



Memoria del Presidente 2021

Introducción

Durante el 2021, a casi un cuarto de siglo de vida institucional, Codipsa ha experimentado el año más atípico de su historia. Se registraron volúmenes de producción históricamente bajos y volúmenes de ventas internacionales históricamente altos. Fue un año de grandes desafíos y muchas bendiciones. Cambios de circunstancias internas y externas exigieron durante todo el año ajustes y adaptaciones del Programa de Trabajo y del Presupuesto. Felizmente los cambios fueron acertados, gracias a Dios dieron resultados positivos y mucha satisfacción a los Equipos de Trabajo.

Ventas

En el mercado local paraguayo se vendieron un total de 6.590 Tn de productos a unos 760 clientes a través de seis canales de venta. Los seis canales de venta son los mayoristas, los distribuidores, los supermercados, venta salón, minoristas y venta digital. Las principales aplicaciones identificadas de los productos de Codipsa son en embutidos, papel y briquetas, insumos para supermercados, chiperías, panificados, snacks, lácteos y fertilizantes. Los productos vendidos en el mercado local que son de producción propia fueron fécula de mandioca, almidón de maíz, almidón catiónico de mandioca, almidón oxidado de maíz, almidón catiónico de maíz, almidón agrio, almidón chipero tradicional, almidón chipero premium, mezcla de chipa, mezcla de mbeju y mezcla de pan de queso. Los productos vendidos que son de producción tercerizada fueron fécula de papa, aditivos cárnicos, tripas y sierras para las industrias almidoneras. La facturación anual total de la venta local fue de 3.847.862 U\$. Durante todo el año 2021 se trabajó en la revisión del concepto de ventas local. Los ejes de análisis fueron el modelo de ventas, la venta de productos por aplicación, la gestión del sistema de ventas, la rentabilidad por producto y por cliente y el sistema de acompañamiento a clientes.

En los mercados internacionales se vendieron un total de 40.047 Tn de productos a unos 62 clientes en 31 países. Tres Ejecutivas de Ventas Internacionales de Codipsa se responsabilizan por toda la venta. Las principales aplicaciones de nuestros productos se dan en la industria cárnica, panificados, alimentación animal y producción papelera. Los productos de producción propia en los mercados internacionales son fécula de mandioca, almidón de maíz, almidón catiónico de mandioca, almidón catiónico de maíz y almidón agrio. Los productos de producción tercerizada en los mercados internacionales son fécula de mandioca de origen tailandés, fécula de papa, almidón orgánico de mandioca, harina de mandioca, tripas y sierras para la molienda en la industria almidonera. Los mercados de las ventas internacionales son los países de América del Sur, América Central, América del Norte y algunos países europeos como España y



Francia. La facturación de los productos de producción propia fue de 22.115.762 U\$, y de producción tercerizada 1.298.922 U\$, sumando una facturación total de ventas internacionales de 23.414.647 U\$. La demanda de productos de Codipsa en los países tradicionales de Sudamérica como Argentina, Bolivia, Uruguay, Chile y Colombia fue más baja de lo habitual. Países de Centroamérica y Europa registraron una demanda regular y estable. En Estados Unidos y Canadá tuvimos durante el 2021 un crecimiento extraordinario de volúmenes de venta. Esta situación fue el resultado de la suba de los costos de flete marítimo de origen asiático. Tres clientes de Estados Unidos demandaron el 39 % de la venta total de fécula de mandioca de Codipsa en el 2021 y aportaron el 72 % del resultado anual. Obviamente estos volúmenes de venta caerán automáticamente en el momento en que bajen los costos de fletes marítimos de Asia a Estados Unidos. Fue una gran oportunidad en el 2021 y es un gran riesgo para el 2022.

El área de Inteligencia del Mercado lideró el análisis de los mercados a través del procesamiento de datos estadísticos de ventas, exportaciones, importaciones, producción, precios de mandioca y almidones, participación en los mercados, rentabilidad por producto y clientes, control de gastos, etc. Las principales herramientas en este contexto son el Power BI y el Excel. Durante el 2021 se estableció y fortaleció el área de Marketing de Codipsa. Las principales actividades fueron las publicaciones en las redes sociales de Facebook, Twitter, Instagram y LinkedIn, la elaboración del Informe Anual y de los dos Boletines Informativos, el rediseño y mantenimiento de la página Web, el rediseño de todos los empaques de los productos de Codipsa, merchandising, cartelería y banners, catálogos de productos, realización de sorteos y la organización de dos concursos como el Kurusu Jegua y Las Mejores Chipas del Paraguay. El concurso de Mejores Chipas del Paraguay tuvo mucha aceptación a nivel nacional, que se pudo constatar a través de un total de 800.000 reacciones en las redes sociales. Las tres mejores chiperías del país fueron seleccionadas a través de un proceso de tres etapas y finalmente por un selecto jurado. Los ganadores fueron Chipería Coronel Bogado, Chipería Po'icho y Chipería Don Pipo.

