



ENACO S.A.
Empresa Nacional de la Coca S.A.

MEMORIA ANUAL 2021

www.enaco.com.pe



COCA LEAF EXPORT
NEW YORK

ENACO S.A.
Empresa Nacional de la Coca S.A.

COCA LEAF EXPORT
NEW YORK
ENACO S.A.
Empresa Nacional de la Coca S.A.



DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

El presente documento contiene información veraz y suficiente respecto al desarrollo de las actividades de la Empresa Nacional de la Coca S.A. durante el año 2021. Sin perjuicio de la responsabilidad que compete al emisor, los funcionarios que proporcionaron la información internamente quienes se hacen responsables por los daños que pueda generar la falta de veracidad o insuficiencia de los contenidos dentro del ámbito de su competencia, de acuerdo a las normas del Código Civil.

Firma del GG

CONTENIDO

1. CARTA DE PRESENTACIÓN	5
2. NUESTRA EMPRESA	7
2.1. NUESTRA HISTORIA	7
2.2. DATOS GENERALES	9
2.3. SEDES PRINCIPALES	9
3. DIRECTORIO Y PLANA GERENCIAL DE ENACO S.A.	10
3.1. DIRECTORIO	10
3.2. GERENTES	10
4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	11
5. GESTIÓN ESTRATÉGICA	12
5.1. OBJETO SOCIAL	12
5.2. VISIÓN	12
5.3. MISIÓN	12
5.4. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS	13
5.5. VALORES	13
6. GESTIÓN EMPRESARIAL	14
6.1. ACTIVIDAD EMPRESARIAL	14
6.2. MATRIZ ESTRATÉGICA 2021	15
6.3. GESTIÓN POR PROCESOS Y SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN	17
6.4. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN	17
7. GESTIÓN DEL COMERCIO TRADICIONAL	19
7.1. PRODUCTORES DE HOJA DE COCA	20
7.2. PARTICIPACIÓN DE MERCADO	21
7.3. COMPRA DE HOJA DE COCA	24
7.4. VENTA DE HOJA DE COCA	27
7.5. ACCIONES IMPLEMENTADAS EN LAS OPERACIONES COMERCIALES	29
7.6. SUPERVISIÓN Y CONTROL DEL COMERCIO ILEGAL DE LA HOJA DE COCA	32
8. GESTIÓN DEL COMERCIO INDUSTRIAL	34
8.1. CONVENIOS INSTITUCIONALES	34
8.2. CONSOLIDAR PRESENCIA COMERCIAL CANAL MODERNO	34
8.3. EXPORTACIONES DE DERIVADOS Y HOJA DE COCA	36
9. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA	38
9.1. GESTIÓN FINANCIERA Y TESORERÍA	38
9.2. GESTIÓN LOGÍSTICA	38
9.3. GESTIÓN PATRIMONIAL, SEGUROS Y ARCHIVOS	40
9.4. GESTIÓN CONTABLE	40
10. GESTIÓN DEL CONTROL SELECTIVO	41
10.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO	41
10.2. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO	42
10.3. GESTION INTEGRAL DE RIESGOS	42
10.4. IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍAS.	43
11. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	44
11.1. CAPACITACIÓN	44
11.2. EJECUCION DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	45
11.3. ACCIONES FRENTE A LA PANDEMIA COVID-19	46

12. GESTIÓN JURÍDICO LEGAL.....	48
12.1. ASESORÍA JURÍDICA INTERNA	48
12.2. OTROS ASPECTOS RELEVANTES	50
13. DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES.....	51
14. ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS 2021	53

1. CARTA DE PRESENTACIÓN (PROYECTO)

Señores Accionistas:

El Directorio de la Empresa Nacional de la Coca S.A., en cumplimiento a lo dispuesto por el Estatuto Social de la Empresa y por la Ley General de Sociedades, pone a vuestra disposición la Memoria Anual y los Estados Financieros correspondientes al ejercicio económico 2021, los cuales fueron auditados por la Sociedad de Auditoría Taboada & Asociados Sociedad Civil, seleccionada por la Contraloría General de la República.

El Estado Peruano como parte de su Política Nacional contra las Drogas le encarga a ENACO S.A., como actividad principal el acopio, la comercialización e industrialización de la hoja de coca legal, la cual se encuentra enmarcada en Convenciones Internacionales y Disposiciones Legales vigentes. La actividad socio-empresarial se desarrolla en el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE y producto de ella la Empresa Nacional de la Coca S.A., normativamente es la empresa de propiedad del Estado, cuya actividad principal es el acopio y venta de hoja de coca a nivel nacional proveniente de los agricultores cocaleros empadronados con el propósito de atender el consumo interno destinado al chacchado, fines medicinales, religiosos, costumbristas y, como actividades complementarias, produce derivados de la hoja de coca (filtrantes, harinas, extractos, cocaína base al 92%, entre otros) que comercializa en el mercado nacional e internacional con fines lícitos.

En ese sentido, esta Presidencia, los Colegas Miembros del Directorio, Gerencia General, Funcionarios y Colaboradores en general, asumimos un compromiso en el fortalecimiento institucional que permita alcanzar la sostenibilidad empresarial y la generación de valor: económico, social y ambiental.

