

**EL SIGLO**  
DE DURANGO

# Famsa: el banco, el equipo directivo y las dudas sobre el futuro

**SILVIA OLVERA Y JORGE A. MELÉNDEZ / AGENCIA REFORMA**

CIUDAD DE MÉXICO.- El modelo tradicional de negocio de Famsa siempre fue la venta en abonos chiquitos semanales con altas tasas de interés. Compras que luego resultaban ser muy caras para el cliente.

Para las cadenas comerciales que basan sus ventas en este tipo de créditos resultó muy atractivo el abrir un banco. No es casualidad que Elektra y Coppel también lo hicieran.

Banco Ahorro Famsa inició operaciones en el 2007 y poco a poco incrementó su número de sucursales hasta llegar a 359 al cierre del año pasado.

Pero lo más relevante para la historia de Famsa no fue sólo el crecimiento en las sucursales de su banco, sino cómo este segmento -por cierto, dirigido por Jesús Muguerza- ganó peso en el negocio del Grupo.

Una muestra de esto es la importancia relativa de los intereses en la mezcla de ingresos, que pasó de representar el 28 por ciento del total en el año 2011 al 47% en el 2019. Ah, y en este mismo periodo la captación del Banco se multiplicó por 3.3.

Ahí se aprecia claramente como ganó peso el Banco.

Quizá ahí, en la intersección de las ventas de las tiendas y los créditos que otorgaba Banco Ahorro Famsa, es donde se gestó la terrible crisis que hoy enfrenta el grupo regiomontano.

Una primer señal de alarma sonó contundente en mayo del 2015.

“Se detectó un desacierto en la mecánica de identificación de ciertos portafolios de crédito del año 2015 y años anteriores, considerados en la determinación de la valuación y registro del deterioro de las mencionadas carteras, de conformidad con las Normas Internacionales”, anunciaba ominosamente Famsa en un comunicado.

En cristiano, esto significó que se habían detectado cuentas incobrables.

¡Y por más de 5 mil millones de pesos!

“Lo que dice el auditor básicamente en ese momento, es que habían tomado una muestra de las cuentas por cobrar y habían algunos créditos de los que no se habían identificado a los deudores. Que no habían logrado contactarse con ellos o las direcciones no eran correctas. Eran cuentas

incobrables que no se iban a recuperar y por lo tanto se castigó la cartera”, recuerda María Pía, de Fitch Ratings.

Así, desde el 2015 surgía el fantasma de las transacciones entre compañías relacionadas entre el Banco y las tiendas.

Pero como tantas cosas en el sistema financiero mexicano, no había mucha información que digamos.

“La verdad sí sabíamos que había transacciones entre compañías relacionadas. Por ejemplo, lo de los traspasos de cartera de los créditos vía nómina y algunos créditos que se hacían del Banco a la compañía y al revés; luego el Banco volvía a pasar la cartera con mucha mora al ‘retail’, para que el ‘retail’ las cobrara”, comenta Pía.

Pero una cosa es saber que existen y otra tener información precisa.

“Preguntábamos periódicamente el volumen de esas transacciones. Teníamos detectado también que existía la posibilidad de que las transacciones entre relacionadas estuvieran por encima de los límites regulatorios. Pero no nos quedaba claro si el regulador las aceptaba o no”, refiere Pía.

A fin de cuentas, en el 2015 se detectó este enorme agujero financiero en Famsa.

¿Y quién tuvo que entrar al quite?

Don Humberto, que a lo largo de 10 meses cubrió a través de aportaciones y venta de activos esa enorme cantidad para “mantener el valor del negocio, así como no afectar el patrimonio de la compañía y proteger al público inversionista”, señaló la propia Famsa.

Como punto de referencia, para el cierre del 2015, Banco Ahorro Famsa tenía una captación de poco más de 18 mil millones de pesos y ese año los ingresos totales del Grupo fueron ligeramente superiores a los 16 mil millones de pesos.

