

# Memoria del Directorio 2025

## Introducción

Pasaron 26 años desde la creación de Codipsa. Después de unos primeros años muy desafiantes luchando por la existencia de la empresa, terminó la primera etapa pionera de la empresa a finales de la primera década de este siglo. Del 2010 al 2020 tuvimos una etapa de crecimiento con los volúmenes de producción de almidones, diversificando con almidones modificados y almidón de maíz. Desde el 2020 tuvimos cuatro años con muy buenos resultados financieros. En este mismo lapso Codipsa empezó a concretizar la diversificación del negocio con varias iniciativas nuevas. El desarrollo de las nuevas empresas requiere mucha inversión de tiempo y recursos financieros. El año 2025 va a quedar en la historia como uno de los años con el peor resultado financiero desde el inicio de la empresa. Esta situación está relacionada con la gestión, circunstancias adversas climatológicas y económicas en el mercado local y los mercados internacionales y la valorización del dólar. Una reserva preparada en los buenos años nos ayuda en enfrentar uno a dos años difíciles. Un año difícil nos desafía en repensar el modelo de negocio, ser más eficiente en la gestión administrativa y financiera y eliminar en lo máximo posible “grasas acumuladas” de los buenos años. Son buenos desafíos para ir madurando y estar cada vez más competitivos en una economía global cada vez más exigente.

## 1. Comercialización

El área comercial de Codipsa está organizada en tres ejes temáticos. La venta de productos de producción propia, la venta de productos de producción tercerizada y la internacionalización de Codipsa. La facturación total de Codipsa en el 2025 fue de 276.000 Millones de Gs, que son 36 Millones de U\$. Con esto se cumplió el 94 % del objetivo anual de facturación. La facturación disminuyó en un 7 % en comparación al año anterior por la caída de los precios de los almidones en los mercados internacionales.

El volumen total de venta de Codipsa durante el 2025 fue de 51.438 Tn, cumpliendo el 94 % del objetivo anual de ventas. El volumen de venta total bajó en 7 % en comparación al año anterior. El volumen de venta local fue de 14.128 Tn. Es el volumen de venta en Paraguay más alto de Codipsa registrado desde la fundación de la empresa. En los mercados internacionales se vendieron 37.310 Tn. Codipsa tiene en Paraguay unos 835 clientes activos y la venta internacional se realiza en 35 países con 90 clientes activos. La venta de fécula de mandioca sigue siendo el producto principal de Codipsa. El 56 % de la facturación total resulta de la venta de fécula de mandioca. La venta en los mercados

internacionales fue bastante compleja durante el 2025 por la falta de competitividad en los diferentes mercados. Durante los últimos años el mercado de Estados Unidos fue muy importante para Codipsa para la venta de fécula de mandioca y almidón de maíz. En el 2025 Codipsa ya no fue más competitivo con el almidón de maíz por la baja de los precios de granos de maíz en Estados Unidos. Por la falta de producción propia de fécula de mandioca y la respectiva suba de los precios FOB, se perdió competitividad para Estados Unidos. Otros países de Centroamérica, Colombia y Argentina tenían que sustituir estos volúmenes de venta de la fécula de mandioca. Con respecto al almidón de maíz se vendieron simplemente menos volúmenes que el año anterior.

En el mercado local se vendieron 9.564 Tn entre fécula de mandioca, almidón agro y almidones chiperos. A través del “Programa de Ventas Digitales” se comercializaron 2.108 Tn de productos. Durante el 2025 se diseñó un nuevo concepto para las ventas en el mercado local. Los productos que vende Codipsa fueron clasificados en cinco unidades que son Commodities, Insumos, PVA – Secos, Congelados y E-Commerce. El país fue dividido en cinco grandes zonas de venta. De esta forma se quiere ejecutar la venta en el mercado local de una manera más eficiente.