Sin embargo, la gestión comercial de ENACO se desarrolla en un entorno normativamente complejo, con presencia de comercio informal e ilegal, altamente politizado por la potencialidad de conflictos sociales, lo cual dificulta la negociación con los proveedores –los productores cocaleros –quienes permanentemente exigen un mayor precio de compra sin ningún compromiso de entrega del total y de calidad de su producción como lo dispone la Ley. Asimismo, ENACO tampoco tiene completo poder de negociación en el mercado de venta, ya que en el mercado tradicional los compradores no respetan la exclusividad y legalidad de compra que normativamente corresponde a ENACO; y en el mercado industrial, al operar bajo el rol subsidiario del Estado, se ve afecto a procesos ante Indecopi por competencia desleal al pretender incrementar volúmenes de venta de sus productos derivados de la hoja de coca. El mercado internacional sigue siendo un buen proyecto, pero actualmente existen restricciones debido a que la “hoja de coca” está considerada dentro de la lista de estupefacientes, y por lo tanto es limitada su comercialización. A lo que se suma la restricción para la exportación del producto “Cocaína Base al 92%” a nuestro cliente, a pesar de contar con toda la documentación requerida, la negativa de las aerolíneas se mantiene, razón por la cual seguimos insistiendo en superar esta dificultad que impacta de manera considerable a la operación actual.

Con relación a la situación actual de la empresa, es importante considerar que desde hace varios años se viene proponiendo el cambio de “Modelo de Comercialización de Hoja de Coca”, en el cual proponen que ENACO cumpliría un rol de Supervisión y Fiscalización ya que “El actual modelo de mercado no es efectivo y no ha funcionado en

estos años por la complejidad, informalidad e ilegalidad de los mercados en que se desarrolla, así como por la insuficiente o nula participación de actores que no cumplen con sus roles establecidos; dejando a ENACO con un débil poder de negociación frente a sus principales grupos de interés y altamente dependiente de mercados como Cusco", esta propuesta ha sido presentada por nuestro ente rector (FONAFE) en el año 2019 a la PCM¹.

Asimismo, con el propósito de contribuir a superar el descontrol del mercado de la hoja de coca, el esquema del monopolio fallido, el Directorio de ENACO en funciones desde mayo 2021, ha propuesto a la Presidencia del Consejo de Ministros² y a FONAFE³ los criterios y lineamientos referidos al diseño e implementación de una opción alternativa para el control del mercado legal de la hoja de coca. Estos planteamientos se encuentran en el denominado Documento de Bases: "Perú: Hacia la modernización del Sistema de Comercialización de la Hoja de Coca Legal".

El referido documento es un esfuerzo importante que esperamos sirva para orientar las reformas requeridas en los documentos de política para la protección y control del mercado legal de la Hoja de Coca.

Finalmente, mientras la propuesta de "Modernización del Sistema de Comercialización de la Hoja de Coca Legal", se encuentre en proceso de evaluación por las entidades competentes, ENACO S.A. seguirá realizando los esfuerzos y las coordinaciones necesarias que nos permitan a corto y mediano plazo fortalecer el sistema de comercialización actual de la hoja de coca legal, buscando principalmente la recuperación y la apertura de nuevos mercados para su comercialización legal de la hoja de coca y sus derivados, asimismo de seguir contribuyendo con la Política Nacional contra las Drogas para lo cual urge el apoyo interinstitucional para lograrlo.

Presidente de Directorio

¹ OFICIO N° 353-2019/DE-FONAFE de fecha 08 de agosto del 2019.

² OFICIO N° 154-2021-ENACO S.A./GERENCIA GENERAL de fecha 13 de octubre 2021.

³ OFICIO N° 155-2021-ENACO S.A./GERENCIA GENERAL de fecha 13 de octubre 2021.

2. NUESTRA EMPRESA

2.1. NUESTRA HISTORIA

En 1949, en cumplimiento de convenios internacionales que restringían el consumo de drogas y narcóticos, se estableció el Estanco de la Coca, entidad que quedó encargada del control del sembrío, cultivo y cosecha de la coca en el territorio peruano, así como de su distribución, consumo y exportación⁴. Dicha Ley encomendó la administración del Estanco de la Coca al Departamento de Recaudación de la entonces Caja de Depósitos y Consignaciones⁵.

Posteriormente, mediante el derogado Decreto Ley 17525⁶ de 1969, se estableció la estructura del Ministerio de Industria y Comercio y se dispuso como un organismo público descentralizado de dicho sector a la Empresa de la Coca y Derivados, la cual se encontraba encargada de ejercer en nombre del Estado, el monopolio en la compra y en la comercialización de toda la producción nacional de hoja de coca.

En 1974, por Decreto Ley 20689⁷ se reestructuró la organización del Sector Industria y Turismo y se estableció que en tanto no se promulgara la Ley de la Actividad Empresarial del Estado, entidades como la Empresa Nacional de la Coca podían organizarse como empresas estatales⁸.

Posteriormente, con el fin de eliminar el problema social que originaba la producción ilícita de drogas y cumplir los Convenios Internacionales que se encontraban vigentes, como es el caso de la Convención Única Sobre Estupefacientes de 1961⁹, mediante la Ley de Represión del Tráfico Ilícito de Drogas¹⁰ de marzo de 1978 (Ley de Control de Drogas), se definió que sólo el Estado, a través de la Empresa Nacional de la Coca (ENACO), realizaría la comercialización interna y externa de la hoja de coca.

De esta forma, el derogado Decreto Ley 22232¹¹ de julio de 1978 adscribió a la ENACO al Sector Agrario como un organismo público descentralizado, atribuyéndole el monopolio de la comercialización interna y externa de la hoja de coca, así como de su industrialización.

