

MEMORIA 2020

En cumplimiento de las normas legales y estatutarias, el Directorio de la Empresa Sallustro & Cía. S.A, presenta su memoria anual correspondiente al Ejercicio del año cerrado al 31 de diciembre de 2020, comentarios y ejemplos de las nuevas estrategias y modelo de hacer negocios en el marco del nuevo rumbo que está encarando la empresa desde fines del 2019 y para los próximos años.

Es bien mundialmente conocida la situación económica, social y de salud iniciada en el mes de marzo 2020 a raíz de la pandemia del COVID19 cuyas repercusiones aún se siguen sintiendo y se seguirán sintiendo según estimaciones de referentes del sector económico por lo menos hasta el año 2023.

Sallustro y Cía. ha sentido el impacto de la pandemia durante los meses de marzo hasta cerca de la tercera semana de mayo que fueron los más duros que hemos tenido que afrontar históricamente debido a que nuestras tiendas y la de nuestros clientes mayoristas por orden del gobierno debían permanecer cerradas al público.

Con semejante coyuntura en el país Sallustro y Cía. SA supo sacar lo mejor de sí en forma increíble, estrechamente unido directores y funcionarios haciendo una alianza estratégica.

Donde todos hemos puesto un plus personal algo que ha sobrepasado las mejores expectativas estableciendo nuevos negocios, creando oportunidades de trabajo en un momento donde solo se vislumbraba lo peor, se crearon nuevos canales de ventas como lo fue las ventas por whatsapp que tiene actual vigencia y siguen creciendo, se logró además lanzar la plataforma de ventas online (Ecommerce) con el esfuerzo de todo el equipo de marketing, comercial, logística en coordinación con el equipo de informática se pudo hacer realidad.

Durante el ejercicio fiscal del año 2020 se obtuvieron ventas netas por valor de Gs. 115.884.214.208 contra toda perspectiva se ha logrado un 75.6% del volumen de venta alcanzado en el año 2019 lo que represento un 16.30% más que las estimaciones financieras realizadas para el cierre del año 2020.

Como consecuencia natural del cierre de nuestras tiendas y aprovechando al máximo los canales de ventas creados (WhatsApp y Ecommerce) se tuvieron que sacrificar un poco los márgenes para lograr así rotar los productos para la generación de caja, obteniéndose en el 2020 un importante margen bruto porcentual de ventas de 32.9% con una reducción en los porcentajes de solamente 0.9% en comparación con el 2019 donde los márgenes porcentuales alcanzados fueron de 33.9%.

El año 2020 fue un año bueno a pesar de toda la coyuntura y estimaciones económicas, alcanzando una utilidad neta positiva de Gs. 953.240.266 (guaraníes novecientos cincuenta y tres millones doscientos cuarenta mil doscientos sesenta y seis), este resultado muy disminuido por el efecto cambiario de la moneda dólar.

Para lograr la utilidad neta indicada en el párrafo anterior y cerrar el año con liquidez financiera la empresa tuvo que recurrir a ciertas medidas como consecuencia de los efectos de la pandemia que podemos resumirlos en los siguientes puntos:

1. EFICIENCIA EN LAS COMPRAS

Todas las marcas que representamos han demostrado alta confianza en la continuidad de nuestras relaciones, en muchos casos reconociendo la suspensión de las condiciones

contractuales de compras mínimas para aliviar el impacto de la recesión provocada por el coronavirus.

En este año 2020, el volumen global de compras se ha reducido en \$1.600.000 aproximado en comparación con 2019, y se planean reducciones adicionales en 2021.

2. REORGANIZACION DE LAS TIENDAS

La importante decisión estratégica de unir casi todas las marcas (salvo GAP y Aldo por el momento) bajo la bandera de tienda Sallustro posicionando a las tiendas Sallustro de calle como tiendas líderes dentro del mercado, aprovechando el momento importante que viven las marcas nacionales líderes.

En el shopping Pinedo en noviembre 2019 se reorganizaron las tiendas monomarcas a tiendas llamadas "Casuales" con la unión de casi todas nuestras marcas (salvo Under Armour, Aldo y GAP) , con preparativos en marcha para una reconfiguración parecida en los otros principales shoppings del país donde la segunda tienda bajo este mismo concepto fue realizada en el Shopping Mariscal López. Este paso comercial crea a la vez un modelo altamente eficiente, reduciendo los costos de alquileres, logística y personal.