En los mercados internacionales se vendieron 23.106 Tn de fécula de mandioca. Los principales mercados para este producto fueron Colombia con 34 %, Argentina con 17 %, Estados Unidos con 9 %, Ecuador con 8 %, Bolivia con 5 %, España 4 % y Chile 4% de la venta total internacional.

El almidón de maíz continúa siendo el segundo producto más importante de Codipsa con la venta total de 12.640 Tn. En el mercado local fueron vendidas 2.808 Tn y en los mercados internacionales 9.832 Tn. Los principales mercados para el almidón de maíz fueron Chile, Bolivia, Argentina, Centroamérica, Venezuela y Colombia.

Con relación a los almidones modificados se vendieron en los mercados internacionales 2.915 Tn y en el mercado local 366 Tn. Entre los almidones modificados se producen almidón agro, almidones catiónicos de mandioca y maíz, almidones oxidados de maíz y almidones fosfatados. Durante el 2025 se hizo un gran esfuerzo para aumentar la venta de las premezclas saladas de Chipa, Mbeju, Pan de Queso, Pizza, Pan de Bono, Pan sin Gluten y las premezclas dulces de Crepes, Muffins, Pancake, Bizcochuelo y Waffels. Se vendieron un total de 28.031 Kg de premezclas en el mercado local. El almidón chipero tradicional se instaló fuertemente en el mercado local con unas 2.479 Tn, y el almidón chipero premium con 362 Tn.

La venta de fécula de mandioca de origen tailandés con marca Codipsa se comercializaron principalmente en el mercado de Estados Unidos. En total

vendimos 952 Tn. Durante el 2025 se vendieron un total de 1.630 Tn de fécula de papa con marca Codipsa de origen polaco. En el mercado local se vendieron 176 Tn y en los mercados internacionales 1.454 Tn. Para la producción de embutidos Codipsa vendió tripas de origen polaco y aditivos cárnicos de origen argentino. Se vendieron 837 km de tripas y 15.700 Kg de aditivos cárnicos en el mercado local. Adicionalmente se vendieron 19.820 kg de Tapioca, 5.500 kg de Sagú, 5.000 Kg de harina de mandioca y **5.000** Sierras para la molienda de mandioca en los diferentes mercados.

Fueron vendidas 935 Tn de proteínas con una humedad del 13 % para la alimentación animal. En el mercado local se comercializaron 188 Tn de productos congelados entre mandioca, choclo, batata y el mix de vegetales. Con la venta de productos congelados hay un gran potencial de crecimiento para los próximos años.

## 2. Producción

Según el Plan Estratégico de Codipsa el área de producción está estructurada en la producción agrícola, la producción de almidones y la producción de productos con valor agregado. La producción propia de mandioca fue suspendida hace dos años por falta de resultados positivos. Este objetivo fue ejecutado por la empresa CPA. Pero durante los últimos dos años fue imposible encontrar tierras de alquiler con precios razonables. La mayoría de las tierras en las zonas de las plantas de Codipsa y CPA son ocupadas con la producción de soja y maní.

En las cuatro plantas de Codipsa se compraron durante el 2025 un total de 42.802 Tn de mandioca, por un valor total de 22.484 Millones de Gs., que son 3.300.000 U\$. El precio promedio pagado por la mandioca fue de 552 Gs/Kg IVA incluido. El precio de la mandioca estuvo durante todo el año 2025 por encima de los 500 Gs./Kg. Fue un precio muy estable hasta octubre, cuando empezó a subir por encima de 800 Gs./Kg. Este precio ya no fue competitivo en comparación con el precio de la fécula importada desde Brasil. Consecuentemente Codipsa dejó de comprar mandioca y empezó a importar fécula de mandioca en gran escala.

El contenido promedio anual del almidón en la raíz de mandioca estuvo durante el 2025 en 345 Gramos. Es un contenido históricamente bajo. Esto fue causado probablemente por las sequías a finales del 2024 y comienzos del 2025 y el aumento considerable de la plaga de la mosca blanca.

