

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA

FAMSA GROUP ECONOMIC STRATEGIES

Oscar Pérez Jiménez* Beatriz Pérez Sánchez**

* Pasante de la Licenciatura en Economía. División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1927-5197>.

** Doctora en Economía. Profesora Investigadora de la División Académica de Ciencias Económico Administrativas de la Universidad Juárez Autónoma de Tabasco. Email: beatrizperez10@hotmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9184-0579>.

Dirección para correspondencia: oscarun9604@gmail.com

Fecha de recibido: 4 de mayo de 2020

Fecha de aceptación: 11 de julio de 2020

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.

RESUMEN

El estudio del comercio en la economía, conlleva a identificar las unidades económicas involucradas en la relación de producción y consumo, el comercio minorista o al detalle contribuye, a través de las tiendas departamentales a cumplir el rol de modernidad asignado por el mercado.

OBJETIVO: Analizar las estrategias competitivas, dimensiones y estructura que le permitieron al Grupo FAMSA constituirse en un gran corporativo y permanecer en el mercado.

MATERIAL Y MÉTODO: Los métodos empleados fueron: histórico, analítico y descriptivo. Se utilizaron fuentes secundarias: página web de la empresa e Informes y Reportes Anuales del Grupo FAMSA y de la Bolsa Mexicana de Valores.

RESULTADOS: El periodo de estudio 1970-2019, marca una evolución en la apertura de tiendas, infraestructura y organización corporativa que le permitiera distribuir y sostener la demanda de sus productos, en todo el territorio nacional e incluso en algunas ciudades de Estados Unidos, el aumento de su oferta a través de la diversificación y el crédito que llegó a constituir el 80% de sus ventas.

CONCLUSIONES: Las estrategias económicas realizadas para crecer implicaron: a) un crecimiento horizontal en el territorio nacional; b) fabricación de algunas de sus mercancías, marcas propias y exclusivas y diversificación de productos; c) expansión de su mercado a los Estados Unidos; d) búsqueda de financiamiento a través de alianzas y cotizar en la bolsa de valores; e implementación bancaria; adquisiciones y desinversiones.

PALABRAS CLAVE: Grupo económico. Tiendas departamentales. Grupo FAMSA.

ABSTRACT

The study of trade in the economy leads to identify the economic units involved in the relationship of production and consumption, the retail trade contributes through department stores to fulfill the role of modernity assigned by the market.

PÉREZ-JIMÉNEZ O., PÉREZ-SÁNCHEZ B.

SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2020. Año 26, Número 76. Págs. 248-265

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.

OBJECTIVE: Analyze the competitive strategies, dimensions and structure that allowed the FAMSA Group to become a large corporation and remain in the market.

MATERIAL AND METHOD: The methods used were historical, analytical, and descriptive. Secondary sources were used: the company's website and Annual Reports and Reports from the FAMSA Group and the Mexican Stock Exchange.

RESULTS: The study period 1970-2019 marks an evolution in the opening of stores, infrastructure and corporate organization that allows it distribute and sustain the demand of its products, throughout the national territory and even in some cities of the United States, the increase of its offer through diversification, and credit that came to constitute 80% of its sales.

CONCLUSIONS: The economic strategies carried out to grow implied: a) a horizontal growth in the national territory b) the manufacture of some of its merchandise, own and exclusive brands and product diversification; c) expansion of its market to the United States; search for financing through alliances and listing on the stock exchange market; and banking implementation; acquisitions and divestitures.

KEY WORDS: Economic group. Department stores. FAMSA Group.

INTRODUCCIÓN

El comercio dentro de un país, tiene la finalidad de distribuir las mercancías y servicios que satisfagan las necesidades de la población. En el mercado nacional, el comercio se clasifica en mayoreo y menudeo o detallista, se materializan en grandes almacenes o tiendas departamentales, de autoservicios y especializadas.

La Secretaría de Trabajo y Previsión Social (2017), define a las tiendas departamentales como un sistema directo de venta al consumidor. Las describe “como aquellas que exhiben productos que se clasifican por áreas o departamentos, principalmente ropa, varios, enseres mayores y menores. Ofrecen atención personalizada a clientes, cuenta por lo menos con un punto de venta por departamento o área”.

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.

El estudio de las grandes empresas, corporativos o grupos económicos requiere criterios metodológicos que permitan analizar los comportamientos económicos, sus características y situación, los cambios a través del tiempo, de tal forma que se les conciba como organizaciones jerárquicas que evolucionan a partir de factores y condiciones propias del entorno institucional y político nacional, por las condiciones de las industrias y sectores donde concurren las empresas, en ese sentido es posible distinguir que en el sector comercio, existen grandes empresas o cadenas de tiendas que por área detentan un comportamiento oligopólico en función de que en la realidad económica moderna el oligopolio es la forma de mercado más frecuente y configurada (Sylos, 1966), el caso del comercio minorista no es la excepción y tampoco en la clasificación de sus tiendas, en donde las de autoservicio, departamentales y especializadas son lideradas por un grupo de grandes empresas o cadenas de tiendas.