El área de Logística realizó durante el 2021 un trabajo extraordinario. Se tuvo que gestionar la logística de la venta local e internacional de la producción propia. Adicionalmente se gestionó la compra de fécula de mandioca de otras empresas almidoneras de Paraguay y la importación de fécula de mandioca desde el Brasil. Toda la fécula de mandioca importada fue procesada y reenvasada. Durante el 2021 fueron gestionadas un total de 2.341 cargas, de las cuales 1.217 cargas fueron camiones y 1.124 cargas fueron contenedores.

Durante el 2021 se vendieron un total de 46.638 Tn de productos. El 86 % de las ventas se dieron en los mercados internacionales y el 14 % en el mercado local. De las ventas internacionales el 95 % fue con productos de producción propia y el 5 % con productos de producción tercerizada. El volumen total de venta creció 42 % en comparación al año pasado y las ventas internacionales crecieron en un 57 %. La facturación total del 2021 fue de 27.262.509 U\$. El 86 % de la



facturación se realizó en los mercados internacionales y el 14 % en el mercado local. La facturación total del 2021 subió en un 83 % en comparación al año anterior.

Producción

La producción total de fécula de mandioca en las cuatro plantas de Codipsa fue de 14.520 Tn. Es un volumen históricamente bajo y que solo hasta el 2009 con dos plantas de producción se llegó a esos niveles. El principal motivo fue la falta de materia prima. La producción de fécula de mandioca fue en Codipsa I de 2.181 Tn, en Codipsa II unas 1.719 Tn, en Codipsa III unas 8.270 Tn y en Codipsa IV unas 2.350 Tn.

La eficiencia de extracción promedio del año de las cuatro plantas fue de 86,3%, bajó en un 2 % en comparación a la del año pasado pese a que los Equipos de planta hicieron un gran esfuerzo para aumentar la eficiencia de extracción. Todavía no se pudo identificar el origen de la baja de este indicador de producción. En contrapartida, el rendimiento promedio final de las cuatro plantas aumentó en comparación al año pasado en un 0,7 % logrando en el año un promedio total del 28,32%. Comparando este indicador con el de las otras industrias almidoneras del Paraguay se logró aproximadamente un 2% más de rendimiento final en los procesos de producción. Si multiplicamos esta diferencia por el volumen de materia prima y por el precio de venta de la fécula de mandioca se obtuvo en consecuencia durante el 2021 un ingreso mayor de 205.000 U\$ y en el 2020 unos 359.000 U\$. Estas son consecuencias directas de las herramientas y mejoras introducidas a través del asesoramiento de London Consulting. El costo promedio de producción de la fécula de mandioca fue de 407 U\$/Tn, del cual 139 U\$/Tn corresponden al costo de procesamiento, 28 U\$/Tn a la depreciación y 269 U\$/Tn al costo de materia prima. Para llegar al punto de equilibrio se suman los gastos overhead de 64 U\$/Tn, sumando un costo total de 471 U\$/Tn. La depreciación total del año 2021 fue de Gs.6.017 Millones.

En la UPAM de Codipsa III se produjeron durante el 2021, unas 1.800 Tn de almidón catiónico de mandioca, 468 Tn de almidón catiónico de maíz, 274 Tn de almidón agrio, 394 Tn almidón oxidado y mezclas de almidón chipero premium, almidón chipero tradicional, mezcla de chipas, mezcla de mbeju y mezcla para pan de queso.

En el 2021 empezó la producción propia de almidón de maíz en la planta de Codipsa IV. La producción anual total fue de 8.276 Tn. El rendimiento promedio anual de extracción fue de 63,48%. Después de varios meses de aprendizaje se logró en diciembre una extracción promedio mensual de 67,28%. A finales del 2021 se realizó una inversión adicional de 340.277 U\$ para la producción de almidón de maíz, duplicando la capacidad mensual de maceración para llegar a una capacidad de producción instalada de 2.000 Tn de almidón de maíz. Adicionalmente se construyó una recepción de maíz con una capacidad de



almacenamiento de 130 Tn. Más adelante se podrían instalar silos de almacenaje para granos de maíz, un secadero y un clasificador.

