

## **MEMORIA 2021**

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 2021, 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.

Las repercusiones económicas ocasionadas por la pandemia del COVID 19 dentro del sector en el año 2021 podemos considerarla como superadas gracias a Dios.

Sallustro y Cía. continúa siendo la empresa líder en Paraguay en la representación, importación y distribución de ropas, calzados y accesorios de las principales marcas internacionales.

El desarrollo de nuestros canales de ventas como también el ajuste de gastos iniciado el año 2020 en todos los sectores intervinientes en la gestión operativa como lo son el departamento comercial, marketing, logística y administración han permitido que la empresa pueda gozar de una salud comercial y financiera muy favorable considerando el contexto histórico vivido.

Continuando con los datos comerciales mencionamos que durante el ejercicio fiscal del año 2021 se obtuvieron ventas netas por valor de Gs. 167.225.469.359 contra toda perspectiva y ante tanta incertidumbre inicial que se tenía para el año 2021 se ha logrado un performance de 19.26% mejor del presupuesto para el 2021 y un 44.30% mejor que el año 2020. El crecimiento del mercado doméstico ha sido de 2.1% y 51.38% comparado con el año 2019 y 2020 respectivamente. El crecimiento en el mercado externo ha sido de 115.3% comparado con el año 2019 y una leve reducción del 0.68% comparado con el año 2020.

El año 2021 por todo lo mencionado en el párrafo anterior permitió a la empresa alcanzar una utilidad neta positiva de Gs. 6.355.925.246 (guaraníes seis mil trescientos cincuenta y cinco millones novecientos veinte y cinco mil doscientos cuarenta y seis), este resultado representa un crecimiento de 320.19% y 566.65% comparado con los años 2019 y 2020 respectivamente, siendo este resultado el mejor resultado de los últimos cinco años.

Estos excelentes resultados son atribuidos a la excelente gestión desarrollada por la nueva generación, proceso que se ha dado ya hace varios años y los resultados actuales confirman que han sido un éxito.

Para lograr la utilidad neta indicada en el párrafo anterior la empresa por intermedio de la Alta Dirección tuvo que recurrir a ciertas medidas como consecuencia de

los efectos de la pandemia que podemos indicar se convirtieron en medidas altamente eficientes y quedando como una buena práctica para la compañía. Las mismas son:

## **1. EFICIENCIA EN LAS COMPRAS**

Seguimos manteniendo una excelente relación con las marcas representadas. Luego de la pandemia, a partir del 2do semestre 2021 no hemos cancelado ninguna orden, las proyecciones de compras fueron aceptadas sin exigencias, de acuerdo con el presupuesto de ventas trabajado.

El departamento de planning provee un análisis enfatizando las necesidades específicas de cada marca y canal, logrando de esta manera optimizar las compras a un nivel muy detallado, de acuerdo con el historial de ventas, stock actual y proyección. La sugerencia de compras se realiza a nivel de SKU, donde se toma en cuenta el color y tamaño de cada ítem. Al mismo tiempo hemos realizado acciones de liquidación constante con mercaderías con baja rotación, disminuyendo de esta manera los meses de inventario del stock remanente lo que lleva a realizar compras de colecciones futuras ideales sin condicionamiento de sobre stock.

## **2. REORGANIZACION DE LAS TIENDAS**

La importante decisión estratégica de unir las marcas bajo la bandera de tiendas SALLUSTRO posicionando a las mismas como tiendas líderes de calle dentro del mercado ha resultado en una alta productividad, y como estrategia futura estamos encarando el desarrollo de las mismas a nivel país en forma progresiva.

Luego del establecimiento y desarrollo de tres tiendas en Shopping bajo la denominación de Tiendas MOSS By Sallustro, el resultado operativo de las mismas comparado con el ejercicio 2019 ha sido de un crecimiento de 1.009%.

## **3. RENEGOCIACION DE LOS ALQUILERES**

Las renegociaciones con los centros comerciales han continuado, en este aspecto se han renegociado por los próximos cinco años inclusive donde las reducciones han representado 32% de los gastos fijos comerciales para el año 2021.

Adicionalmente, el alquiler de los depósitos y las oficinas centrales fueron renegociados convirtiendo un alquiler denominado en dólares a guaraníes a un tipo de

cambio de 6,000 de manera definitiva por el periodo en que las operaciones se sigan centralizando en este lugar.