En virtud de que el artículo 2 de la Ley 22232 establecía que los Organismos Públicos Descentralizados del Sector Agrario se regían por sus leyes constitutivas, en diciembre de 1978 se expidió el vigente Decreto Ley 22370¹², Ley Orgánica de la Empresa Nacional de la Coca, norma que estableció que ENACO, como empresa pública del Sector Agrario, constituía una persona jurídica de derecho público interno, con autonomía administrativa, económica y técnica.

⁴ Decreto Ley 11046 promulgado el 13 de junio de 1949.

⁵ Entidad que posteriormente fuera estatizada y sobre la cual se creó el Banco de la Nación.

⁶ Ley Orgánica del Ministerio de Industria y Comercio, publicada el 27 de marzo de 1969.

⁷ Ley Orgánica del Sector Industria y Turismo, publicada el 14 de agosto de 1974.

⁸ Conforme lo establece su Segunda Disposición Transitoria.

⁹ La Convención Única Sobre Estupefacientes de 1961 fue incorporada al ordenamiento jurídico peruano mediante Resolución Legislativa 15013 del 16 de abril de 1964 y entró en vigencia el 13 de diciembre de 1964.

¹⁰ Ley 22095, publicado el 2 de marzo de 1978.

¹¹ Ley Orgánica del Sector Agrario, publicada el 13 de julio de 1978.

¹² Publicado el 6 de diciembre de 1978.

La Ley Orgánica de la Empresa Nacional de la Coca (Ley Orgánica de ENACO), además de definir la denominación, régimen legal, domicilio y duración de ENACO, precisó su finalidad y funciones, su capital y recursos y regímenes administrativo, de personal, económico y financiero. Con relación a su finalidad y funciones, señaló que ENACO tiene por finalidad ejercer el monopolio de la comercialización e industrialización de la hoja de coca.

La derogada Ley Orgánica del Sector Agrario de 1981, Decreto Legislativo 21¹³ (derogado), continuó señalando que ENACO constituía parte del Sector Público Agrario y reiteró que dicha empresa tenía a su cargo la comercialización interna y externa de la hoja de coca, así como su industrialización.

Sin embargo, la Ley de la Actividad Empresarial del Estado de 1981, Decreto Legislativo 216¹⁴, dispuso la reorganización de diversas empresas de derecho público, entre las que se encontraba ENACO, convirtiéndolas en empresas estatales de derecho privado. En esta, entre otras consideraciones se estableció que las actividades económicas reservadas al Estado sólo podían ser establecidas por causas de interés social o seguridad nacional declaradas por ley¹⁵, como es el caso específico de ENACO S.A que responde a la adecuación del Estado Peruano a Convenios Internacionales para el control de estupefacientes y tráfico ilícito de drogas.

Asimismo, dicho Decreto Legislativo precisó que los atributos de derecho público que pudieran tener las empresas reorganizadas como ENACO, quedaban automáticamente transferidos al Ministerio del Sector correspondiente, y dispuso que, por Decreto Supremo, se aprobaran los estatutos de dichas empresas.

Con relación a ello, el Decreto Supremo 67-91-EF¹⁶ prescribe que las empresas del estado no ejercerán facultades normativas o de imperio propio de la Administración Pública, ni desarrollarán sus actividades en forma exclusiva o excluyente.

Adicionalmente, el Decreto Legislativo 757¹⁷, Ley Marco de la Inversión Privada, señala que en ningún caso se otorgará a las empresas del Estado atribuciones de imperio o propias de la Administración Pública, con excepción de las facultades que el Estado delegue para la cobranza coactiva de tributos.

Mediante el derogado Decreto Supremo 026-79-AA se aprobó el Estatuto de ENACO de 1979 cuando todavía era considerada como una empresa pública.

Posteriormente, en virtud de lo establecido por el Decreto Legislativo 216, en 1982¹⁸, se aprobó un nuevo estatuto de ENACO, cuando esta entidad ya era considerada como una empresa estatal de derecho privado. De esta manera, se precisó que la forma jurídica de ENACO era la sociedad anónima y que su denominación social sería Empresa Nacional de la Coca S.A.

¹³ Publicado el 20 de enero de 1981.

¹⁴ Publicado el 15 de junio de 1981.

¹⁵ Artículo 2 de la Ley de la Actividad Empresarial del Estado, Ley 24948.

¹⁶ Publicado el 27 de marzo de 1991.

¹⁷ Publicado el 13 de noviembre de 1991.

¹⁸ Decreto Supremo 008-82-AG Publicado el 6 de marzo de 1982.

Se precisa que el actual Estatuto que rige a ENACO es el aprobado por Escritura Pública de fecha 7 de junio de 2001, inscrito el 12 de junio de 2001 en el Registro de Personas Jurídicas del Cusco.

Finalmente, cabe mencionar que ENACO en coordinación con su ente rector, FONAFE, viene realizando diversas acciones de mejora orientadas en fortalecer el modelo de negocio actual, a fin de tener mejores resultados comerciales, operacionales y financieros.