Cabe mencionar, la importancia de conocer las estrategias e identificar la estructura corporativa del Grupo FAMSA que a través del tiempo le facilitaron consolidarse en el mercado de tiendas departamentales, identificando su dimensión y estructura, la cual sigue siendo un referente de éxito y ejemplo para las empresas mexicanas.

Asimismo, difundir los resultados de investigación ante la comunidad académica y científica a través del presente artículo, es parte de los resultados de una muestra de empresas, cuya línea de investigación constituye un tema de frontera sobre grandes empresas o grupos económicos del sector comercio.

REFERENTES TEÓRICOS

Un grupo económico de acuerdo con Chavarín (2011), "Conforma una red de negocios en la que un conjunto de empresas es controlado por un pequeño grupo de accionistas mayoritarios, usualmente miembros de una familia o de un círculo cerrado de asociados con nexos sociales...integradas de forma vertical u horizontal". Con esta definición en mente, es necesario considerar también que la empresa y las características que adopta lo largo de su historia es asimismo la historia del capital, en las necesidades de producción e intercambio de las sociedades humanas. De acuerdo con Basave (2001), "La empresa es un producto social complejo y sujeto a modificaciones en el transcurso de su evolución que comprende aspectos tecnológicos, organizacionales y espaciales, pero también políticos, ambientales, étnicos y educacionales, entre otros".

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.

No existe un marco único para abordar el estudio de las grandes empresas, no obstante, existe un acelerado desarrollo de enfoque en varias ciencias, en la presente investigación se utiliza el enfoque operativo de Celso Garrido (2000), quien señala que en el estudio sobre grandes empresas se deben considerar: 1) los comportamientos económicos observables en lo que se refiere a sus características y situación actual en comparación con su origen; es decir, su historia y comportamiento empresarial; aspectos que se estudian en las características que asume la empresa en el sector industrial primero y posteriormente, en el minorista del sector comercio, y el origen de la empresa hasta constituir un grupo económico; 2) las diferentes configuraciones entre entorno institucional e industrias que determinarán escenarios en los que deberá interactuar la empresa tras su objetivo estratégico principal de largo plazo, que es mantener e incrementar el valor de la empresa, así como la rentabilidad y el poder de mercado que se asocia con ello; aspectos que se estudian en torno a las diversas estrategias de crecimiento, expansión y consolidación; las estrategias competitivas en el interior de la misma empresa que significa adoptar determinada estructura corporativa, decidir sobre la incorporación de innovación tecnológica como factor de competencia, asumir modos de organización de relaciones laborales, y su gobierno corporativo.

Finalmente, se considera que la evolución de la empresa en cuanto a su tamaño, así como las relaciones que se establezcan en la empresa, entre integración, diversificación y descentralización dentro de sus estrategias de crecimiento, es resultado del modo en que la empresa enfrente e internalice las determinaciones complejas que le impone su proceso evolutivo, además de considerar que una empresa moderna debe funcionar en un ambiente macroeconómico y debe estar alerta a los cambios de las política económica en todo lo relacionado a su esfera de decisión, a fin de aspirar al éxito financiero, allegarse fondos y generar ingresos y cumplir con sus responsabilidades fiscales.

En relación al mercado, el desarrollo económico ha promovido la concentración económica o financiera en las industrias o sectores, al mismo tiempo que la creación de pequeñas empresas subsidiarias y satélites en las actividades productivas y comerciales, gracias a la revolución de los medios de transporte y de comunicación. El estudio de la concentración financiera es revelador cuando se ajusta al valor de los bienes patrimoniales, que en la presente investigación se establece con el crecimiento del número de tiendas.

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.

Las empresas se rigen por la competencia, en una realidad de mercado imperfecto, para el caso de las grandes empresas comerciales, se considera que participan en una competencia oligopolista. Representa a un grupo o unos cuantos productores-vendedores que son precisamente las empresas oligopólicas, la actuación de cualquiera de ellos tiene una influencia tan considerable que afecta la actuación de los otros oligopolios (Méndez, 2011).

En los mercados oligopólicos, es posible visualizar la existencia de una gran empresa o grupo económico líder, que ha captado una mayor participación en el mercado, su capacidad de generar innovaciones que no pueden ser fácilmente copiadas, le permiten obtener mayores beneficios que reproducen su liderazgo (Vargas y Rodríguez, 2016).

Origen

En México, la industria de muebles nació de forma artesanal y posteriormente, surgieron empresas y fabricantes dispersos, en ciudades de la frontera norte florecieron fabricantes y comerciantes, tal como el Grupo FAMSA, cuyo origen se remonta a 1970, con la fundación de una tienda en la ciudad de Monterrey, Nuevo León, denominada Fabricantes Muebleros S.A. de C.V., dedicada a la comercialización de muebles, artículos electrónicos y artículos de línea blanca. El concepto de tiendas departamentales ya existía desde mediados del siglo XIX con la aparición de tiendas tales como: Fabricas de Francia, El Puerto de Liverpool y El Palacio de Hierro; por lo tanto, cuando surgió la empresa FAMSA, se le clasificó como tal en el sector comercio minorista.