Los Equipos Técnicos de las cuatro plantas acompañaron a los productores en la plantación de mandioca para la cosecha del 2026. Fueron registradas unas 3.000 hectáreas de plantación de mandioca, que estarían disponibles en la siguiente cosecha. Se registraron un total de 2.120 productores. Actualmente hay un

promedio de 3,21 hectáreas por productor. Para la producción de almidón de maíz se compraron durante el 2025 un total de 19.020 Tn de granos de maíz por un valor total de 2,9 millones de U\$.

La producción total de fécula de mandioca de Codipsa durante el 2025 fue de 8.138 Tn, cumpliendo el 35 % del objetivo anual. El volumen de producción de fécula de mandioca en Codipsa I fue de 1.029 Tn, en Codipsa III de 5.348 Tn y en Codipsa IV de 1.761 Tn. Es el volumen de producción más bajo desde el año 2005. Para sustituir el volumen de fécula de mandioca de producción propia, se tuvo que organizar la importación de productos de origen brasileño. Durante el 2025 se importaron un total de 20.865 Tn de fécula de mandioca por un valor total de 9.335.000 U\$.

En la planta de Codipsa IV fueron producidas adicionalmente unas 11.658 Tn de almidón de maíz. En Codipsa III fueron producidas unas 22,4 Tn de premezclas de dulces y saladas, 824 Tn de almidón agrio, 2.507 Tn de almidón chipero tradicional, 381 Tn de almidón chipero premium, 707 Tn de almidón catiónico de mandioca, 1.529 Tn de almidón catiónico de maíz, 191 Tn de almidón fosfatado y 20 Tn de almidón oxidado de maíz. La producción total de los diferentes tipos de productos fue de 26.974 Tn. Considerante los volúmenes totales de producción, fue un año con una baja considerable de producción, en comparación a los años anteriores.

El proyecto de producción y venta de productos congelados siguió con grandes desafíos durante el 2025. La producción total de congelados durante el 2025 fue de 216.181 Kg. El portafolio a producción y venta fue de mandioca, batatas, choclo y el mix de vegetales congelados.

### **3. Responsabilidad Corporativa**

El área de Responsabilidad Corporativa de Codipsa está organizada en la Responsabilidad Externa que son los clientes y proveedores, la Responsabilidad Interna que se refiere a los colaboradores, accionistas, instalaciones y la Responsabilidad Corporativa con el Medio Ambiente.

Dentro de la responsabilidad externa con los clientes, el área de Logística gestionó durante el 2025 el traslado de un total de 72.303 Tn, de las cuales, 48.810 Tn corresponden a la venta de productos, 20.865 Tn a la importación de almidones desde Brasil y 2.628 a la compra de productos de otros proveedores de intermediación.

En la cartera de clientes locales tenemos una cartera total de 3.960 Millones de Gs. con una deuda al día por valor de 3.829 Millones de Gs. y un índice de morosidad del 3 %. En el mercado internacional tenemos una cartera total de 7 Millones de U\$ con deudas al día por unos 3,9 Millones de U\$ y un índice de

morosidad del 45 %. Los índices de morosidad cuentan desde el primer día del vencimiento del pago.

En el marco del sistema de calidad se introdujo y se certificó la FSSC 22000 en las plantas de Codipsa III y Codipsa IV para la fécula de mandioca y almidón de maíz, se renovó la certificación FDA de Estados Unidos para la fécula de mandioca y almidón de maíz. La certificación Kosher y Halal se renovó para las plantas de Codipsa III y Codipsa IV para la fécula de mandioca y almidón de maíz. En el mismo contexto se manejó el sistema de reclamos para las áreas de producción, calidad, compras y logística. Durante el 2025 se registraron un total de 28 reclamos, de los cuales 11 reclamos son procedentes.

En el contexto del área de Inteligencia de Mercado se trabajó a base de la herramienta del Power BI incluyendo información de las áreas de la dirección, operaciones, producción, comercial, administración, capital humano y análisis del mercado. El programa de marketing incluyó publicaciones periódicas en la página web, posteos en redes sociales, presentaciones institucionales y brochures, cartelería, renovación del packaging, participación en ferias y eventos, merchandising, boletines informativos, etc.