Por ende, el agujero de incobrables de ese año representó el 27 por ciento de la captación del Banco y el 31 por ciento de los ingresos del Grupo.

El Banco empezó a requerir cada vez más capital y atención del grupo directivo.

“En el fondo, en la medida en que el Banco iba creciendo necesitaba más dinero, más aportes de capital, y todo el tiempo la compañía le hizo esos aportes de capital que necesitó”, comenta Pía.

La especialista de Fitch Ratings explica que incluso hasta el año pasado le siguió dando aportaciones de capital importantes al Banco.

¿El efecto de todo esto?

En palabras de Pía: “la empresa a nivel de ‘retail’ contaba con menos disponibilidad en caja para realizar otro tipo de iniciativas e inversiones”.

Así, había un escenario natural para recortes y racionalización de recursos.

Por ejemplo, tras reducir 7.6 por ciento la plantilla y obtener ahorros por 240 millones de pesos en el 2016, Grupo Famsa amplió su programa “de eficiencias operativas” para ahorrar otros 240 millones en el año 2017.

“Eficiencia es el nombre del juego que traemos para el 2017. Nos estamos enfocando en el área de gasto y en el área de ingresos”, explicaba en ese tiempo Abelardo García, director de finanzas del Grupo.

El desenlace de esta problemática se terminó de dar en junio 30 pasado, cuando la CNBV hizo oficial su decisión de que el banco cerrara sus puertas, citando como razones violaciones regulatorias graves.

Grupo Famsa ha hecho pública su inconformidad y diferencias sobre los criterios que utilizaron las autoridades para quitarle la licencia al banco. “Las medidas fueron inexplicablemente expeditas e insensibles ante la crisis actual y con los ahorradores del banco”, señaló una fuente cercana a la empresa.

A fin de cuentas, Banco Ahorro Famsa terminó por hacer explotar la crisis que hoy agobia al grupo regiomontano.

## **Los problemas de ‘Management’**

Uno de los retos más importantes para cualquier empresa es saber administrar la complejidad y los requerimientos que traen consigo el crecimiento y la entrada a nuevos segmentos de negocio.

La complejidad, por ejemplo, de tener una operación de “retail” con menos recursos y más competencia, y un Banco que cada vez requería más aportaciones y que empezaba a dar señales de alarma.

De acuerdo a personas cercanas a la operación, Famsa batalló para manejar adecuadamente la transición de una empresa familiar a una con un “management” más institucional.

“Los directores eran los mismos de siempre. Se terminó convirtiendo en un club de amigos donde valía más la lealtad que los resultados”, refiere una ex empleada de la empresa que solicitó el anonimato.

Don Humberto es un genio comercial con una intuición increíble. Y sin embargo, ésta no fue suficiente para manejar la creciente complejidad.

“El negocio tradicional mostraba señales de desgaste, pero el banco compensaba los resultados. Se empezaron a confundir las cosas por falta de análisis y profundidad”, comenta otra persona.

De esta forma, los márgenes empezaron a bajar en segmentos que de por sí no tenían márgenes altos, como línea blanca, electrónica y electrodomésticos. Por otro lado, el de muebles - tradicionalmente la categoría más rentable- también mostraba estancamiento.

“La administración de los segmentos dejó mucho que desear. Por ejemplo, faltó innovación de líneas en muebles y se insistió demasiado en el esquema tradicional de pagos semanales”, añade otra fuente.

La estrategia del e-commerce de Famsa quizá no fue suficientemente agresiva y la entrada al mercado de Estados Unidos no dio los resultados que se esperaban por errores en las compras, el “merchandising” y la mezcla de productos.

“Compraban lo mismo y les faltaba conexión con el mercado. Era común que faltara inventario de los productos que más se vendían y tuvieran mucho de lo que tenía poco éxito comercial”, cuenta una fuente.

Santiago Cajal, de [S&P](#), resalta que todo el sector de "retail" está siendo sometido por la revolución tecnológica.