En su evolución se registra que, durante los setenta, la Compañía inauguró varias tiendas en otras ciudades de Nuevo León y Coahuila, estableciendo así diversas subsidiarias (FAMSA, 2006). En 1979, crearon la empresa "Corporación FAMSA S.A." con el objetivo de centralizar las compras, obtener economías de escala, e integrar sus diferentes negocios. Desde la apertura de su primera tienda, la empresa brindó disponibilidad de crédito para adquirir muebles y electrodomésticos (FAMSA, 2018). En 1988, FAMSA cambió su régimen de Sociedad Anónima de Capital Fijo a Capital Variable. En 1997 cambió su denominación social de Corporación FAMSA a Grupo FAMSA S.A. de C.V. y en 2006 se cambió a Grupo FAMSA, Sociedad Anónima Bursátil de Capital Variable (FAMSA, 2013), por lo anterior se afirma que legalmente es un grupo económico.

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.

Estrategias de crecimiento, expansión y consolidación

Durante los años ochenta, el Grupo FAMSA busco atender nuevos mercados y lograr una mejor consolidación, para lograr su propósito asumió varias estrategias de crecimiento: lo primero fue aumentar el número de tiendas o sucursales, diversifico sus operaciones en varios segmentos y comenzó con actividades como mayorista y continuó con varias decisiones para el desarrollo de varios productos. Constituyó la subsidiaria Mayoramsa, S.A. de C.V. a fin de atender la venta de mayoreo a minoristas ubicados en diversas poblaciones del país, e incluso en ciudades donde aún no contaba con tiendas propias (Superbrands México, 2013). Actualmente, cuenta con 15 tiendas-bodega.

En 1983 se constituyó Impulsadora Promobien, S.A. de C.V., con el objetivo de implementar créditos al consumo de los empleados de compañías afiliadas al sistema (FAMSA, 2017). En ese mismo año, Grupo FAMSA comenzó a fabricar sus propios muebles a través de su subsidiaria Expormuebles, unidad constituida con el objetivo de alcanzar una mayor escala de oferta, dirigida al diseño y fabricación de muebles de alta calidad, que le permitió participar con éxito en la industria de manufactura de muebles y complementar su modelo de negocio (FAMSA, 2018).

Financiamiento

Grupo FAMSA, consciente que la expansión requiere inversión, en la década del 2000, con el propósito de implementar un plan de expansión más agresivo, se unieron al capital social de la empresa dos importantes fondos de inversión que reforzaron su posición financiera. Durante los años 1999 y 2000, Tapazeca, S.L. y Monterrey Ventura Holding L.L.C. adquirieron el 13.78% del capital social de FAMSA. La inversión se destinó a fondear su plan estratégico de desarrollo, que derivó en un incremento del más del 80% en su área total de su almacenamiento (FAMSA, 2016). En 2006, como parte de su estrategia de financiamiento el grupo inició el proceso formal para la colocación primaria de acciones en la Bolsa Mexicana de Valores (FAMSA, 2006).

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.

Apertura de tiendas y desinversiones

En la década de los noventa, logró una importante expansión con la creación de nuevas tiendas en las principales ciudades de México. Al final de la década, contaba con 185 tiendas en 49 ciudades, (ver tabla 1) (FAMSA, 2011).

Tabla 1
Evolución del número de tiendas (1996 - 2019)

Año	Número de Tiendas	Año	Número de Tiendas
1996	69	2008	421
1997	92	2009	410
1998	140	2010	410
1999	185	2011	401
2000	228	2012	380
2001	245	2013	387
2002	264	2014	395
2003	287	2015	403
2004	300	2016	406
2005	314	2017	399
2006	346	2018	402
2007	390	2019	379

Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales de Grupo FAMSA.

Grupo FAMSA, analizó ampliar la propuesta de valor y apostar por el crecimiento; por tal motivo, a partir del año 2000, no dejaron de crecer y abrieron aproximadamente por año 43, 17, 19, 23, 13, 14, 32, 44, y 31 tiendas nuevas. De 2011 a 2019, el número de tiendas disminuyó, pasó de 410 a 379 tiendas en 2019, la disminución se explica por la baja rentabilidad de las operaciones en México y Estados Unidos, por ello en varios momentos de su evolución corporativa, enfocaron su operación en ambos países y cerraron varias tiendas y centros de distribución.