3. RENEGOCIACION DE LOS ALQUILERES

Ante el impacto de la situación, todos los shoppings han aceptado la suspensión p de su política de alquileres mínimos, migrando a un régimen basado en un porcentaje de las ventas generadas por cada tienda. De esta manera, el alquiler refleja el nivel de actividad real de cada negocio.

Adicionalmente, el alquiler de los depósitos y las oficinas centrales fueron renegociados convirtiendo un alquiler denominado en dólares en guaraníes a un tipo de cambio de 6,000 aproximado de manera definitiva por el periodo en que las operaciones se sigan centralizando en este lugar.

4. MEDIDAS PARA EL PERSONAL

Se redujo el plantel del personal en aproximadamente 22.14%, aprovechando las eficiencias creadas por la reconfiguración de las tiendas, así como reducciones en las oficinas centrales.

Adicionalmente se ha realizaron suspensiones de contratos de manera temporal, garantizando que esas medidas no afecten tan negativamente al personal debido a que el

gobierno nacional decidió realizar pagos en conceptos de subsidios a las personas alcanzadas por esas medidas, la empresa ha hecho un seguimiento importante para minimizar este impacto en el personal.

5. PERFIL DE LA DEUDA BANCARIA

Todos nuestros bancos acreedores acatando las medidas sugeridas por el gobierno, aceptaron reestructurar, renegociar y renovar nuestros pasivos financieros, en su mayoría ofreciendo plazos de 12 meses con pago del capital al vencimiento y pagos trimestrales de interés. Estas medidas permitieron la plena implementación de nuestras otras acciones estratégicas e de eficiencia interna, de una manera estructurada y organizada.

Se hicieron negociaciones para liberar las cartas de crédito a favor de los proveedores y reemplazándolas por líneas de crédito en guaraníes, esto además de permitirnos una reducción de los costos financieros, también permitieron una reorganización de las compras cambiando algunas colocaciones de compras en los términos COD lo que permite tener una mayor previsibilidad de los flujos de egresos.

En lo que respecta a los indicadores financieros, destacamos los siguientes:

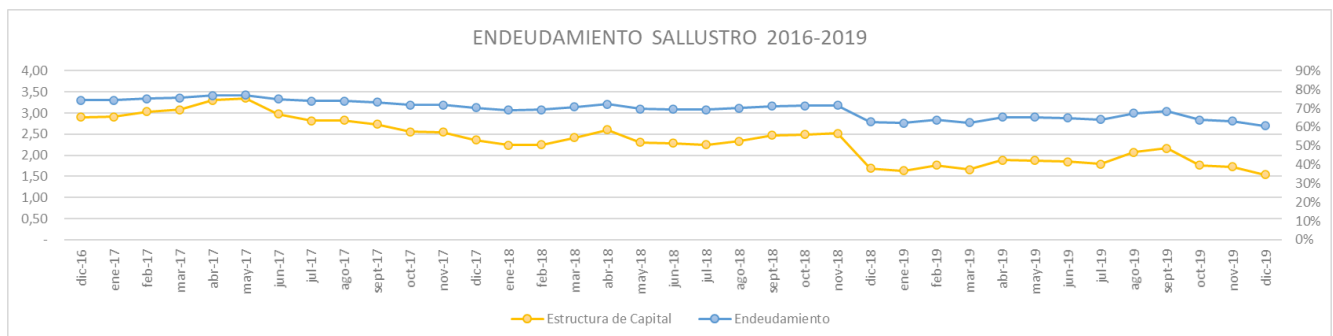
Ratios de Solvencia	dic-19	dic-20
Solvencia	1,65	1,54
Ratios de Liquidez		
Liquidez Corriente	1,54	1,59
Prueba Acida	0,75	1,02
Prueba Defensiva	16,7%	14,6%
Capital de Trabajo	38.407	50.283
Estructura de Capital		
Endeudamiento	60,6%	64,8%
Estructura de Capital	1,54	1,84
Ratios de Retabilidad - DUPONT		
S/ Patrimonio % (ROE)	2,14%	1,37%
S/ Inversion % (ROA)	0,84%	0,48%

Nuestro nivel de Solvencia se encuentra dentro de los límites indicados como ideales, pero se explica ese nivel de Solvencia gracias al volumen de ventas y cobros observados en el último trimestre del año 2020 donde el inventario cuenta con una participación del 41.7% del Activo Corriente y 43.9% correspondientes a los Deudores por Ventas y los anticipos otorgados a proveedores por el cambio de las condiciones de compras debido a la reducción o cancelación de las cartas de crédito; un 2.8% del Activo corriente corresponde a Inversiones Financieras de Corto plazo en CDA.

