---|-------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|--------------------|
| Total de ventas del grupo (en millones) | 456,5 | 635,7 | 738,5 | 1.050,6 | 1.429,3 | 1.602,1 | 1.907,0 | 2.056,9 | 1.060,6<br>(1.247) |
| Total de gastos del grupo (en millones) | 103,6 | 160,1 | 206,2 | 289,8   | 404,1   | 495,8   | 581,7   | 666,9   | 398,7<br>(388,3)   |

Nota: Las cifras entre paréntesis corresponden a las previsiones.

En las distintas funciones de las empresas trabajaban las siguientes personas (véase Cuadro 2).

**Cuadro 2**

|                         | Comercial Troya | Auto-Troya | Strong | Conductores Princesa | Almacenes y Servicios | Total |
|-------------------------|-----------------|------------|--------|----------------------|-----------------------|-------|
| Jefes de zona           | 4               | 3          | 3      | 4                    |                       | 14    |
| Vendedores              | 23              | 21         | 19     | 21                   |                       | 84    |
| Personal administrativo | 14              | 13         | 10     | 11                   | 6                     | 54    |
| Personal de producción  |                 |            |        |                      | 28                    | 28    |
| Total                   | 41              | 37         | 32     | 36                   | 34                    | 180   |