En México, en 2009 se llevó a cabo el cierre selectivo de 13 tiendas pequeñas, cercanas a unidades de formato completo, con el fin de impulsar el apalancamiento de su red comercial, y en Estados Unidos se cerraron dos tiendas pequeñas (FAMSA, 2013). Para 2012, cerró 24 tiendas, 2 centros de distribución y 2 bodegas que abastecían la región de los estados de

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.

Arizona, California y Nevada, cuyas economías mantuvieron una tendencia de detrimento, en indicadores, tales como desempleo y consumo, por ello consolidaron su operación en sus 25 sucursales en Texas e Illinois (FAMSA, 2012).

Durante 2017, cerró cinco tiendas en México, además de cuatro tiendas y dos sucursales de préstamos personales en Estados Unidos. Banco FAMSA cerró 13 sucursales bancarias y 20 sucursales prendarias en México (FAMSA, 2017). En 2018 cerró dos tiendas en México y cinco sucursales en Estados Unidos. Durante ese año, por una parte, mantuvo su estrategia para lograr una estructura de negocio más eficiente, realizó un calendario de cierre selectivo, compuesto por 53 sucursales entre bancarias y prendarias en México. Por otra parte, el crecimiento de su área de venta fue significativo, en tanto a mayor área de venta, mayor será la exhibición de mercancías, (ver figura 1).

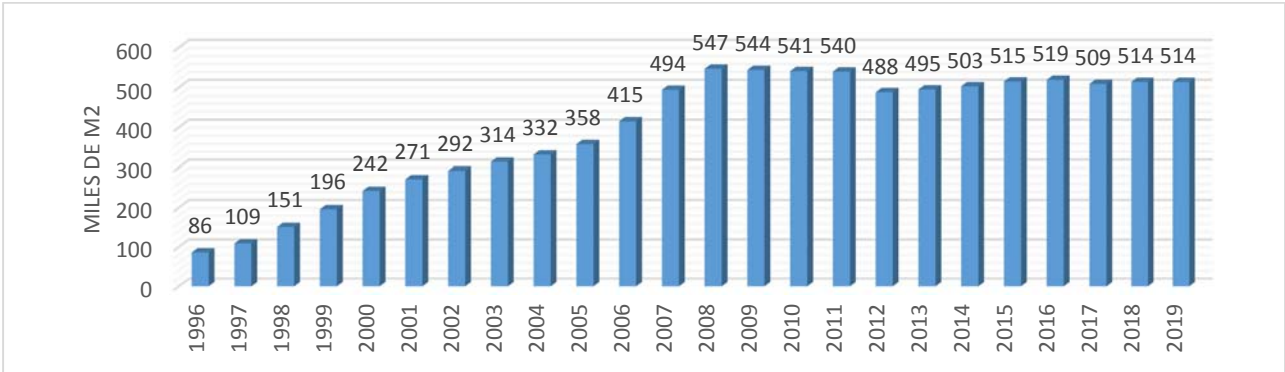


Figura 1. Área de venta en m² en México (1996 – 2019).
Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales de Grupo FAMSA.

Crecimiento internacional

En 2001, Grupo FAMSA inició operaciones en los Estados Unidos, al poner en marcha su primera sucursal dirigida al mercado hispano en Los Ángeles, California (FAMSA, 2014). Ese mismo año, se inauguraron dos tiendas más; en 2006 sumaron 24 tiendas en los estados de California, Nevada y Texas, cuentan en promedio con 2,500 m², sumando un total de 62,095 m² dedicados a la exhibición de mercancías y servicios.

Asimismo, posee tres Centros de distribución, localizados en Los Ángeles, California y San Antonio y Dallas, en Texas. El área de almacenaje es de 70,104 m² con servicio a las 24

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.

sucursales distribuidas en 17 entidades. Además, adiciona cuatro Centros de Transferencia entre diferentes ciudades de la Unión Americana (FAMSA, 2006). En 2007, inauguraron 15 tiendas nuevas, de las cuales 12 fueron tiendas adquiridas de la mueblería La Canasta, en las ciudades de Los Ángeles y Houston. Se inauguraron tres sucursales en las ciudades de Phoenix y Mesa, Az y Plano, TX, por lo cual se agregaron más metros cuadros de exhibición y sumaron un total de 98,984 m² (FAMSA, 2007).

En 2008 abrieron 13 tiendas y con ellas sumaron 52 unidades totales. En 2009 se llevó a cabo la inauguración de la tercera tienda en Chicago, la tienda 53, con la cual se acumularon 128 mil m², con presencia en cinco estados de la unión. En 2011 grupo FAMSA introdujo préstamos personales en Texas, como fuente de liquidez de corto plazo para sus clientes de Estados Unidos. Actualmente, Grupo FAMSA USA, opera una red de 26 tiendas de venta al menudeo y 28 sucursales que ofrecen préstamos personales en los Estados Unidos, atendiendo sobre todo a la creciente comunidad hispana (FAMSA, 2015).