Con el aumento de las exigencias de los mercados internacionales como Estados Unidos, Canadá, Francia, España, se priorizó el fortalecimiento del sistema de calidad. La Jefa de Capital Humano se responsabilizó desde el 2021 del sistema de calidad, renovando la Certificación ISO 22000 en su versión 2008, HACCP, FDA, Kosher, entre otros. Durante el 2021 se registraron 35 reclamos de los cuales el 71 % fueron procedentes y 29 % no procedentes. El 80 % de los reclamos fueron originados por problemas de empaques y presencia de cuerpos extraños como insectos sobre los empaques. El manejo responsable de las regencias de MADES, SENAD, INAN y SENAVE tienen prioridad para Codipsa. En el contexto de la Seguridad Industrial se registraron 2 accidentes en plantas en niveles ínfimos.

La producción total de almidones durante el 2021 fue de 22.796 Tn, que es en un 4% menor a la del año pasado. El bajo volumen de producción de fécula de mandioca y la alta demanda por parte del mercado estadounidense exigió la organización de los productos de terceros. Codipsa compró durante el 2021 unas 5.819 Tn de fécula de mandioca de 4 empresas almidoneras del Paraguay e importó 10.667 Tn de fécula de mandioca de 9 empresas almidoneras del Brasil. El volumen total de la fécula de mandioca comprada de terceros fue de 16.486 Tn por un valor total de 9 Millones de U\$. Consecuentemente el volumen de la fécula de mandioca adquirida de terceros fue un poco mayor que el volumen de producción propia de este producto.

Materia Prima

En las cuatro plantas de Codipsa se compraron un total de 51.218 Tn de mandioca por un valor total de Gs. 26.260 Millones. En comparación al año pasado es un 40% menos de volumen de mandioca comprada y un 17% menos en valor pagado. El precio promedio pagado durante el 2021 fue de 536 Gs/Kg IVA incluido y el precio más alto fue de 811 Gs/Kg IVA incluido. Adicionalmente se pagaron en diciembre las bonificaciones a los productores de mandioca que cumplieron mensualmente su contrato de entrega de mandioca por un valor total de Gs.181.793.316 más IVA. Fue el valor de bonificación pagado más bajo en la historia de Codipsa, esto dado que se compró un volumen de mandioca muy bajo y además por la gran especulación en la venta de la materia prima por parte de los productores.

El peso promedio en agua de las 4 Plantas que indica la cantidad de almidón en raíz fue de 522 gramos.

En Paraguay, la cosecha importante de mandioca en el 2021 empezó recién en el mes de marzo, para el mes de julio ya había terminado. La poca disponibilidad de materia prima para las industrias almidoneras está muy relacionada con el bajo rendimiento por hectárea que se vio durante el 2021. Los rendimientos promedios bajaron de 15–20 Tn/Ha a unas 8–10 Tn/Ha durante este año. Esta baja de los



promedios de rendimiento fueron consecuencia de la sequía durante el segundo semestre del 2020, mucha humedad al comienzo del 2021 y el exceso de plagas durante el primer semestre del 2021.

Para la producción de almidón de maíz se adquirieron durante el 2021 unas 13.393 Tn de granos de maíz por un valor total de 3,2 Millones de U\$ y un precio promedio de 235 U\$/Tn. Los granos de maíz fueron almacenados en tres silos de acopiadores de granos en la zona de Rio Verde, Santa Clara y Manitoba.

Se compraron materias primas para la producción de fécula de mandioca y almidón de maíz por un valor total de 7 Millones de U\$.

Los Equipos Técnicos de Codipsa aseguran una disponibilidad de mandioca plantada durante el 2021 de 4.373 hectáreas en las zonas de las cuatro plantas. Esto representa un 18 % menos que el promedio de los últimos 8 años y un 19% menos que el año pasado. El 51% de la superficie fue plantada durante el primer semestre del 2021 y consecuentemente podrá ser cosechada durante el primer semestre del 2022. La superficie total plantada en Caaguazú bajo en un 9% mientras que en San Pedro la superficie plantada bajó en un 22%.

Durante el 2021 siguieron las actividades del proyecto VAM con el objetivo de mejorar las variedades de mandioca para la industria almidonera. Actualmente se está ejecutando la etapa de la multiplicación de las ramas semillas. En San Pedro se cosechó mandioca del proyecto VAM en una superficie de 20 hectáreas. Durante el corriente año se trasladó el proyecto VAM a Vaquería. CPA se encargó de plantar 98 hectáreas de las ramas semillas de las 14 variedades de mandioca seleccionadas.