El ciclo financiero del rubro retail de representaciones de marcas e indumentarias internacionales se tiene un ciclo financiero que varía entre 140 y 160 días durante el año, realizamos dos y cuatro compras por año con periodos de entre seis y doce meses de anticipación de las colecciones por una cuestión de temporada inversa (reverse season) con los proveedores, hemos conversado en muchas ocasiones con las entidades financieras exponiéndoles los motivos que intervienen en los ratios utilizados por ellos para el análisis los cuales son muy rígidos donde los análisis son solamente a nivel de ratios y muy poco análisis del negocio en sí, es por eso que seguimos negociando condiciones de créditos con periodos de gracia o financiamientos de tasas variables de manera a poder acortar el ciclo operativo a la amortización de la deuda financiera.

Nuestra Liquidez se encuentra en un punto ideal ya que los volúmenes de ventas e ingreso de efectivo si bien en el último trimestre se redujeron unos puntos respecto al cuarto trimestre del año 2019, los anticipos realizados a proveedores han compensado esa reducción de los ingresos ya que se ha direccionado esos anticipos a futuras deudas a registrarse una vez que las mercaderías sean liberadas en origen por el proveedor.

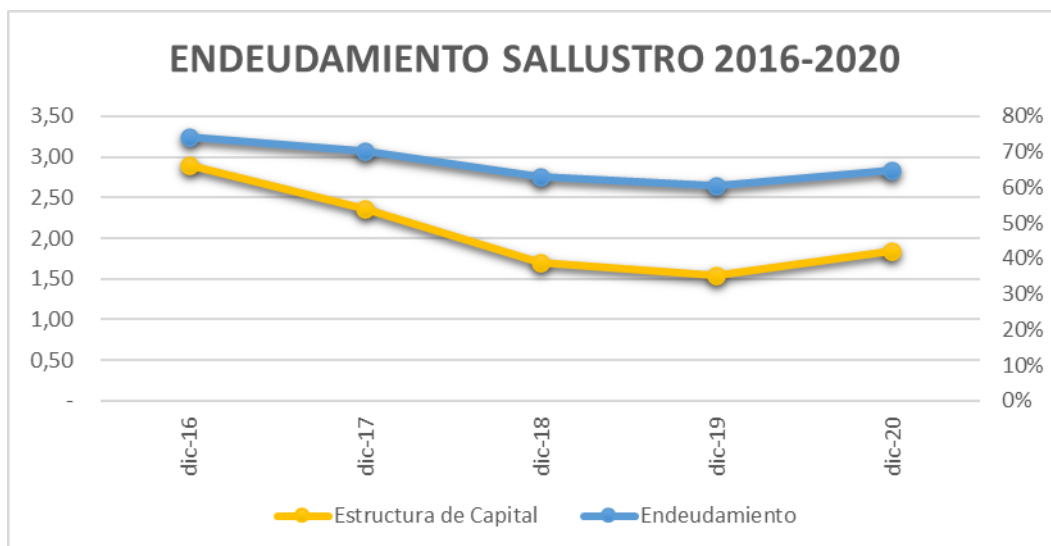
Al referirnos a los indicadores de endeudamiento observamos la siguiente línea de tiempo de los últimos 4 años y observamos que el nivel de Endeudamiento del Activo y la Estructura de capital aún no han llegado al objetivo que tiene la empresa la cual es lograr un nivel de ratio de Endeudamiento del 50% y una estructura menos dependiente de



terceros con un indicador de menor a 1.50 avanzando hacia 1 como objetivo.

Con este pensamiento en mente, los accionistas de Sallustro y Cía. han decidido como política la no distribución de las utilidades y los dividendos como una regla.

Sin embargo, destacamos la evolución anual de los indicadores expuestos en la línea de tiempo en el siguiente gráfico:



De donde concluimos que a pesar de haber llegado en el año 2016 a un nivel de ratios financieros de endeudamiento muy sensibles como se observa en el gráfico, al término del ejercicio 2020 la empresa a sufrido un leve incremento esos niveles de compromiso a nivel de ratios financieros por los factores debido a todas las medidas tomadas como consecuencia de la situación económica, social y de salud que se vive en el país.