Infraestructura: centros de distribución y de transferencia

Una estrategia de crecimiento fue el aumento de su infraestructura, con la creación de centros de distribución y centros de transferencia de mercancías (Superbrands México, 2013). En 2006 registró nueve grandes almacenes o centros de distribución localizados en las ciudades de Monterrey, Hermosillo, Chihuahua, Guadalajara, Tijuana, Ciudad de México, Irapuato, Villahermosa y Culiacán. Asimismo, sumaron 28 Centros de Transferencia, localizados en diversos puntos del país para recibir productos de los Centros de Distribución y proceder a la entrega oportuna en el domicilio de sus clientes, en tiempos menores a las 48 horas. Ese año iniciaron la primera etapa de la utilización del Sistema de Código de Barras a través de Radio Frecuencia a fin de asegurar la eficiencia de los centros. En 2007 sumaron 32 centros de Transferencia (FAMSA, 2007).

Diversificación de productos y marcas propias

La empresa empezó a diversificarse a mediados de la década de los noventa, con la introducción de ropa, calzado, accesorios y joyería. En la década del 2000, creó nuevos conceptos de negocio, Garantimax, Seguro de Vida, Seguro Automotriz, Auto Gran Crédito, Los notables de FAMSA, Planeta celular, Verochi (venta de calzado por catálogo) y Viajes a Bordo. En Estado Unidos desarrollaron un canal de venta denominado: *FAMSA a FAMSA* en el cual

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.

los clientes realizaban la compra de productos en ese país y ésta era entregada a través de la red de distribución en México(FAMSA, 2006). En 2013 a través de Banco FAMSA, incursionó en el ramo prendario. En cada nicho de mercado han desarrollado marcas específicas, tales como: FAMSA Colchonerías, FAMSA Auto, Gran Crédito, Verochi, Garantimax y Viajes a Bordo, entre otras. Kurazai marca propia de motocicletas, la cual es maquilada por grupo Moto Road, S.A. de C.V. En 2011 adicionalmente estableció contratos con proveedores que le dan derecho exclusivo de promover y vender productos de determinadas marcas, tales como: Electrolux Home Products, cuya marca es White Westinghouse. El grupo registra más de 1,434 marcas y nombres comerciales reconocidos en el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial de la Secretaría de Economía. La marca FAMSA en los Estados Unidos también se encuentra registrada en la Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos.

Tabla 2
Red de proveedores en México y Estados Unidos

No.	México	Estados Unidos
1	Radiomóvil Dipsa S.A. de C.V.	LG Electronics USA Inc
2	Comercial Acros Whirlpool	E & S International Enterprises, Inc
3	Moto Road S.A. de C.V.	Electrolux
4	Mabe S.A. de C.V.	Ashley Furniture Industries, Inc
5	Spartan Trading	Acme Furniture Industry, Inc
6	Samsung Electronics México, S.A. de C.V.	FAMSA, Inc
7	Panasonic de México, S.A. de C.V.	Sandberg Furniture MFG Co Inc
8	LG Electronics México, S.A de C.V.	FAMSA Mexicana
9	Sony de México, S.A. de C.V.	Sony Electronics Inc
10	Pacific.com.mx S.A de C.V.	Restonic Bedding

Fuente: Elaboración propia con base en (FAMSA, 2018).

Banco FAMSA

En 2006, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público autorizó a Grupo FAMSA las facultades para formar una institución de banca múltiple: Banco Ahorro FAMSA, S.A. En términos de innovaciones y uso de tecnología de vanguardia, el grupo adquirió la plataforma de sistemas de información para la operación de Banco ahorro FAMSA, con la finalidad de lograr una operación

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.

adecuada en la estructura de ventas al menudeo y la flexibilidad para operar depósitos y cuentas con saldos menores, para ese fin se adquirieron y construyeron más de 20 sistemas (FAMSA, 2006). En 2007, incursionó en un nicho de mercado no cubierto por la banca tradicional, ofreció una gama de productos bancarios a un sector rezagado de la población, a través de microcréditos y brindó servicios tales como: cuentas de ahorro, cuentas de cheques, inversiones, crédito al consumo, seguros, envíos de dinero y banca patrimonial entre otros de conformidad con la Ley de Instituciones de Crédito. En ese mismo año, logró la apertura de cerca de 84,000 cuentas de ahorro e inversión en 176 sucursales bancarias localizadas en las tiendas FAMSA en 14 estados de la República (FAMSA, 2007).

En 2008, instalaron 101 bancos dentro de las tiendas de FAMSA y registraron 838 mil cuentahabientes. Entre 2009 y 2012 finalizó el traspaso de todo el portafolio de su cartera de consumo de la tienda al Banco FAMSA, logrando originar el crédito solicitado a través de su institución bancaria (Superbrands México, 2013). En el 2011 registraron de forma acumulada 304 sucursales bancarias en 26 estados de la república; ese mismo año el grupo relanzó su plataforma de venta en línea en el sitio www.FAMSA.com.