#### 4. MEDIDAS PARA EL PERSONAL

Acompañando la necesidad generada por el aumento generalizado de ventas, se creció cantidad de colaboradores un 14% versus el año 2020, podemos confirmar que este aumento está plenamente justificado en términos de productividad por persona, pues la empresa presenta el valor más alto de resultados en los últimos 5 años como lo mencionamos anteriormente.

Adicionalmente se han realizados cambios importantes en el organigrama, principalmente en el área comercial, en la distribución de marcas, jefaturas y gerencias de ventas, buscando simplificar la estructura para lograr un trabajo más eficiente.

#### 5. PERFIL DE LA DEUDA BANCARIA

Se han realizado incansables negociaciones con las entidades bancarias de manera a mejorar el perfil de la deuda financiera promedio.

Al cierre del 2021 el costo promedio de la deuda era de un TAN de 9.52% comparado a los 10.62% al cierre del año 2020, mencionamos que se ha logrado una reducción de 24.31% en los costos de financiación debido a la estrategia financiera de negociación con las entidades bancarias.

Para el año 2022 se siguen realizando negociaciones de cara a seguir reduciendo el costo promedio de la deuda financiera.

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

Ratios de Solvencia	2019	2020	2021	
Solvencia	1,65	1,54	1,71	
Ratios de Liquidez				
Liquidez Corriente	1,54	1,59	1,61	
Prueba Acida	0,75	1,02	0,87	
Prueba Defensiva	16,7%	14,6%	15,5%	
Capital de Trabajo	38.407	50.283	44.594	
Estructura de Capital				
Endeudamiento	60,6%	64,8%	58,6%	
Estructura de Capital	1,54	1,84	1,42	
Ratios de Retabilidad - DUPONT				
S/ Patrimonio % (ROE)	2,14%	1,37%	8,09%	
S/ Inversion % (ROA)	0,84%	0,48%	3,34%	

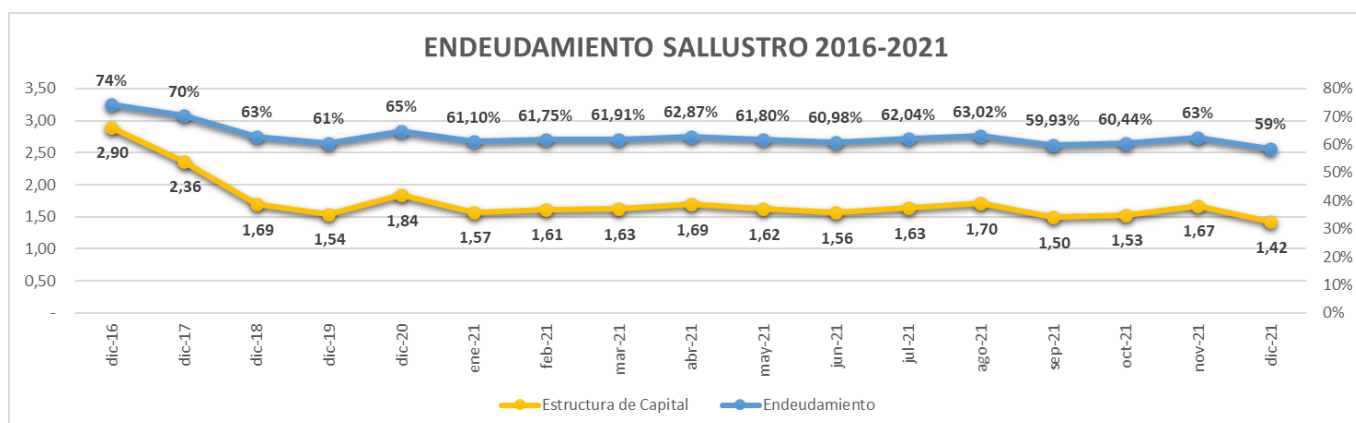
Nuestro nivel de Solvencia se encuentra dentro de los límites indicados como ideales, pero se explica ese nivel de Solvencia al esfuerzo prioritario de la reducción del pasivo, principalmente el pasivo comercial que se ha reducido en un 51.33% comparado con el cierre del año 2020.

La reducción del pasivo financiero que representa en promedio un 70% del pasivo total se viene trabajando en la reestructuración del mismo desde un corto hasta un largo plazo en donde los flujos de pagos sigan calzando perfectamente con la tesorería como se ha realizado en el año 2021.

El ciclo financiero de la empresa viene mejorando cada año como consecuencia de todas las acciones principalmente en el tratamiento de los inventarios, mejoras en el otorgamiento de créditos como así también una adecuada planificación de pagos para con los proveedores. Si bien como consecuencia de la pandemia, los ratios perdieron la estadística de tendencia, podemos indicar que el ciclo financiero global de la empresa paso de 301 días al cierre del 2020 a 246 días al cierre del 2021 un mejoramiento del 18%.