"Tienes un sector de e-commerce, más en EU, pero también en México. Adicionalmente en el sector tradicional donde opera Famsa existe mucha competencia, como Elektra y Coppel. Entonces, es una mezcla de cambios de tendencia en el 'retail' tradicional y también hubo competidores que le apostaron a estrategias y que ganaron cada vez más participación de mercado", explica.

El "management" habría quedado entonces capturado en procesos de "pensamiento grupal" y de lealtad entre directores, faltando rendición de cuentas y toma de acciones decisivas para corregir problemas y falta de resultados.

Una figura central en este coctel es Luis Gerardo Villarreal, un ex ejecutivo de Alfa que se convirtió en el director general de facto. Todas las decisiones estratégicas relevantes pasaron siempre por Villarreal.

Así Grupo Famsa estaba inmerso en una gran complejidad, más competencia, prácticas financieras poco claras o hasta cuestionables y un equipo directivo quizá cómodo ante el "status quo".

Como si esto no fuera suficiente, luego llegó el coronavirus.

"Desgraciadamente, nadie esperaba la pandemia. Entró y quizá eso pudo haber sido uno de los factores por los que la empresa no logró completar el refinanciamiento de sus pasivos", apunta Cajal, de S&P.

Y así fue. Famsa se quedó a medias.

Pudo refinanciar a fines del año pasado poco más de 80 millones de dólares de sus pasivos, pero le quedaron pendientes 59 millones, que son los bonos que forzaron a solicitar el "Chapter 11" en EU.

## **El futuro de Famsa**

Las perspectivas de grupo Famsa son altamente inciertas.

Ya se sabe que el Banco cerró sus puertas, pero no queda claro cómo afectará el proceso de liquidación a los accionistas y a su capacidad de aportar los recursos necesarios para solventar los problemas de las tiendas.

Hay que recordar que el proceso de "Chapter 11" en EU (que se suspendió temporalmente por la liquidación del banco) precedió a la fatídica decisión de la CNBV.

Es decir, Grupo Famsa ya tenía problemas para pagar las deudas asociadas a su negocio de "retail".

"Todavía no hemos hablado con la compañía, pero estamos con la expectativa de ver cuáles son las acciones que se toman ante el nuevo escenario que tienen a raíz de lo que pasó el primero de julio (el cierre del Banco)", cuenta Pía, de Fitch Ratings.

Dudas importantes persisten: ¿qué tan graves son los problemas de las tiendas?, ¿cómo afectará el no tener al Banco para el otorgamiento de los créditos que sostienen el modelo de ventas?

"Justo ahora salió una noticia sobre la compañía, un acuerdo que firmó con Crédito Real. Entonces, están tomando acciones para poder continuar con sus operaciones. Pero todavía a la fecha es muy pronto decir para dónde va a ir o a dónde va a llegar", apunta Pía.

En el terreno de las grandes interrogantes queda también el asunto de la pesada carga de la deuda de Grupo Famsa.

“Otra cosa es qué acciones va a tomar la compañía para que su nivel de deuda o amortizaciones que tiene en adelante se cubran. Es otra cosa sobre la que no hay mucha información todavía. Esta semana hubo otro incumplimiento en el pago de intereses. Con la suspensión de la licencia del Banco, esperábamos algo así”, comenta Pía.

Pues sí, era de esperarse, pero el tema tiene que resolverse.

La viabilidad de cualquier negocio depende de que pueda cubrir el pago de sus deuda y generar flujo y utilidades.

La analista finaliza con lo que muchos se preguntan: “sabemos que estaban evaluando opciones y algunas de ellas ya se están más o menos dando”.

Del éxito de estas opciones dependerá el futuro de este ícono regiomontano.

En medio de una pandemia que afecta a su nivel de ventas y mientras batalla con competidores agresivos y con mayor crecimiento, Don Humberto y su equipo directivo enfrentan hoy el mayor reto para rescatar a un imperio que marco pauta en el comercio en México.

Paradójicamente, en apenas unos meses, Famsa celebrará sus primeros 50 años. Medio siglo de un trayecto exitoso que hoy enfrenta negros nubarrones.