

CASH CONVERTERS IBERIA: ¿CÓMO EVITAR LA DISRUPCIÓN?¹

Una mañana de mediados de marzo de 2021, Miguel Giribet reflexionaba sobre la reunión del consejo de administración, celebrada el día anterior. En ella se habían concretado los objetivos del Plan Estratégico 2021-2025. Miguel había sido nombrado director general de Cash Converters Iberia (CCIB) hacía un año, en febrero de 2020, tras una amplia trayectoria profesional en compañías como Siemens, Privalia y StubHub. El consejo de administración de la compañía quería retomar la senda del crecimiento en ventas y rentabilidad que la empresa había mantenido durante muchos años, así como recuperar el liderazgo del sector de la compraventa de artículos de segunda mano. Cash Converters lo había ocupado durante años, pero, desde 2014, había sido desplazada por una serie de competidores, especialmente por los nuevos operadores digitales.

Aunque CCIB había realizado grandes avances en los últimos dos años en digitalización y comercio electrónico, Miguel pensaba que aún había grandes oportunidades y, junto a su equipo, diseñó un plan estratégico con horizonte en 2025, en el que planteaba multiplicar las ventas por 2,5 y el EBITDA operativo casi por 6. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 estaba afectando al negocio y a sus previsiones iniciales. En el consejo habían surgido dudas acerca de la validez de estas magnitudes de crecimiento, decisivas para la captación de nuevos socios que aportasen la financiación requerida para las inversiones previstas en el plan. Si no se crecía al ritmo proyectado, los inversores podrían echarse atrás o bien diluir de forma muy notable la proporción de los socios fundadores en el accionariado.

CASH CONVERTERS Y CASH CONVERTERS IBERIA

Cash Converters nació en Australia en 1984, de la mano de Brian Cumins, quien transformó una pequeña empresa familiar en una compañía cotizada en bolsa. A inicios de 2021 contaba con más de 700 tiendas en todo el mundo.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Pablo Foncillas Díaz-Plaja y Antonio Villafuerte Martín, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © julio 2021, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para solicitar copias o permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos en el +34 954 975 004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

El negocio original de Cash Converters consistía en comprar productos usados a los clientes que deseaban venderlos para conseguir dinero extra, y posteriormente ponerlos a la venta como productos de segunda mano.

La compañía llegó a España en 1995, implantando una tienda piloto en Barcelona que obtuvo desde su apertura un gran éxito. Ante esta extraordinaria acogida, poco después dos amigos, Jesús y Álvaro, promovieron la apertura de una tienda franquiciada en la ciudad de Málaga, expandiéndose a continuación a otras provincias andaluzas. Más adelante les surgió la oportunidad de adquirir una participación mayoritaria de la máster franquicia de Cash Converters, primero para España (2001), y posteriormente para Portugal (2003), constituyendo así CCIB (ver en Apéndice I infografía descriptiva de la evolución del negocio de CCIB).

En febrero de 2021, tras una serie de cambios importantes en los 5 años anteriores, CCIB desarrollaba su negocio principalmente en cinco líneas: *Retail Off*, *Retail On*, Venta Recuperable, Dineo y Franquicias. La empresa contaba con 81 tiendas, 76 en España y 5 en Portugal —de las que 33 eran propias y el resto franquiciadas (48)— y tienda *online* propia.

Retail Off

Esta línea consistía en la venta de productos de segunda mano en tiendas propias. Arrojó una facturación neta (después de devoluciones) de unos 23 millones de euros en 2019, continuando con una caída de facturación de aproximadamente un 4% anual en los 4 años previos. La crisis provocada por la pandemia de COVID-19 obligó a cerrar durante varios meses los establecimientos en cumplimiento de las medidas sanitarias decretadas y, consecuentemente, los resultados en 2020 empeoraron, con unas ventas netas totales algo inferiores a 56 millones (ver Anexo 1).