Administración

En la Asamblea Ordinaria de Codipsa del año 2020 fue electo el Directorio para los años 2021 y 2022. Los Directores electos fueron Jakob Goertzen, Andreas Neufeld, Ewald Isaak, David Enns, Johnny Hildebrand y Kurt Falk. El Síndico electo es Ronald Duerksen.

El resultado final del 2021 es de 7.015 Millones de Gs, que se traduce en un crecimiento anual del 8,30% sobre Patrimonio. El EBITDA del 2021 es de Gs.16.421 Millones, que representa un 18% sobre Patrimonio. El endeudamiento de Codipsa está en un 47,56 % en relación del Pasivo con el Activo. La tasa promedio de los préstamos con los Bancos durante el 2021 fue de 3,1% en moneda local y 1,8% en moneda estadounidense. La morosidad promedio de Codipsa es del 8,1%, de los cuales, 0,33% son en el mercado local y 7,78% en el mercado internacional.

El Balance Social de Codipsa del 2021 indica que del total de los egresos de la empresa la participación de los productores de mandioca está en un 51%, los accionistas en un 22%, los colaboradores en un 19% y el Estado en un 9%.

Durante el 2021 se pagó dividendos a los accionistas por un valor total de Gs.4.023 Millones.



Codipsa persigue durante los últimos tres años una política de organizar el capital humano de la manera más eficiente posible. Durante los últimos años se disminuyó la nómina de colaboradores de 180 a 135 personas al cierre del 2021. Durante el 2021 se pagó una remuneración total de 10.749 Millones de Gs. El Plan de Capacitación y los Servicios de Capellanía forman parte del proceso de apoyo a nuestros colaboradores.

El Área de Auditoría Interna se ocupó de realizar trabajos de control interno en las diferentes áreas de la empresa. Esto incluye la elaboración de datos estadísticos, el control del Programa de Trabajo, la elaboración y control del Presupuesto 2021 y el control de gastos de todas las áreas de la empresa.

Viendo a Codipsa en el contexto de la producción almidonera del Paraguay se puede constatar que la producción total de fécula de mandioca durante el 2021 fue de 36.340 Tn, que es un 25% menor que la del 2020. La participación de Codipsa en el volumen total de producción fue del 40%. El segundo mejor productor fue CPA con 8.050 Tn, que representan el 22% del volumen total de producción de Paraguay. El volumen total de exportación de fécula de mandioca del 2021 de Paraguay fue de 39.605 Tn, con una participación del 75,6% por parte de Codipsa. El volumen total de exportación de fécula de Paraguay creció en un 22% en comparación al año pasado, ya que la participación de Codipsa en el 2020 fue del 53,4%. El segundo mayor exportador de fécula de mandioca fue Pilao con 3.871 Tn. En el mercado local se vendieron unas 19.393 Tn, con una participación de Codipsa del 30%. Las empresas CPA, Probusur y Pilao participaron cada una con un 16% en el mercado local. El volumen de la venta local total bajó en un 3% en comparación al año pasado y la participación de Codipsa en un 8%. Los stocks de almidón están prácticamente en cero y lo poco que queda en los almacenajes es producto de origen brasileño.

Durante el 2021 se realizó una Planificación Estratégica Codipsa 2022 – 2025. La propuesta prevé tres ejes estratégicos con tres áreas de acción cada uno. Se componen de: I. Comercialización: a. Venta de productos de producción propia; b. Ventas de producción tercerizada; c. Internacionalización. II. Producción: a. Producción agrícola; b. Producción de almidones; c. Producción de productos de valor agregado. III. Responsabilidad Corporativa: a. Externa: Clientes, Proveedores (productores de mandioca); b. Interna: Colaboradores, Accionistas, Instalaciones; c. Medio Ambiente. La propuesta contiene una planificación detallada por año de las actividades e inversiones a realizar. Esta Planificación Estratégica será revisada en octubre de cada año y va a ser la guía estratégica para Codipsa hasta el 2025.