El programa de apoyo a la mandioca incluyó el asesoramiento a los productores de mandioca, el seguimiento a la medición del contenido de materia seca en raíz y el relacionamiento internacional con instituciones del rubro como el CIAT, Clayuca, ABAM y Capama del Paraguay. Codipsa ejerció durante el 2025 la Presidencia de la Capama. En el 2025 siguió en colaboración con la empresa Chacomer un proyecto de responsabilidad social, cuyo objetivo es de incentivar a las familias que se encuentran en las zonas de influencia de Codipsa III, a ser protagonistas de sus vidas, que, por medio de herramientas y conocimientos adquiridos, logren una vida espiritual plena y con fe en la palabra de Dios. En total fueron acompañadas espiritualmente 100 familias, 898 personas en un período de 7 meses, de las cuales 20 personas aceptaron a Jesús como su Salvador. Se realizaron 20 eventos con Choferes de las plantas en San Pedro con una participación total de 170 personas.

En el contexto de la Responsabilidad Interna se ejecutaron diferentes actividades con todos los colaboradores de Codipsa. Codipsa contó en diciembre del 2025 con 175 colaboradores y pago en forma anual a sus colaboradores un total de 16.000 Millones de Gs.. Dentro del Plan de Capacitación Anual se dieron 1.589 horas de capacitaciones a 650 participantes. Los temas se concentraron en la seguridad industrial, el sistema de gestión de calidad e inocuidad, el almacenamiento de productos, identidad corporativa, procesos internos, materia prima, liderazgo de equipos y comunicación interna.



Con el programa de Auditoría Interna se auditó las áreas de Logística, Ventas, Industrias y Tesorería. La elaboración y el control mensual del Presupuesto y los gastos y costos de producción forman parte de la Responsabilidad Interna de Codipsa, como también el Programa de eficiencia de extracción, calidad y costos de producción.

El contenido promedio anual de materia seca en la producción de fécula de mandioca en las cuatro plantas fue de 345 gramos, la eficiencia de extracción promedia anual fue de 74,23 % y el rendimiento promedio anual fue de 18,95 %. El bajo rendimiento en la producción de fécula de mandioca está relacionado directamente con el bajo contenido de almidón en raíz. Es el rendimiento de extracción más baja en toda la historia de Codipsa. El rendimiento promedio anual en la producción de almidón de maíz en la planta de Codipsa IV fue de 67,06 %.

Con relación a la salud y seguridad industrial se realizó con el médico contratado por Codipsa, una revisión de la salud de todos los colaboradores de Codipsa y Considerando la responsabilidad con los accionistas se obtuvo en el 2025 un resultado de 6.203 Millones de Gs, que representa un retorno del 6% sobre Patrimonio. El resultado operativo del 2025 fue de 1.905 Millones negativo. Es el peor resultado de Codipsa sacando los primeros años de la empresa. Pero con las reservas hechas durante los últimos años se pudo registrar un resultado positivo para el 2025. Las causas del resultado operativo de Codipsa son identificadas. Con la baja del Dólar durante los últimos meses se generó un menor ingreso en Guaraníes por un valor de aproximadamente 11.000 Millones de Gs. El bajo rendimiento promedio en la extracción de fécula de mandioca causado por la falta de almidón en raíz causó una pérdida de 10.700 Millones de Gs. El bajo volumen de producción en comparación al objetivo puesto fue de 10.400 Millones de Gs. La baja del volumen de venta y precios más bajos en comparación al año anterior causaron menos ingresos por un valor de 4.000 Millones de Gs.

En el Balance Social al cierre del año 2025 se refleja en los egresos anuales totales una participación del 47 % por parte de los productores, 30 % los empleados, 13 % los accionistas y 9 % el Estado.

