

EXPANSIÓN
EN ALIANZA CON **CNN**

Grupo Famsa, cómo acelerar pisando el freno

La cadena de tiendas, la número 177 entre 'Las 500' de Expansión, cambió de estrategia para reducir la morosidad en los créditos que concede a los clientes. El plan ya da resultados.

agosto 20, 2018 06:01 AM

Rosalía Lara

En 2014, Luis Adrián no tenía empleo fijo ni intención de buscarlo, pero necesitaba un refrigerador. Por eso pidió un crédito en una tienda Famsa, pues los requisitos eran mínimos, según le habían contado. Para su sorpresa, le dieron el préstamo. “Fue fácil sacarlo. El problema fue pagarlo, porque a veces tenía dinero y a veces no”, cuenta.

Su caso no era el único. Ese año, muchos de los clientes de Famsa se atrasaron con sus pagos, y en junio de 2014, el índice de morosidad de Famsa registró su máximo histórico: el 17.6% de los préstamos que había otorgado presentaban retrasos de más de tres meses.

Esto era un problema para la cadena de tiendas regia —especializada en electrodomésticos, muebles, ropa, teléfonos celulares, motocicletas y otros bienes de consumo duradero dirigidos a los segmentos medio y medio-bajo de la población—, pues el crédito es la base de su operación. El 80% de sus ventas se realizan por este medio. Ante la situación, varias agencias calificadoras como HR Ratings y Standard & Poor's pusieron a la empresa en 'perspectiva negativa'.

El grupo —que opera 376 tiendas en México, sobre todo en el norte, y 46 en Estados Unidos, especialmente en Texas— decidió cambiar de estrategia para revertir la situación. Por un lado, comenzó a ser más prudente a la hora de otorgar préstamos a los clientes. “Cuidar nuestros procesos de originación de crédito ha sido fundamental, ya que incrementa las ventas y mejora el perfil de nuestro portafolio de crédito”, dice Abelardo García, director de Finanzas de Grupo Famsa.

La firma se enfocó cada vez más en los clientes del mercado formal —que pasaron de representar 40% de la cartera hace cuatro años a 64% en 2017—, a los que concedía los créditos con descuentos vía nómina. Esto ayudó a reducir los riesgos de impago. También empezó a ir de puerta en puerta a ofrecer préstamos. Es el llamado 'cambaceo', que consiste en buscar clientes potenciales y levantar solicitudes de crédito por medio de promotores. Una vez autorizado, les ofrecen allí mismo productos de su interés, lo que además impulsó las ventas.

“Así incrementamos la rentabilidad de las tiendas, porque tienen una mayor captación de clientes”, comenta Paloma Arellano, responsable de Relación con Inversionistas de Grupo Famsa.

Otra de las iniciativas fue mejorar el modelo de cobranza. Para ello, Famsa intensificó el trabajo del *call center*, que llama a los clientes para recordarles sus pagos próximos y pendientes, y digitalizó su base de datos para poder consultarla en tiempo real y llevar un mayor control.

Como resultado de todo esto, el índice de morosidad del grupo descendió a 8.4% al cierre de 2017, uno de los niveles más bajos en su historia. El segundo objetivo que se puso la firma fue reducir su deuda. “Pusimos la calificación de Grupo Famsa en perspectiva negativa debido principalmente a los retos que tenía la compañía para mejorar su desempeño financiero”, explica Juan Camilo Álvarez, analista de Standard & Poor’s.

Cuando es mejor vender

La empresa inició un plan que consistió en vender activos —sobre todo, algunos edificios corporativos— para pagar parte de su deuda. En 2017, la firma vendió activos por más de 1,000 millones de pesos, y este año espera hacerlo por al menos otros 800 millones. Como consecuencia, el año pasado su deuda neta disminuyó 13%, a 7,383 millones de pesos, y su apalancamiento —la proporción de la deuda neta entre su flujo operativo—, fue de 4.5 veces, un nivel menor a las 6 veces registradas al cierre de 2016.

Los analistas aplauden estas estrategias. “Los accionistas se comprometieron a reducir el apalancamiento y mejorar el balance de la compañía. Con esta amortización que se ha venido dando, nos da cierto confort de que la empresa está haciendo lo que prometió”, señala Laura Martínez, de Standard & Poor’s.

A esto se ha sumado la mejora de los resultados de las tiendas. En 2017, sus ventas en México crecieron 7% y su flujo operativo aumentó 52%.

En Estados Unidos, sin embargo, la historia es diferente. Su operación allá está en números rojos, aunque este mercado sólo representa cerca de 10% de sus ingresos. Ahora, la empresa busca transformar su publicidad, centrándola en medios digitales y en inglés, para atraer a migrantes de segunda y tercera generación.

Estas medidas “podrían impactar positivamente en los resultados de 2018”, prevé Fitch Ratings, quien en febrero reafirmó su perspectiva ‘estable’ para la empresa.

Humberto Garza, director general de la firma, planea seguir este nuevo enfoque. “Grupo Famsa inicia el 2018 con una estructura financiera más sólida y continúa avanzando para maximizar el dinamismo en ventas en México, derivado de las diversas iniciativas estratégicas y de operación implementadas durante 2017”, afirma.