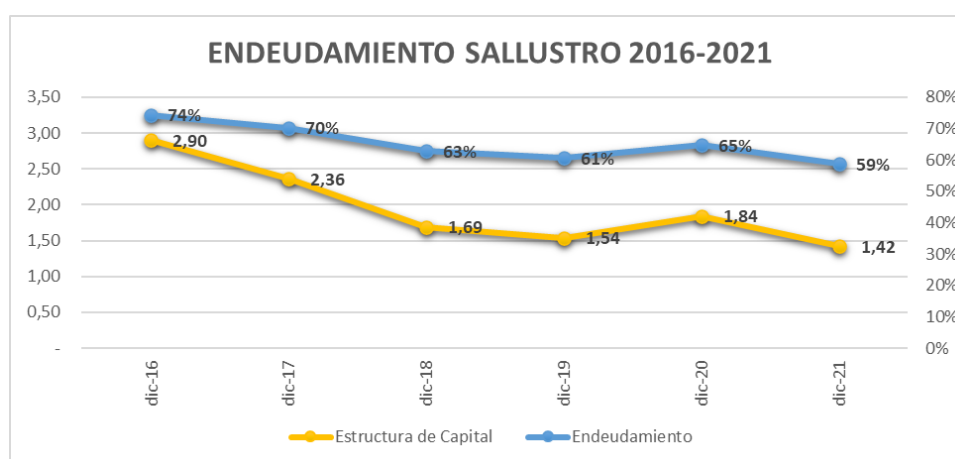
Nuestra Liquidez se encuentra en un punto óptimo como consecuencia del buen tratamiento de la deuda comercial y el reacomodamiento de la deuda financiera de corto a largo plazo como lo hemos mencionado anteriormente, esta liberación del pasivo del corto plazo hacia el largo plazo nos permite poder mantener un mejor direccionamiento de los flujos, dándonos la posibilidad de seguir negociando las condiciones del pasivo financiero estableciendo inversiones financieras y comercial del excedente del efectivo.

Al referirnos a los indicadores de endeudamiento observamos la siguiente línea de tiempo de los últimos seis 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 del ejercicio 2021.

Sin embargo, destacamos la evolución anual de los indicadores expuestos en la línea de tiempo al cierre de cada ejercicio 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 2021 la empresa ha reducido de manera importante esos ratios logrando niveles excepcionales considerando la línea de tiempo de los últimos seis años.

Variaciones del Activo: entre las variaciones más significativas del activo cabe resaltar la recuperación de los cobros de la cartera debido principalmente a la mejora y el seguimiento de estos, cambiando las condiciones de ventas a plazo de acuerdo con cada marca vendida en el canal mayorista, un ajuste también en la política de los cobros al canal franquicias también ha dado un excelente resultado. El total de la reducción de la cartera ha sido de 31.7% respecto al año 2020, es decir unos 18.000 millones de guaraníes aproximadamente.

Variaciones del Pasivo: la variación más significativa del pasivo lo encontramos en las deudas comerciales, donde la reducción representa un 51.3% comparados con el cierre del año 2020, esto se explica por los mejores volúmenes de efectivos ingresados y una correcta reestructuración de la deuda financiera en condiciones más favorables para la tesorería.

Sallustro y CIA tomo la decisión de salir al mercado de capitales con una nueva emisión de Bonos corporativos PEG 3 con un valor global del programa de Gs. 20.000.000.000 (guaraníes veinte mil millones), emitiéndose en diciembre del 2021 la

serie 1 por valor de Gs. 10.000.000.000 (guaraníes diez mil millones) quedando un saldo por emitir de Gs.10.000.000.000 (guaraníes diez mil millones) que se espera realizar en el año 2022, el principal objetivo del PEG 3 es la reestructuración del pasivo financiero en un gran porcentaje y una participación para inversiones comerciales en tiendas y otros.

Sallustro & Cía. SA seguirá enfocado y liderando el mercado de ropas, calzados y accesorios 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 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, los contactos y la confianza de que goza la empresa, lo cual nos permite comprar eficientemente de cualquier país y puerto del mundo y desarrollar negocios que se seguirán viendo reflejados en los resultados del año 2022.

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 2022 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.

# SALLUSTRO & CIA S.A

Muchas gracias.

Asunción, 31 de marzo de 2022. **EL DIRECTORIO**