En 2013, grupo FAMSA registró 317 sucursales bancarias y 173 sucursales prendarias en 30 estados de México, para ello adquirió Monte de México, S.A. de C.V. (Montemex); además lanzó otro producto bancario llamado Credinero, un crédito para empleados asalariados o profesionistas independientes (FAMSA, 2013). En 2015, Banco FAMSA, brindó un portafolio complementario de servicios de ahorro y crédito al sector minorista en 488 sucursales, así como financiamiento y microcréditos a pequeñas y medianas empresas en 30 estados del país (FAMSA, 2015). En 2018, sumaron siete aperturas de sucursales bancarias, finalizando el año con 378 sucursales bancarias (FAMSA, 2018). El éxito de Banco FAMSA, se explica en parte por el crédito que brinda a clientes recurrentes y por otra, porque presta servicios de pago de transferencias electrónicas de dinero en sus sucursales, para ello celebró contratos con Dolex Dollar Express Inc., Transnetwork Corporation y Western Union.

En la siguiente tabla, se observa como el porcentaje de crédito es mayor que al contado, de forma anual.

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.

Tabla 3
Sistema de ventas

Año / México	Crédito %	Contado %
2006	74.4	25.6
2007	77.7	22.3
2008	81	19
2011	81	19
2012	81.2	18.8
2013	81.2	18.8
2014	80.3	19.7
2015	81.10	18.9
2016	80.4	19.6
2017	79.7	20.3
2018	82.8	17.2

Fuente: Elaboración propia con base en informes anuales de FAMSA.

Estructura corporativa

El grupo opera a través de sus tres subsidiarias: 1) operativas minoristas; 2) operativas bancarias; y 3) operativas minoristas en Estados Unidos, cada una de ellas integra varias empresas. Entre ellas FAMSA Inc., opera las sucursales de venta al menudeo en los EUA. y a partir de 2011 estableció FAMSA Financial Inc., dedicada a otorgar préstamos personales en el estado de Texas; Banco FAMSA recibe apoyo administrativo de su subsidiaria, Cefinpro, S.A. de C.V.; Geografía Patrimonial, S.A. de C.V., comenzó a operar en noviembre de 2009, se dedica principalmente al arrendamiento de bienes inmuebles con partes relacionadas; y Corporación de Servicios para la Administración de Valores, S.A. de C.V. se dedica al servicio de guarda y custodia de valores y a la venta de electrónicos y joyería, la estructura corporativa completa se aprecia en la siguiente figura.

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.

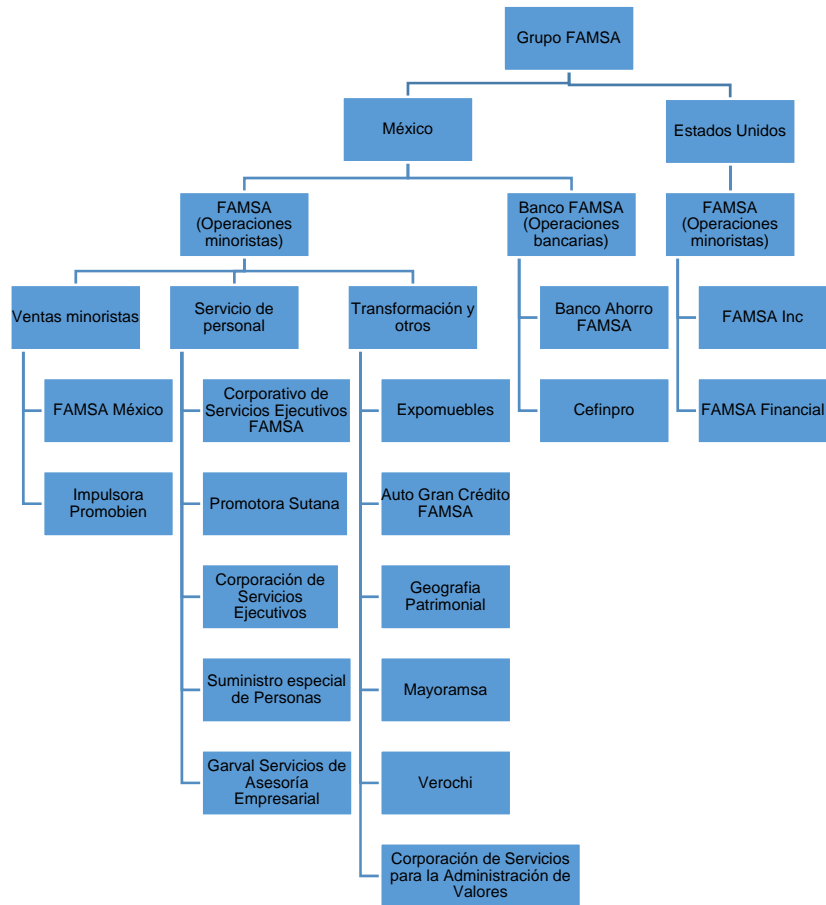


Figura 2. Estructura del Grupo FAMSА.