La responsabilidad con el medio ambiente incluye la renovación de las licencias ambientales e industriales, el mantenimiento de la reforestación en los predios de las plantas, el mantenimiento de los sistemas de efluentes en las tres plantas y las estaciones de Biogás en Codipsa III y Codipsa IV.

Codipsa terminó en el año 2025 el Plan Estratégico 2020 – 2025 elaborado hace cinco años con London Consulting. Durante el segundo semestre del 2025 se realizó con profesionales del IAE de Argentina el Plan Estratégico Codipsa 2030.

#### 4. CPA

CPA compró durante el 2025 unas 14.258 Tn de mandioca por un valor total de 7.518 Millones de Gs, con un precio promedio de 555 Gs/Kg IVA incluido. Con la compra de mandioca se cumplió en un 36,71 % el objetivo anual proyectado inicialmente. Durante el año se produjeron un total de 3.145 Tn de fécula de mandioca cumpliendo el 33 % del objetivo anual. El rendimiento final promedio anual fue de 22,06 %, cumpliendo el 98 % del objetivo anual para este indicador. En el mercado local se vendieron 7.767 Tn de fécula de mandioca por un valor total de 33.631 Millones de Gs. Estos volúmenes incluyen las ventas a Codipsa. El volumen anual de exportación de fécula de mandioca fue de 1.934 Tn por un valor total de 8.485 Millones de Gs.. Se vendieron un total de 1.163 Tn de almidón de maíz por una facturación total de 3.812 Millones de Gs.. La venta anual total de CPA fue de 10.934 Tn con una facturación total de 46.393 Millones de Gs., que serían **6.400.000 U\$**. El año cerró con un stock de 120 Tn de fécula de mandioca. CPA importó durante el 2025 un total de 4.750 Tn de fécula de mandioca del Brasil por un valor total de 2.100.000 U\$ para ir cumpliendo con la demanda en el mercado local e internacional.

El resultado contable de CPA del 2025 fue de 3.957 Millones de Gs. que representa un retorno del 15 % sobre patrimonio. Durante el 2025 se ejecutó en CPA un proyecto de producción y venta de harina de mandioca. La inversión total fue de 1,2 Millones de U\$. Se realizó la primera producción de harina de mandioca. El objetivo consiste en diversificar la producción y entrar con este producto en mercados más sofisticados como Estados Unidos y en los países de Europa.

#### 5. Blue Bio – Feel Green

Durante el 2024 empezó la ejecución de los emprendimientos Blue Bio y Feel Green. Codipsa tiene el 50 % de las acciones en ambas empresas. La inversión hecha en Blue Bio es de 4,5 Millones de U\$ y en Feel Green de 500.000 U\$. En Blue Bio se instalaron tres extrusoras para la producción de resinas y tres maquinas de inyección para la producción de los productos finales. Con la empresa Blue Bio se empezó a producir cucharas de helado y tenedores. Con la empresa Feel Green se pretende producir cucuruchos para helados. Durante el 2025 obtuvimos muchos desafíos y valores de aprendizaje en los procesos de producción, selección de productos, envasado y envío de la producción. En Blue Bio tenemos 15 colaboradores contratados. En el 2025 se adquirieron más maquinas de producción para producir en siete maquinas de inyección cucharas, tenedores, cuchillos, platos, siete tipos de vasos, dos tipos de cucuruchos, dos

tipos de vasos para helado y pajitas. La facturación proyectada para el 2026 es de 9 Millones de U\$.

## 6. Treffen

El Bistró Fusión Treffen fue inaugurado luego de un largo proceso de planificación y organización en noviembre del 2024. La participación accionaria de Codipsa en Treffen es del 98 %. La inversión total realizada fue de 2.500 Millones de Gs. Se concluyó el primer año con muchas experiencias adquiridas. El objetivo de Treffen consiste en organizar para sus clientes experiencias positivas relacionadas al arte culinario típico paraguayo y alemán menonita. En el bistró se ofrecen más de 80 variedades de platos de cocina tradicional paraguaya y menno/alemana, cuenta con una capacidad para 160 comensales sentados distribuidos en 5 zonas: el biergarten, el salón, el quincho, la terraza y el salón VIP. Actualmente emplea a 32 personas. La facturación total de Treffen durante el 2025 fue de 3.000 Millones de Gs. El resultado de Codipsa Bistró del 2025 fue de – 1.000 Millones de Gs.