Las tiendas contaban con dos zonas claramente diferenciadas. Una era la zona de compras, donde se recibían los productos que los clientes querían vender. Allí eran valorados y adquiridos por personal especializado de CCIB, después de revisarlos y testarlos. Para ciertos productos muy estandarizados (como, por ejemplo, teléfonos móviles de marcas conocidas y otros productos de electrónica de consumo) se contaba con la ayuda de *software* desarrollado por la propia compañía que permitía valorar el producto de forma más rápida, basándose en Inteligencia Artificial. Para otros productos menos habituales (como podían ser un reloj o un bolso de alta gama) entraba en juego la habilidad del comprador de CCIB para valorar y proponer un precio. Todos los productos adquiridos pasaban un control policial antes de ser puestos a la venta.

La otra era la zona de ventas, donde se exponían los productos para que los clientes compradores los pudieran tocar y probar con la ayuda de los vendedores del establecimiento. Los productos estaban expuestos en diferentes “áreas”: telefonía, videoconsolas, informática, televisión y video, deporte, música o bricolaje, entre otras. Además, en todas las tiendas existía una zona de joyería, con imagen y atención diferenciadas respecto al resto de la tienda.

Para abrir una tienda, propia o franquiciada, eran necesarios unos 150.000 euros de producto en *stock* y, como mínimo, una cantidad equivalente para habilitar el local.

Desde sus inicios en 2001, las ventas en las tiendas de CCIB habían crecido notablemente hasta 2014. Miguel apuntaba:

“Si bien existían varios competidores directos que operaban en la compraventa de artículos de segunda mano, la marca Cash Converters se había posicionado sólidamente en la mente de sus clientes. Sin embargo, las tiendas eran percibidas como ‘cutres’, enfocadas a clientes (compradores y vendedores) de perfil socioeconómico bajo y medio-bajo. De todas formas, el negocio crecía a ritmo del 15% anual en facturación, con márgenes muy atractivos.

Sin embargo, este crecimiento se frenó drásticamente a mediados de 2013. Con el nacimiento de Wallapop, las cosas cambiaron notablemente. Se trataba de una App que ponía en contacto directamente a particulares que querían vender con otros que querían comprar, sin comisiones y de forma muy fácil y cómoda. Es más, a veces los precios eran hasta mejores que los que ofrecían tiendas de segunda mano, incluidas las de CCIB. La compra de artículos de segunda mano había pasado de ser algo ‘cutre’ a ser ‘cool’. La gente presumía con sus amigos de lo que había comprado o vendido en esta nueva plataforma”.

Esto tuvo un doble impacto en el negocio de CCIB. Por un lado, el tráfico en las tiendas disminuyó² y, por otro, se reajustaron los márgenes brutos de venta, que pasaron de una media del 45% al 35%. En 2019, la media de visitas fue de unas 11.000 por tienda y mes, con una conversión media del 13,5% y un *ticket* medio de 39 euros. En el segundo semestre de 2020, las visitas medias por tienda estuvieron entre 8.000 y 9.000 al mes, debido a la pandemia, con una cifra de conversión algo superior a la de 2019 y un *ticket* medio de unos 45 euros.

Retail on

Esta línea englobaba las ventas de las tiendas propias en el canal digital (tanto la web de CCIB como el espacio que Cash Converters tenía en eBay). Había surgido en 2014, como una de las primeras reacciones a la amenaza de Wallapop, aunque la decisión no estuvo exenta de retos internos, como el papel de las franquicias en la venta *online*, la manera de presentar digitalmente artículos que presentaban una gran heterogeneidad, con características muy particulares en cuanto a estado de conservación y atributos, o la forma de integrar la extensísima gama de productos en *stock* en toda la red. Finalmente, se definió como un *marketplace*, en el que tanto las tiendas franquiciadas como las propias subían a la web los productos adquiridos en sus tiendas con un procedimiento bastante sencillo.

² En junio de 2013, CCIB contaba con una media de 600 visitas por tienda y día, mientras que en diciembre de 2013 cayeron a 450.