Fuente: Tomado de (FAMSА, 2018).

Ventas

Grupo FAMSА ha aumentado su rentabilidad al transitar de 2,699 millones de pesos en 1996 a 20,535 millones de pesos en 2019, evidencia un crecimiento de 846% en el periodo. De 1996 a 2006 se identifica un crecimiento compuesto de 16.6% anual, en el siguiente año 2007 el crecimiento anual registró un crecimiento de 3.4%; para los años 2008-2010 el crecimiento fue sostenido por 6.6% anual. En el periodo 2011-2017, se identifican decrecimientos por debajo de la línea de tendencia y es a partir de 2018 que se visualiza la recuperación y el crecimiento.

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.



Figura 3. Ventas de Grupo FAMSA 1996 - 2019 (millones de pesos).

Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales de Grupo FAMSA.

En la figura 4, se registra el comportamiento del total de ventas para el periodo 2010 a 2018 conforme la línea de productos: destacan los préstamos personales que presentan un comportamiento al alza, dado que para 2010 representaban el 23.8% y para 2018 ascendió a 36.1%; es decir, poco más de una tercera parte de los ingresos del Grupo FAMSA en México derivan de esta línea de productos. La línea tradicional de muebles representa menos del 15% de las ventas totales durante el periodo, con excepción de los años 2015 y 2016 en donde se aprecia una redistribución de la proporción de ventas.

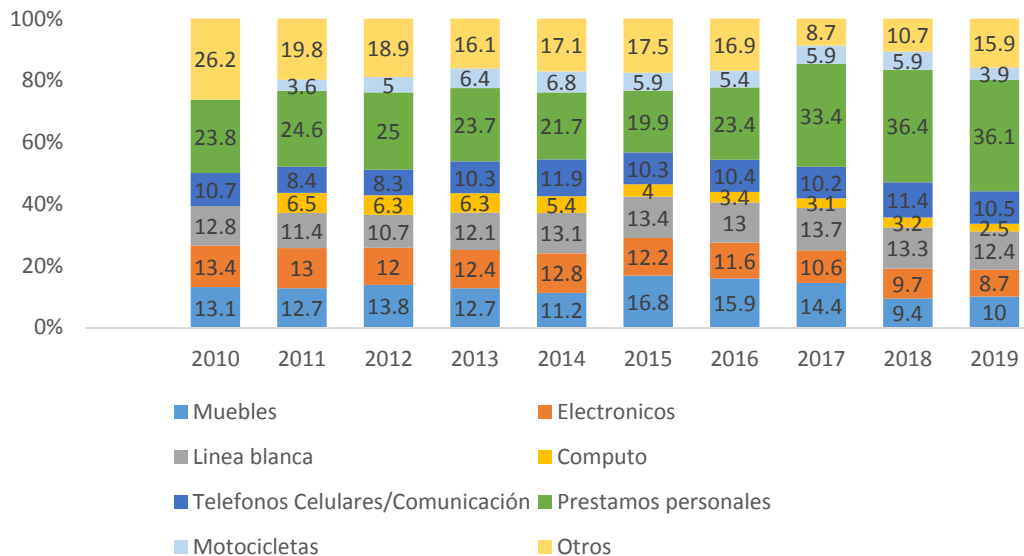


Figura 4. Composición de ventas según línea de productos (2010-2018).

Fuente: Elaboración propia con base en los informes anuales de Grupo FAMSA.

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.

Finalmente, vale la pena señalar en la evolución del Grupo FAMSA que su aparición en el mercado es producto del crecimiento de la población y la aparición de la clase media que constituye cambios en la demanda, así como el aumento de la oferta con base en la masificación de nuevos bienes de consumo duradero, tales como: el automóvil, el radio, la televisión y la línea blanca, la aplicación de la mercadotecnia y la incorporación del trabajo femenino al mercado laboral. Con estos elementos, se inició una primera etapa de modernización y concentración del comercio minorista, vía expansión regional o integración horizontal; en la década del setenta FAMSA fue capaz de pasar de la lógica local a la regional. En la década de los ochenta, ante la inflación y la recesión causada por la crisis de 1976, las grandes empresas minoristas se reestructuraron y los consumidores vieron mermados sus ingresos considerablemente por los bajos salarios, situación que perduró en los noventa, ante esta situación FAMSA, seguía ofreciendo productos a crédito, de ahí su crecimiento y expansión que le permitió transitar de la lógica regional a la cobertura nacional. En las décadas siguientes el grupo creció exponencialmente, gracias a la mayor acumulación de capital, financiamiento de la Bolsa Mexicana de Valores y la incursión en el comercio internacional; en el año 2000 FAMSA ocupó la posición 378 por el monto de sus ventas entre las 500 mayores empresas de América Latina; en 2001 el grupo conservó la posición 113 por el monto de sus ingresos netos 214.0 mdp entre las 500 empresas más importantes de México; y en 2001 de acuerdo a la Revista Mundo Ejecutivo participó entre las 100 empresas de mayor crecimiento con ingresos por 693 mdd, y en 2002 ocupó el sexto lugar por el monto de sus ventas 7,232 mdp en el sector comercio departamental (López, 2008). Actualmente, Grupo FAMSA detenta un capital de 7,321.7 millones de pesos, 20,574 empleos y se posiciona en el lugar 175 de las 500 empresas más importantes de México, de acuerdo a la Revista Expansión.