2.2. DATOS GENERALES

Razón Social:	Empresa Nacional de la Coca S.A.
Denominación abreviada:	ENACO S.A.
Tipo de Sociedad:	Sociedad Anónima
Domicilio Legal:	Calle Tenerías N° 103 Urb. Santutis, Distrito San Sebastián, Provincia y Departamento de Cusco.
Registro Único de Contribuyente:	20114883230
Inscripción en Registros Públicos:	Partida N° 11000102, Asiento 85
Página Web:	www.enaco.com.pe

2.3. SEDES PRINCIPALES

SEDES	UBICACIÓN
Sede Administrativa	Av. Arequipa N° 4528, Miraflores – Lima.
Sede Comercio Tradicional	Calle Tenerías N° 103, Urb. Santutis, distrito de San Sebastián – Cusco.
Sede Industrial	Av. Universitaria N° 602, Urb. Pando, San Miguel – Lima.
Sucursal Quillabamba	Av. Túpac Amaru s/n Pavayoc, La Convención – Cusco.
Sucursal Huancayo	Santiago Norero N° 430, El Tambo – Huancayo.
Sucursal Juliaca	Jirón Hipólito Unánue N° 154, La Rinconada – Juliaca
Agencia Cusco	Calle Tenerías N° 103, Urb. Santutis, San Sebastián – Cusco.
Agencia Quebrada	Jirón Combapata s/n, Yanatile – Calca
Agencia Ayacucho	Jirón Salazar Bondy N° 202, Urb. Magisterial - Ayacucho
Agencia Trujillo	Los Berilios N° 502 Santa Inés – Trujillo

3. DIRECTORIO Y PLANA GERENCIAL DE ENACO S.A.

3.1. DIRECTORIO

El Directorio de ENACO S.A. estuvo integrado durante el 2021 por los siguientes miembros:

Presidente de Directorio ISMAEL RUBÉN VARGAS CÉSPEDES Desde 11/05/2021 / 02/02/2022 ELBERTH HERNÁN SAMALVIDES MÁRQUEZ Desde 13/02/2020 / Hasta 08/03/2021		
Director MANUEL RAMÓN ESTELA BENAVIDES Desde 11/05/2021 Actualidad	Director FIDEL PINTADO PASAPERA Desde 19/05/2021 Hasta 02/02/2022	Director RAÚL ALBERTO MOLINA MARTINEZ Desde 28/05/2020 Actualidad

3.2. GERENTES

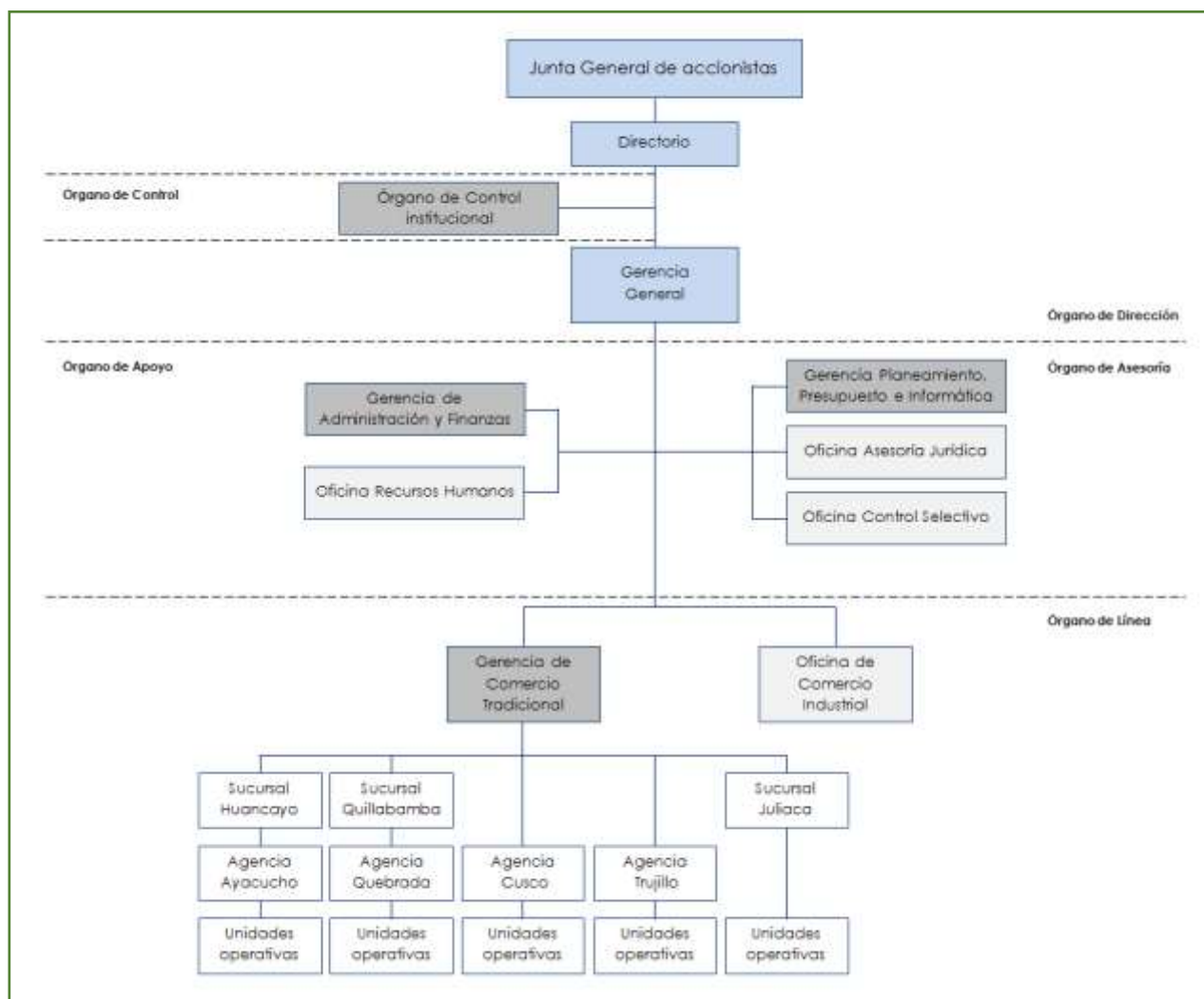
Los ejecutivos responsables de la gestión de ENACO S.A. durante el 2021 fueron los que se detallan a continuación:

Gerente General (e) CRISTIAN EDUARDO GALARZA MESIAS (Desde 16/05/2021 / Actualidad) CARLOS ALONSO VÁSQUEZ LASO (Desde 07/09/2020 / Hasta 15/05/2021)		
Gerente de Comercio Tradicional EDGAR GUTIERREZ VARGAS Desde 06/01/2021 Actualidad HENRY W. GIL HERRERA Desde 21/12/2018 Hasta 05/01/2021	Gerente de Administración y Finanzas MARÍA V. VELEZMORO ORMEÑO Desde 23/08/2021 Actualidad HENRY W. GIL HERRERA Desde 23/06/2021 Hasta 22/08/2021 ABEL S. CONTRERAS GRANADOS Desde 15/08/2020 Hasta 22/06/2021	Gerente de Planeamiento, Presupuesto e Informática CRISTIAN E. GALARZA MESIAS Desde 21/01/2020 Actualidad

4. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Nuestro organigrama se encuentra vigente desde diciembre 2019, contemplada en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF), el cual fue aprobado el 06 de diciembre del 2019 mediante Acuerdo de Directorio N° 051-2019 ENACO, tal como se muestra a continuación:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE ENACO S.A.



5. GESTIÓN ESTRATÉGICA

5.1. OBJETO SOCIAL

De acuerdo al artículo 4° del Estatuto Social de ENACO S.A., el objeto social de la Empresa Nacional de la Coca S.A. es el de desarrollar actividades lícitas vinculadas a la producción, industrialización, comercio interno y externo de la hoja de coca y sus derivados. Así como, actividades vinculadas a la producción, industrialización y comercio interno y externo de otras plantas medicinales y sus derivados.

En cumplimiento del objeto social y dentro del marco legal vigente, ENACO S.A. puede adquirir y transferir, bajo las diversas modalidades permitidas, hoja de coca, otras plantas medicinales y sus productos derivados¹⁹. Además, puede industrializar los subproductos, producir los insumos que requiera para el cumplimiento de sus fines específicos y desarrollar toda otra actividad afín, conexas y complementaria a su objeto social²⁰, que sean compatibles con las sociedades anónimas ya sea individualmente o en asociación con otras entidades, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

Igualmente, puede desarrollar investigaciones sobre la materia de su actividad y difundir y promover en el país y en el extranjero las cualidades benéficas de la hoja de coca, otras plantas medicinales y sus derivados²¹.

El 3 de diciembre del 2012, se aprobó la disposición complementaria final N° 73 de la Ley 29951 Ley de Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2013, por la cual se autoriza a ENACO S.A. a comercializar en sus zonas de influencia, productos agropecuarios alternativos a los establecidos en su objeto social, a través de un programa piloto, el mismo que deberá ser aprobado por el Directorio de FONAFE, y sustentada técnica y financieramente por el Directorio de ENACO S.A.

El Gobierno promulgó el Decreto Legislativo N° 1241 de fecha 25.SET.2015 Que Fortalece la Lucha Contra el Tráfico Ilícito de Drogas y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 006-2016-IN del 24.JUN.2016, por los cuales ratifica el rol de la Empresa, estableciendo las entidades que deben apoyar en las acciones de control de los predios empadronados y las posteriores actividades de comercialización legal de la hoja de coca.

5.2. VISIÓN

Ser una empresa reconocida en el mercado nacional e internacional de la comercialización e industrialización de la hoja de coca, por la calidad e innovación permanente de sus productos, su personal altamente motivado y competente, procesos óptimos y normalizados, que cumple su rol social con proveedores y clientes satisfechos.

5.3. MISIÓN

Somos la empresa del Estado Peruano que dentro de la Estrategia Nacional de Lucha contra las Drogas se encarga del acopio, industrialización y comercialización de la hoja de coca a nivel nacional e internacional, con responsabilidad social bajo

¹⁹ Disposición Complementaria N° 73 Ley 29951 Ley del Presupuesto del Sector Público para el año Fiscal 2013.

²⁰ Art.4 Título I del Estatuto Social ENACO S.A.