## 7. Codipsa USA

La empresa Codipsa USA fue creada en diciembre del 2023. Codipsa posee el 70 % de las acciones de Codipsa USA. La inversión total realizada en este momento fue de 35.000 U\$. El objetivo de la empresa consiste en llegar con los productos de Codipsa a los clientes finales del mercado estadounidense. Durante el 2025 fueron vendidos en el mercado estadounidense un total de 746 Tn de fécula de mandioca, 152 Tn de almidón de maíz., 10 Tn de harina de mandioca y 42 Tn de fécula de papa. Fueron vendidas en forma directa por Codipsa USA un total de 950 Tn con una facturación total de 772.551 U\$. La oficina principal con deposito está en California con una deposito adicional en Chicago. El resultado acumulado del 2025 es de – 466.824 U\$

## Conclusión

Sumando las actividades del rubro de los almidones de Codipsa y CPA se realizó durante el 2025 una venta total de 62.372 Tn de productos y se obtuvo una facturación total de 42,4 Millones de U\$. Son 14 % menos en volumen de venta y 10 % menos en facturación en comparación al año anterior. Se compró un total de 57.060 Tn de mandioca por un valor total de 30.002 Millones de Gs, que representan unos 4,4 Millones de U\$ pagados a los pequeños productores de mandioca. La producción total de fécula de mandioca fue de 11.283 Tn sumando la producción de almidón de maíz se obtuvo una producción total de 22.941 Tn de almidones. La producción total de almidones cayó en un 56 % durante el



2025, comparando con el año anterior. El resultado operativo consolidado es de 4.547 Millones de Gs, que representa un retorno del 4 % sobre patrimonio.

El año 2025 fue un año muy desafiante para la industria almidonera en el Paraguay. Mas que cuatro años tuvimos muchos vientos a nuestro favor. En el 2025 tuvimos muchos vientos en contra. Somos conscientes que la agroindustria tiene sus altibajos. Conscientemente formamos una reserva en los buenos años, para ir contrarrestando las adversidades de estos años difíciles. Lo más desafiante fue la caída de la cotización del dólar durante los últimos meses del año 2025, el bajo contenido de almidón en raíz y la baja disponibilidad de mandioca para la producción de almidones. Con la importación de fécula de mandioca del Brasil se pudo cumplir con los contratos de ventas en el mercado local e internacional. Pero con este modelo de negocio fue imposible generar ganancias operativas durante el 2025. Definitivamente durante el 2026 se tiene que buscar estrategias y enfoques diferentes para poder generar márgenes positivos.

Las empresas Blue Bio, Feel Green, Treffen y Codipsa USA están en su etapa pionera. Las cuatro empresas son financiadas por el negocio de Codipsa. Se va a requerir todavía un cierto tiempo, hasta que ellas generan resultados positivos. Esto significa que se debe tener un manejo cuidadoso de las finanzas del grupo. Durante los próximos dos años queremos ir ajustando el modelo de gobernanza de las seis empresas del grupo para ir formando un Holding. El manejo de las empresas debe ser más corporativo. Hay muchos temas que aprender durante los próximos años.

Tenemos un equipo de Gerentes y Jefes muy comprometidos. Todos ponen muchas ganas, voluntad y mucho profesionalismo en el día a día de las empresas. Estamos muy agradecidos por el gran esfuerzo hecho por el Equipo de Codipsa.

Muy agradecidos también por la protección y las bendiciones de Dios y la confianza de los Accionistas y el Directorio de Codipsa.

Muchas gracias.

**Jacob Goertzen**  
**Presidente**