Variaciones del Activo: entre las variaciones más significativas del activo cabe resaltar el incremento en el rubro de créditos debido principalmente a los anticipos otorgados a proveedores, a esto también se suma en un menor grado la ralentización de los cobros del canal mayoristas y franquicias debido al efecto en cadena generado por el COVID19.

Variaciones del Pasivo: la variación más significativa del pasivo lo encontramos en las deudas financieras tanto de corto como de largo plazo debido a las exitosas renegociaciones realizadas con los bancos.

Sallustro y CIA tomo la decisión de salir al mercado de capitales con una nueva emisión de Bonos corporativos PEG 2 con un valor global del programa de Gs. 30.000.000.000 (guaraníes treinta mil millones), emitiéndose en Octubre y Diciembre del 2019 la serie 1 y serie 2 respectivamente ambas series por valor de Gs. 10.000.000.000 (guaraníes diez mil millones) cada una, siendo así el valor emitido del programa Gs.20.000.000.000 (guaraníes veinte mil millones) quedando un saldo por emitir de Gs.10.000.000.000 (guaraníes diez mil millones) que se espera realizar en el año 2021 dentro del primer semestre, el principal objetivo de la tercera emisión es la de utilizarlo en un 80% a la directa reducción de deuda financiera de corto plazo para lograr adaptar los flujos de tesorería a nuestro ciclo financiero e ir acortándolo cada vez más.

Debido a la buena relación comercial con el Banco Itaú SA quienes nos han dado una de las mayores ayudas en los momentos más críticos de la pandemia, esa relación hizo posible que la cadena de pagos y renegociaciones con los proveedores no tuvieran efecto negativo.

Sallustro & Cía. SA seguirá enfocado y liderando el mercado de ropas, calzados pues se trata del segundo gasto familiar y personal luego de la alimentación. Esto es muy importante saberlo pues confirma la sostenibilidad incuestionable de este imprescindible rubro.

El FOCO de la nueva estrategia que estamos siguiendo desde el último trimestre del 2019 y que fue acelerado y cristalizado por el modo coronavirus de vivir y trabajar: está en buscar y conocer con precisión y anticipación que quieren los consumidores en ropas, calzados y accesorios ,identificarlos y segmentarlos pre vendiéndoles lo máximo posible, asignándoles respuestas de abastecimiento rápida por distintos canales: plataforma omnichannel, venta mayorista a 600 distribuidores del país y fronteras, retail propio actualmente con 26 tiendas propias y franquiciados donde la inversión de la tienda y del inventario son del franquiciado.

Seguiremos con tiendas propias solamente cuando sean altamente rentables, tendiendo a trabajar con capital propio, crédito de proveedores e inversiones de los franquiciados partners a quienes venderemos el producto y el expertise para convertirlos en profesionales del retail.

Lo que se expresa más arriba es posible por la Aplicación y cuidadosa utilización de todos los Capitales y Múltiples Recursos que la empresa posee, migrando hacia una Empresa de Servicios con sofisticada y eficiente logística uniendo: Clientes y Consumidores con Proveedores de marcas líderes mundiales y abriendo progresiva y lentamente la mirada hacia otros negocios donde actuemos como brokers sin inversión de capital de trabajo pero si utilizando la red mundial de forwarders y la experiencia logística que nos permite comprar eficientemente de cualquier país y puerto del mundo y negocios que ya están en pleno desarrollo y se verán reflejado en el primer trimestre de 2021.

No podemos concluir esta memoria sin expresar nuestros agradecimientos sinceros a todos nuestros clientes, proveedores, a las entidades financieras, amigos y especialmente a los funcionarios de la empresa por ese plus de esfuerzo y dedicación que ha permitido que el trabajo sea al mismo tiempo que una fuente de vida, una fuente de realización y felicidad personal y grupal, esperando que el 2021 sea otro año de éxitos y proyectos concretados, pedimos a DIOS nos siga acompañando y bendiciendo en el trabajo e iluminando en esta digna tarea que es la de crear riqueza humana y material. Muchas gracias.

Asunción, 31 de marzo de 2021.

EL DIRECTORIO