Planta CPA

Codipsa adquirió la mayoría de las acciones de CPA durante el segundo semestre del 2020. Recién en el 2021 se pudo acompañar durante un año completo a CPA. Fueron cosechadas un total de 326 hectáreas de mandioca propia y plantadas unas



254 hectáreas. Se otorgaron préstamos a 150 productores de mandioca por un valor total de Gs.300 Millones y se cobraron un total de Gs.192 Millones. CPA compró durante el 2021 unas 28.504 Tn de mandioca por un valor total de Gs.15.484 Millones, a un precio promedio de 543 Gs/Kg IVA incluido. La producción de fécula de mandioca fue de 8.043 Tn, cumpliendo el 115% del objetivo anual. El rendimiento final promedio de extracción fue del 28,22%. De materia prima adquirida de los productores se logró producir 4.800 Tn de fécula de mandioca. Se vendieron un total de 8.840 Tn de fécula de mandioca con una facturación total de 4.096.101 U\$. El 35% de la venta total se realizó en el mercado local, el 45% se vendió a Codipsa y el 20% a los mercados internacionales. El resultado final del 2021 es de Gs.3.536 millones.

Conclusión

Sumando los indicadores de Codipsa y CPA se puede constatar que el volumen total de ventas durante el 2021 fue de 55.478 Tn con una facturación total de 31.358.610 U\$. Un aumento del valor total de facturación en comparación al año pasado del 96 %. En el mercado local se vendieron un total de 13.663 Tn y en los mercados internacionales 41.815 Tn de diferentes productos. La producción total fue de 30.839 Tn de almidones. Se compraron un total de 79.770 Tn de mandioca por un valor total de Gs.41.744 Millones. El resultado final consolidado es de Gs.10.551 Millones, que representa un crecimiento consolidado del PN del 9%. Evaluando las diferentes áreas de acción se puede constatar situaciones muy atípicas del rubro. Por primera vez en la historia de Codipsa hubo durante un periodo más extenso una mayor demanda de fécula de mandioca que de volumen de producción. Por primera vez en la historia no se tiene un stock de fécula de mandioca para un periodo de más de seis meses. Esto nunca se dio de tal forma y se debió solamente, a que Codipsa estuvo bien preparado para entrar fuertemente en el mercado de Estados Unidos, cuando se presentó la oportunidad tuvimos un sistema de calidad, contactos y una imagen de exportador de fécula de mandioca que nos permitió ingresar. Por los altos volúmenes de exportación de fécula de mandioca de Codipsa a Estados Unidos se pudo vender todo el stock de fécula de mandioca y comprar volúmenes adicionales y sobrantes de las otras industrias almidoneras del Paraguay. Consecuentemente se duplicó el precio de la fécula de mandioca en el mercado local. Por los buenos contactos desarrollados con las industrias almidoneras del Brasil se pudo reaccionar rápido. Cuando terminó la fécula en Paraguay se importaron volúmenes importantes para su respectivo reproceso en las plantas de Codipsa. Finalmente, Codipsa pudo aprovechar las inversiones hechas en relación a los contactos en los mercados internacionales. Obviamente es un riesgo muy grande, que el 39% del volumen total de venta de fécula de mandioca dependa de tres clientes en Estados Unidos. La expectativa consiste en que mejore la situación económica en América del Sur durante los próximos años cuando no se puedan sacar más grandes volúmenes a Estados Unidos. La venta de almidón de maíz arrancó bien en el mercado chileno, pero



con precios muy bajos. Al subir los precios bajaron los volúmenes de venta, las cuales se pudieron salvar a finales del año con la suba de la demanda de almidón de maíz en los países del norte de Sudamérica. La siguiente situación atípica del 2021 fue el históricamente bajo volumen de producción de fécula de mandioca, cuyo impacto negativo en los costos de procesamiento se pudo paliar con el considerable volumen de producción de almidón de maíz. El bajo volumen de producción de fécula de mandioca estaba relacionado con la falta de materia prima y el corto período de producción de marzo a julio del 2021. El mayor obstáculo fue probablemente el bajo rendimiento de la mandioca por hectárea. A estas adversidades se le suma la baja del Rio Paraguay durante casi todo el año, la suba y los altos costos del flete marítimo, la falta de disponibilidad de espacios en los barcos marítimos y la falta de contenedores para el transporte de los productos a los respectivos mercados. A pesar del bajo volumen de producción y alto volumen de compra de fécula de mandioca se pudo lograr un resultado financiero final importante.

El Equipo de Codipsa hizo el mayor de los esfuerzos para superar las circunstancias adversas y sacar el mejor provecho a las oportunidades. Quiero agradecer a cada uno de los colaboradores, a los miembros del Directorio por el constante apoyo y a Dios por tantas bendiciones.

Jacob Goertzen
Presidente