

Famsa... de la cúspide al abismo

Forja capitán regio un imperio minorista a su imagen

Don Humberto y la expansión

SILVIA OLVERA Y JORGE A. MELÉNDEZ R.

El 22 de noviembre de 1970 Don Humberto Garza —un hombre genial, sagaz y con un espíritu emprendedor indomable— abrió las puertas de su primera tienda en Avenida Madero. Así nació Grupo Famsa.

Cincuenta años después, el imperio que con tesón construyó este capitán regiomontano, con 430 tiendas que operan en México y Estados Unidos (EU), está en graves problemas.

La primera señal reciente de alarma se dio a finales de junio, cuando el Grupo presentó una solicitud para entrar al "Chapter 11" en EU para renegociar bonos de deuda por 59 millones de dólares que simplemente no pudo pagar.

Y luego vino el remate: la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) le retiró su licencia al Banco Ahorro Famsa que está en proceso de ser liquidado por las autoridades.

Las razones detrás de la decisión de la CNBV son por demás ominosas: gestión de riesgos inapropiada, créditos otorgados a personas relacio-

nadas al Grupo por encima de los límites regulatorios, registros indebidos de operaciones e incumplimiento de normas.

La crisis actual de Famsa es patente.

En los últimos dos meses ha incumplido tres pagos de pagarés "seniors" o de intereses de su deuda, que asciende actualmente a 9 mil 316 millones de pesos. Una pesada carga a la que se le agregarían compromisos de pago de arrendamientos que analistas estiman en casi 7 mil millones de pesos.

El valor de la acción de Famsa se cotiza en alrededor de 70 centavos. El título se ha desplomado 84 por ciento en lo que va del año.

Y sin embargo, el desempeño de la acción del Grupo advierte que sus problemas antecedían a la crisis que hoy sufre.

Basta recordar que el precio de colocación en la Oferta Pública Inicial de Famsa en mayo del 2006 fue de 26 pesos por título. Como punto de referencia, si alguien hubiera invertido en Cetes esa cantidad hoy tendría ¡58 pesos!

Comprar y mantener las

A unos meses de cumplir 50 años y en medio de la pandemia, Grupo Famsa tendrá que resolver enormes retos para poder celebrar con ánimo su medio siglo de vida.



DON HUMBERTO GARZA GONZÁLEZ, fundador de Grupo Famsa, junto a su hijo Humberto Garza Valdés, director general del corporativo regiomontano.

acciones de Famsa fue pues un pésimo negocio para un inversionista.

¿Cómo pudo un grupo empresarial fuerte, conservador y fundado sobre principios de alta integridad llegar a su actual situación?

Como casi siempre sucede en estos casos, la respuesta tiene varios componentes.

DON HUMBERTO

Se puede decir que Famsa es Don Humberto y viceversa.

Partiendo de orígenes modestos y sin preparación académica, este capitán forjó un emporio a su imagen: práctico, directo, abierto al diálogo, pero determinante y con una intuición comercial única.

"Su cerebro trabaja muy rápido. Tiene una memoria privilegiada. Su manejo temático es impresionante, no necesita calculadora", señala un ejecutivo que trabajó con él por décadas.

Cuenta que en una ocasión le tocó Pedro Aspe de compañero de asiento en un vuelo y al charlar se dieron cuenta que ambos conocían a Don Humberto. Según el ejecutivo, el ex Secretario de Hacienda lo definió con precisión: "un empresario que reúne todas las cualidades, visión, integridad y honestidad".

Un par de anécdotas ilustran la astucia del fundador de Famsa.

La primera tiene que ver con un competidor que en realidad no era competidor: Munsu.

Resulta que Mueblera Nacional, que a veces ofrecía mejores precios que Famsa, también era propiedad de Don Humberto y uno de sus hermanos.

"¿Munsu vende más barato? Pues quizá debería de comprarles a ellos", solía decir. "Pues claro, a fin de cuentas la venta llegaba al mismo bolsillo".

Eventualmente, Don Humberto le compró a su hermano su participación en Munsu y este "competidor" terminó convirtiéndose en una tienda más de Famsa cuando el grupo ya estaba en franca expansión.

El segundo episodio tiene que ver con el sonado colapso del Grupo Financiero Ábaco-Confía, del que el capitán regio fue accionista fundador.