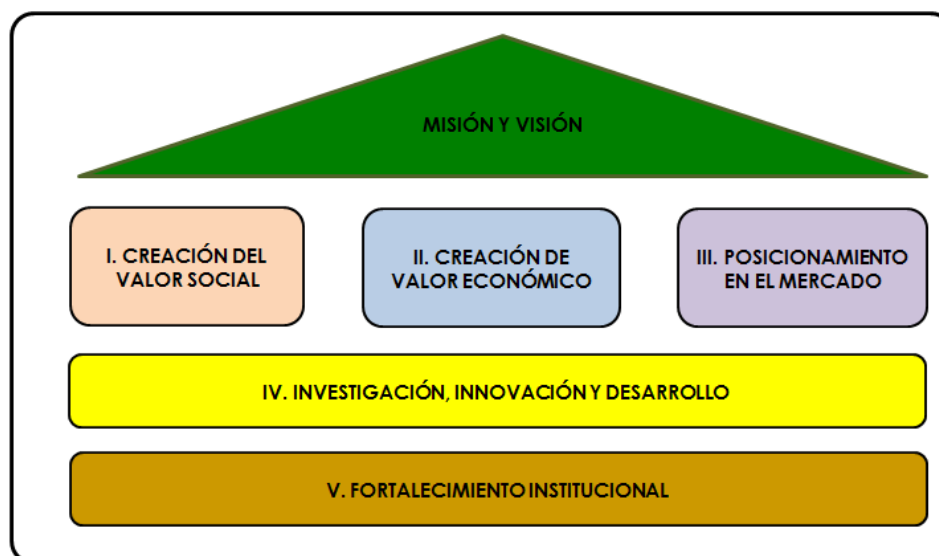
²¹ Art. 4 Título I del Estatuto Social ENACO S.A.

el marco de las normas legales vigentes, para satisfacer las necesidades de sus clientes.

5.4. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

Los Fundamentos Estratégicos de ENACO S.A. se encuentran plasmados en su Plan Estratégico Institucional 2017 – 2021, orientado al fortalecimiento de la gestión y de su rol dentro de la Política Nacional Contra las Drogas. Para lo cual, ENACO S.A. ha definido cinco (5) ejes en los cuales enfocará su accionar hasta el 2021 mediante acciones estratégicas.

Ejes Estratégicos de ENACO S.A.



5.5. VALORES

VALORES
EXCELENCIA EN EL SERVICIO: Buscamos la excelencia en la gestión de nuestros procesos y en el servicio que brindamos a nuestros clientes del canal tradicional e industrial con el objetivo de agregar valor y superar las metas que nos trazamos.
COMPROMISO: Somos una empresa comprometida con el desarrollo y crecimiento de nuestros colaboradores, de nuestros clientes y del país, velando por la sostenibilidad de nuestras iniciativas y el cumplimiento responsable de nuestros compromisos.
INTEGRIDAD: Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos, veraces y justos. Respetamos la diversidad en todos sus sentidos, la pluralidad de opiniones y creencias en base a las normas establecidas.
INTEGRACIÓN: Compartimos una misma visión, misión y valores y construimos las sinergias necesarias para alcanzarlas. Damos lo mejor de nosotros en cada acción que realizamos, manteniendo una actitud positiva y espíritu colaborativo y solidario.
INNOVACIÓN: Promovemos el desarrollo de nuevos productos, nuevas ideas y el cuestionamiento de nuestros procesos y procedimientos, buscando la mejora continua con el objetivo de generar mayor valor.

6. GESTIÓN EMPRESARIAL

6.1. ACTIVIDAD EMPRESARIAL

En el mercado nacional, la hoja de coca legal responde principalmente a usos culturales que tienen manifestación ancestral documentada. Se destina mayormente al consumo directo en diversas presentaciones, usos religiosos, medicina tradicional y cultural. Para lo cual, ENACO orienta sus esfuerzos para lograr satisfacer dicha demanda.

Sin embargo, la sobreproducción de hoja de coca ilegal a nivel nacional invade los mercados tradicionales y afecta directamente la gestión empresarial de ENACO, dado que no existe sanción significativa o ejemplar a fin de mitigar la ilegalidad; solo se realiza decomisos por parte de la Policía Nacional por no comercializar a través de la Empresa, y este se realiza en cantidades mínimas en proporción a los volúmenes producidos y comercializados anualmente en el Perú. Ante esa realidad, se están realizando los esfuerzos necesarios con el objetivo de luchar contra la informalidad, pero dentro de los principales problemas que estamos afrontando son los mejores precios ofrecidos por el mercado ilegal, así como la falta de acción permanente de otros actores que participan en la Política Nacional Contra las Drogas.

Asimismo, la hoja de coca también es comercializada como insumo para productores industriales registrados por ENACO y autorizados por DIGESA.

El canal industrial de la Empresa, tiene barreras legales para desarrollarse, por cuanto al operar dentro del rol subsidiario del Estado al incrementar sus operaciones nacionales ha sido, en años pasados, motivo de denuncias de competencia desleal ante Indecopi por parte de gremios que han interpretado que ello les resta mercado; y respecto a las ventas internacionales, la Empresa enfrenta la restricción que la hoja de coca es considerada dentro de la lista de productos prohibidos por las Naciones Unidas, por lo que su comercialización es restringida y los mercados dispuestos a trabajar con productos legales derivados son limitados pese a los esfuerzos de promoción efectuados al respecto. Ante ello, la Empresa viene realizando acciones a nivel estratégico y táctico para impulsar las ventas al exterior en coordinación con las entidades correspondientes y prospectando clientes internacionales, considerando que el canal industrial tiene un gran potencial para generar valor a la organización.

Las líneas comerciales que realiza actualmente ENACO son las siguientes:

- Acopio, ensacado y comercialización de la hoja de coca entera
- Exportación de Cocaína Base al 92% de pureza
- Exportación de Hoja de Coca entera para fines industriales.
- Producción y comercialización de filtrantes de mate de coca puro o mixturas con otras plantas medicinales
- Producción de Harina de coca
- Extractos de Hoja de Coca
- Licores con base de Hoja de Coca

6.2. MATRIZ ESTRATÉGICA 2021

La organización establece sus estrategias de acuerdo a los lineamientos de nuestro ente rector. En ese sentido, desarrolla su gestión empresarial bajo 4 perspectivas: Financiera, Grupos de Interés, Procesos y Aprendizaje, las cuales se despliega en objetivos estratégicos e indicadores de cumplimiento.