DISCUSIÓN

Grupo FAMSA entró al reducido grupo de grandes cadenas departamentales donde la situación y la forma de mercado no cambia sustancialmente, prácticamente se ha alcanzado el límite de la concentración económica, al formar parte del grupo líder oligopólico: Liverpool, El Palacio de Hierro, Coppel, Elektra, Sears y Sanborns. El sector minorista, registra un número relativamente amplio de empresas, 4,060 tiendas departamentales y mantiene pocas empresas dominantes (Frias, 2020).

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.

CONCLUSIONES

Las estrategias económicas realizadas para crecer implicaron: a) un crecimiento horizontal en el territorio nacional; b) fabricación de algunas de sus mercancías, marcas propias y exclusivas, y diversificación de productos; c) expansión de su mercado a los Estados Unidos; búsqueda de financiamiento a través de alianzas y cotizar en la bolsa de valores; e implementación bancaria; adquisiciones y desinversiones. La principal estrategia exitosa del Grupo FAMSA es con base en sus ventas a crédito, el cual equivale al 80% de sus ventas totales, sin duda esta estrategia cuenta con un alto nivel de riesgo, no obstante, ha implementado el cobro por vía nomina, con ello se ha logrado recuperar el 64% de las deudas de los clientes generando a la empresa una mayor estabilidad financiera, sin olvidar la liquidez que genera la implementación del Banco Ahorro FAMSA, al obtener ganancias por otorgar préstamos al consumo y personales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Basave, J. (2001). *Un siglo de grupos empresariales en México*. México: IIEC/UNAM.
- Chavarín, R. (2011). Los grupos económicos en México a partir de una tipología de arquitectura y gobierno corporativo. *El Trimestre Económico*, 78(309), 193-234. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/ete/v78n309/2448-718X-ete-78-309-00193.pdf>
- FAMSA. (2006). *Informe anual 2006*. México: Grupo FAMSA.
- FAMSA. (2007). *Reporte anual 2007*. México: Grupo FAMSA.
- FAMSA. (2011). *Reporte anual 2011*. México: Grupo FAMSA.
- FAMSA. (2012). *Reporte anual 2012*. México: Grupo FAMSA.
- FAMSA. (2013). *Reporte anual 2013*. México: Grupo FAMSA.
- FAMSA. (2014). *Reporte anual 2014*. México: Grupo FAMSA.
- FAMSA. (2015). *Informe anual 2015*. México: Grupo FAMSA.
- FAMSA. (2016). *Reporte anual 2016*. México: Grupo FAMSA.
- FAMSA. (2017). *Informe anual 2017*. México: Grupo FAMSA.
- PÉREZ-JIMÉNEZ O., PÉREZ-SÁNCHEZ B.
SEPTIEMBRE-DICIEMBRE 2020. Año 26, Número 76. Págs. 248-265

ESTRATEGIAS ECONÓMICAS DEL GRUPO FAMSA.

FAMSA. (2018). Reporte anual 2018. México: Grupo FAMSA.

Frias, M. (2020). *Principales tiendas departamentales en México*. Recuperado de <https://creasoluciones.com.mx/principales-tiendas-departamentales-en-mexico/>

Garrido, C. (2000). Una revisión de las teorías de la empresa para el análisis de las grandes empresas industriales en México y en América Latina. En J. Basave, *Empresas mexicanas ante la globalización* (págs. 85-117). México: Miguel Ángel Porrúa/UNAM.

López, P. (2008). *Diccionario de la clase empresarial mexicana*. México: FE-UNAM.

Méndez, J. (2011). *La economía en la empresa en la sociedad del conocimiento*. México: McGraw Hill.

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2017). *Protocolo de inspección en materia de seguridad e higiene y capacitación y adiestramiento para tiendas de autoservicio, centros de distribución, tiendas departamentales y tiendas especializadas*. México: STPS.

Superbrands México. (2013). *Grupo FAMSA*. Recuperado de <http://www.superbrands.mx/volumen/06/34-35.pdf>

Sylos, P. (1966). *Oligopolio y progreso técnico*. España: Ediciones Oikos-tau.

Vargas, G. y Rodríguez, C. (2016). Oligopolio y estrategias de competencia en el mercado de minoristas en México. *Economía Informa*, 400, 3-23. DOI 10.1016/j.ecin.2016.09.002