El escándalo de simulaciones y fraudes que terminó con la intervención de Confía por parte de la CNBV y en el que muchos regiomontanos perdieron decenas de millones de dólares no le costó ni un quinto a Don Humberto.

A pesar de no tener la sofisticación financiera de algunos inversionistas del grupo financiero, al fundador de Famsa no le gustaron algunas cosas que observó en la operación de Ábaco-Confía.

De esta forma, en 1993 habría vendido su paquete accionario a Jorge Lankenau.

Quizá una característica final relevante que explica la problemática actual de Famsa es la admiración y confianza que tiene Don Humberto en el equipo directivo que llegó a partir de la segunda mitad de la década de los 90 y que hoy maneja al Grupo.

"Qué bueno que ya tenemos ejecutivos de primer nivel en los que podemos descansar decisiones clave", solía decir con orgullo en las juntas de Consejo de Famsa.

Esta enorme confianza le pudo al final haber salido cara al patriarca.

LA EXPANSIÓN

Para finales de la década de los 90, aquella tienda de Avenida Madero ya se había transformado en una cadena con 195 sucursales en 49 ciudades de México.

Humberto Garza Valdés, el hijo mayor, llevaba ya las riendas del negocio. Y ese equipo que despertaba el orgullo del fundador ya operaba el destino de Famsa.

Claro, bajo la tutela de Don Humberto, que hasta hoy a sus casi 93 años, sigue yendo a la oficina y está involucrado en todas las decisiones estratégicas.

La carrera de crecimiento de Famsa fue constante. En el 2001 emprende la aventura de participar en Estados Unidos, abriendo su primera tienda en California. A fi-

nales de ese año llegó a 245 tiendas totales.

La cúspide de la participación en el mercado al norte del Río Bravo llega en el año 2009, con 53 tiendas.

De ahí en adelante, y bajo los efectos de la crisis económica por las hipotecas "subprime" en EU, Famsa se retrajo en el vecino país.

En el 2012 salió de California, Arizona y Nevada, cerrando 25 sucursales, dejando abiertas 25 tiendas en Texas e Illinois, estado del que más adelante se retiraría también. Hoy operan sólo 22 tiendas en Texas.

Pero en México el crecimiento fue continuo y para finales del 2019 Famsa contaba con 430 tiendas en el País. Una historia exitosa de una empresa en franca expansión.

Sin embargo, ningún negocio opera en un vacío: falta considerar a la competencia.

Y Famsa tiene competidores agresivos que han crecido más. Coppel, por ejemplo.

Al inicio ese grupo norteño siguió un patrón de crecimiento similar. Por ejemplo, en el año 2003 tenía 210 tiendas, un número similar al de Famsa.

Y luego, Coppel despegó con un crecimiento explosivo.

Tanto, que para finales del año pasado contaba con mil 183 sucursales, 175 por ciento más que las de Famsa.

Un competidor que era del mismo tamaño hoy es casi tres veces más grande.

Esto pone en desventaja a cualquier empresa.

"De repente respuestas no tan satisfactorias. Es decir, respuestas comerciales al mercado más débiles que las de la competencia", comenta María Pía, analista de Fitch Ratings.

La especialista explica que como la competencia de Famsa tenía mejores resultados comerciales y en retención de clientes, podía ser más agresiva en promociones para crecer.

"Famsa no tenía ese nivel de fortaleza financiera para responder", expone.

Santiago Cajal, analista de S&P Global Ratings (S&P), coincide en que el negocio tradicional de Famsa empezó a mostrar señales de deterioro.

"Hace unos años tuvimos a Famsa calificada en 'B', un nivel más alto. Pero empezamos a ver un deterioro en métricas que nosotros nos fijamos. No solamente en niveles de ventas y márgenes, sino también en cómo eso impacta a su carga de pasivos, deudas y su desempeño", comenta.

Pero quizá lo que más explica la problemática de Grupo Famsa es su incursión en el mercado bancario.

Mañana:
LA CRISIS Y EL FUTURO

Invertir en Famsa: un mal negocio

Un inversionista que compró títulos de Famsa cuando salió a Bolsa en 2006 pasó de tener 26 pesos a 70 centavos. Si hubiera invertido su dinero en Cetes en ese mismo periodo su capital habría llegado a 56 pesos.