El nivel de cumplimiento ponderado del Plan Estratégico 2017 – 2021 al cierre de diciembre 2021 es de 49%, tal como se muestra en la matriz siguiente:

Matriz de Objetivos e Indicadores del Plan Estratégico 2021

Perspectiva	OE ENACO S.A	N°	Indicador	Unidad de Medida	Resultados 2021		
					Meta	Real	%
Grupos de interés	O1. Incrementar el valor social	1	Incremento del nivel de captación de hoja de coca	%	13.3	-33.7	0%
Financiera	O2. Incrementar el valor económico de la empresa	2	ROE	%	5.6	-6.3	0%
		3	EBITDA	MM S/	3.6	-3.3	0%
Grupos de interés	O3. Posicionar a ENACO S.A en el mercado en los volúmenes requeridos por la ENLCD	4	Incremento del nivel de venta de HC del canal tradicional	%	13.3	-30.6	0%
		5	Incremento de ingresos del canal industrial	%	2.8	91.7	120%
Grupos de interés	O4. Fomentar la exportación de productos derivados de la hoja de coca	6	Incremento de ingresos por exportación	%	4.0	126.0%	120%
Procesos	O5. Optimizar los procesos de la empresa	7	Nivel de cumplimiento de los procesos	%	100.0	90.0	90%
Aprendizaje	O6. Promover y facilitar la investigación e innovación para la industrialización de la hoja de coca y sus derivados.	8	Nuevos proyectos de investigación	N°	1.0	0.0	0%
Aprendizaje	O7. Fortalecer el talento humano	9	Nivel de desempeño de trabajadores	%	63.0	48.0	76%
		10	Índice de clima laboral	%	74.4	64.3	86%

NIVEL DE CUMPLIMIENTO 49%

DBL: Definición de Línea Base

Los indicadores relacionados a la generación de ingresos del canal tradicional estuvieron muy por debajo de lo previsto, lo que ha ocasionado que los indicadores de resultado (ROE y EBITDA) sean negativos, no pudiendo alcanzar las metas previstas.

Cabe mencionar que, con relación al canal industrial, se cumplió con la meta programada, obteniéndose un valor venta de S/ 7.0 MM en comparación a lo proyectado de S/ 7.1 MM; asimismo, este canal viene registrando una tendencia favorable para los próximos años.

Es importante considerar que el modelo de negocio con el cual opera ENACO está siendo revisado y evaluado con el objetivo de realizar los cambios necesarios para que el performance de la Empresa opere con altos niveles de productividad y competitividad.

En los últimos años ENACO ha venido operando en un entorno complejo, ya que el mercado informal se ha posicionado de una manera agresiva, logrando inclusive ofrecer un mayor monto a los productores cocaleros por su hoja de coca, debilitando el poder de negociación de ENACO.

Para afrontar la informalidad en la comercialización de hoja coca, las acciones que realiza ENACO no son suficientes. Es necesario la participación de los actores que pertenecen a la Política Nacional contra las Drogas. En ese sentido, se viene realizando las acciones para fortalecer el trabajo conjunto con PCM, DEVIDA, PNP, DIGESA, entre otros.

Es importante considerar que, con las nuevas acciones estratégicas implementadas durante el año 2021, se obtuvieron como principales hitos para el fortalecimiento de la operación:

