



Eficiencia operativa
que genera valor

A fin de contar con una organización más ágil, siempre en movimiento hacia adelante, en Grupo Famsa establecimos durante 2017 múltiples acciones a nivel operativo orientadas en lograr un desempeño mayor en el piso de ventas, así como entre los equipos de originación de crédito y de cobranza, particularmente.

Algunas de estas iniciativas refieren al enfoque a la generación de ingresos de alta calidad, a través de la ampliación de la base de clientes en México pertenecientes al sector formal de la economía y la optimización de la red comercial. De igual forma, también se destinaron esfuerzos para fortalecer la estructura del canal de Cambaceo, buscando extender el alcance que se tiene en la red actual de tiendas en el país.

Los principales aspectos del ambiente económico y de consumo que enfrentamos en México durante 2017 fueron el aumento en tasas de interés, decrecimiento de los indicadores de consumo, así como desastres naturales que presionaron la operatividad del comercio en general y la capacidad adquisitiva del consumidor.

Adicionamos activos de alta calidad a la cartera consolidada de Grupo Famsa.



No obstante este entorno, y enfocados en la mejora continua aún en situaciones adversas, hicimos especial énfasis en adicionar activos de alta calidad a la cartera consolidada de Grupo Famsa. Es importante mencionar que administramos eficientemente el riesgo en el otorgamiento de crédito a través de sólidos criterios económicos y sociales implementados en el proceso de autorización de crédito, especializado en cada una de las plazas en donde la compañía mantiene operaciones. Lo anterior sustituye los procedimientos centralizados que se aplicaban en la organización previo a 2015.

Asimismo, continuamos impulsando la originación de créditos con descuento vía nómina buscando diversificar el riesgo crediticio y ampliar nuestra presencia en el mercado objetivo que atendemos.



Una **administración más eficiente** del riesgo en el otorgamiento de créditos.

establecidos por la organización, realizando en 2017 el cierre selectivo de 5 tiendas en México, además de 4 tiendas y 2 sucursales de préstamos personales en los Estados Unidos.

Banco Famsa también llevó a cabo un calendario de cierre selectivo de sus ubicaciones, compuesto por 13 sucursales bancarias y 20 sucursales prendarias en México. El CAPEX durante 2017 se mantuvo principalmente para el mantenimiento de la red de tiendas actual.

Adicionalmente, durante 2017 implementamos mejoras significativas en la estructura y operación del canal de Cambaceo, mismas que consistieron en avances en la redefinición de la compensación con base a objetivos, perfeccionamiento en el levantamiento de pedidos, entre otras adecuaciones. Dicha línea de negocio permite extender las ventas más allá del piso y se caracteriza por sus procesos ágiles para acelerar la originación del

crédito y las órdenes de los clientes directamente desde sus casas. Dado lo anterior, el reforzamiento de este segmento se alinea a la planeación de la administración y al fortalecimiento de nuestra estrategia de ventas en México.

De forma paralela, mantuvimos el enfoque de fortalecer el desempeño comercial con renovadas estrategias comerciales y campañas de publicidad que fueron implementadas de manera continua para la venta de bienes durables.

En materia del comportamiento y perspectiva de las ventas en línea por medio del portal comercial Famsa.com, en 2017, las ventas en esta plataforma aumentaron un 25.0% con respecto a 2016, gracias al impulso a las categorías de mayor posicionamiento y margen como Muebles, Colchones, Electrónica y Línea Blanca; esta última con un crecimiento anual en ventas de 42.0% durante 2017 contra el año anterior.

Por tanto, las operaciones en México fueron el principal catalizador de los resultados consolidados, al alcanzar un incremento anual del 3% en ventas netas al término del año 2017.

En lo referente a nuestras operaciones en Estados Unidos, la Administración llevó a cabo iniciativas orientadas a fortalecer la operación de Famsa USA. Se concretaron avances puntuales en la redefinición de la

base de clientes, con una participación incremental en medios digitales y amplitud en el número de campañas efectuadas en idioma inglés buscando atraer clientes hispanos de segunda y tercera generación, en adición a los clientes tradicionales que a través de los años han sido base de las operaciones comerciales en este país.

Asimismo, en Famsa USA se ha dado prioridad a la venta de muebles, con un avance de 30.0% en la línea exclusiva de muebles importados de México y la generación de eficiencias en pro de la optimización de la red de sucursales y el ajuste de la estructura operativa acorde al nuevo nivel de ventas en Estados Unidos.

Con respecto a las perspectivas de futuro, estamos enfocados en capturar en mayor grado los resultados de las iniciativas establecidas durante 2017. A la par, continuaremos comprometidos en establecer medidas adicionales que permitan la construcción de una plataforma aún más eficiente, maximizando la creación de valor a través de una red comercial que privilegie la expansión de sus márgenes de utilidad.

Mejoras significativas en la estructura y operación del canal de cambaceo.

Como resultado, la participación de clientes pertenecientes a la economía formal mantuvo una tendencia creciente al pasar de 61.0% en 2016 a 64.0% en 2017, mejorando el perfil de riesgo del portafolio de crédito primordialmente en México.

En cuanto a eficiencias en nuestra infraestructura, proseguimos optimizando la red de sucursales que no daban cumplimiento a los parámetros de rentabilidad