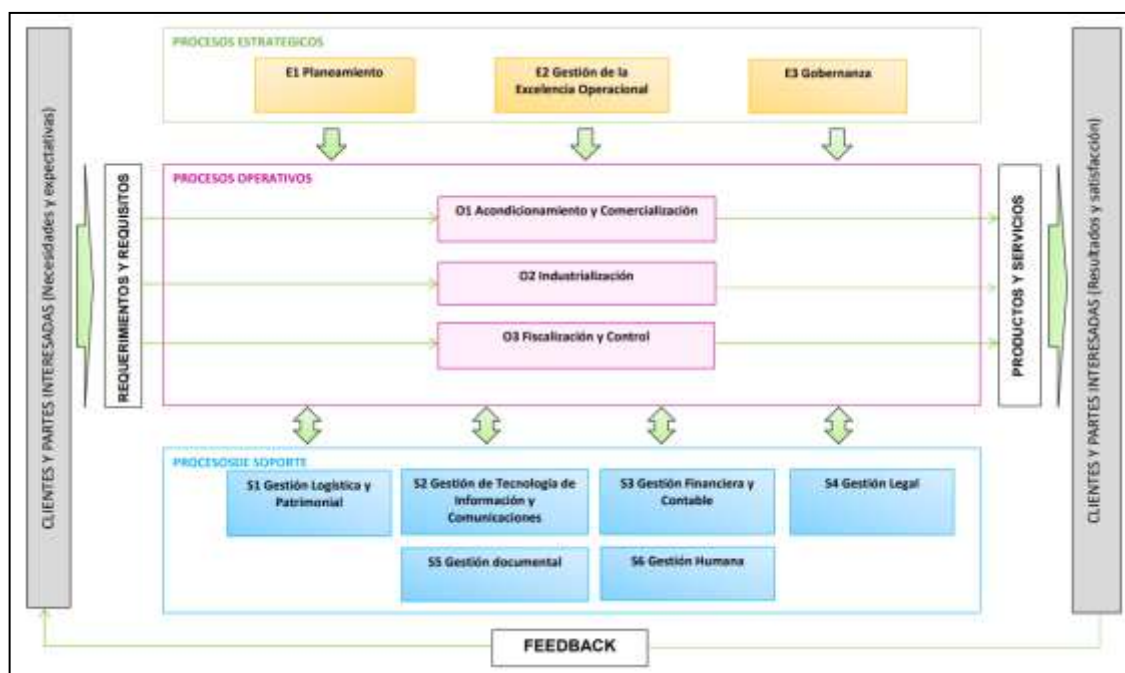
- Se realizaron todos los esfuerzos necesarios para que la operación regular de la Empresa continúe de manera permanente, considerando todos los protocolos de bioseguridad (frente al Covid-19) necesarios para la operación, a fin de cumplir con los objetivos económicos y sociales de la organización.
- Los niveles de captación de hoja de coca retornaron de forma gradual al promedio estándar de años anteriores (a excepción del año 2020 el cual fue un año atípico debido a la pandemia del Covid-19), obteniéndose un volumen de captación de 1,590 TM.
- Se logró facturar la exportación de 330 kg de "Cocaína Base al 92%" el año 2021 a nuestro cliente Macfarlan, a través de un vuelo chárter negociado con el cliente, quien asumió el 100% del vuelo especial.
- En el 2021, se ha logrado negociar la venta de dos (02) órdenes de "Cocaína Base al 92%" para el año 2022 a nuestro cliente del exterior Macfarlan.
- Se ha definido un documento de bases, "Perú: hacia la modernización del sistema de comercialización de hoja de coca legal", en el cual se define la hoja de ruta para la modernización y la reestructuración de la Empresa Nacional de la Coca (ENACO).
- Se inició negociaciones con empresas del rubro Farma; para la firma de convenios marco que tengan como objetivo principal el desarrollar investigaciones relacionadas al uso y aplicación de la hoja de coca en rubros de medicina, farma y otros relacionados a la salud. Apalancándonos de sus capacidades y estructuras operacionales.

6.3. GESTIÓN POR PROCESOS Y SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN

La Empresa, continúa realizando acciones para fortalecer el Sistema Integrado de Gestión bajo un enfoque de Procesos según los lineamientos de FONAFE. En ese sentido, se midió la madurez de la empresa con la nueva herramienta de medición implementado por FONAFE, obteniendo un resultado de 47.31%, superando la meta prevista de 28.1%.

El Mapa de Macroprocesos de la Empresa es el siguiente:

MAPA DE MACROPROCESOS



6.4. HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

La empresa, a través la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática, continúa implementando herramientas de gestión que ayudan a dar seguimiento y control a las tareas y/o actividades de distintas oficinas de ENACO. Es así que, adicionalmente a las herramientas ya existentes tales como: Smartsheet, SysAID, GSuiste, entre otros, se cuentan con las siguientes herramientas:

- 6.4.1 ImagingSoft @ Gestión Documental:** Permite contar con un aplicativo web que aloje en formato electrónico todos los documentos físicos que se encuentra en el área de archivo, para una mejor gestión y disponibilidad de los mismos.
- 6.4.2 Portal de ENACO con Gestión de contenidos:** Permite contar un con un portal web dinámico con optimizador de búsqueda en navegadores, y que gestione la carga de contenidos de web de manera independiente y segura.
- 6.4.3 Herramientas de seguridad End-Point para equipos de cómputo:** Permite contar con sistema de seguridad en los dispositivos de cómputo a nivel nacional, previniendo cualquier ataque malicioso y/o externo.
- 6.4.4 Correo corporativo y herramientas colaborativas:** Permite a los colaboradores de ENACO un servicio de mensajería altamente disponible y seguro, del mismo modo cuentan con herramientas colaborativas como Chat, Form, Drive, Meet,

que le permite interactuar rápidamente con usuarios internos y externos a la empresa.

- 6.4.5 Intranet:** Este servicio permite a los colaboradores de ENACO contar con información institucional actualizada tales como noticias, procesos, procedimientos, directivas, etc. De tal manera que permita a los usuarios internos estar informados.
- 6.4.6 Herramienta de Gestión de Servicios de TI (Sysaid):** Permite a los usuarios contar con un servicio web de registro y seguimiento de incidentes, requerimientos o problemas que presentan en sus equipos de cómputo.
- 6.4.7 Herramienta de Gestión de Proyectos y Actividades Operaciones (Smartsheet):** Permite a los colaboradores de ENACO contar con una herramienta de gestión de proyectos y distintas actividades operacionales que cubren las áreas de la empresa.
- 6.4.8 Herramienta de Análisis de Gestión Comercial (Power BI):** Permite a los colaboradores de ENACO contar con una herramienta de análisis de gestión comercial en tiempo real de la empresa.
- 6.4.9 Herramienta de trámite documentario (TDE):** Permite a los colaboradores de ENACO contar con una herramienta de trámite documentario para la gestión y seguimiento de documentos emitidos y recibidos por las distintas áreas de la empresa a nivel nacional en tiempo real.
- 6.4.10 Herramienta de Gestión Comercial, Logística, Personal, Patrimonial y Financiera (SIE):** Permite a los colaboradores de ENACO contar con una herramienta de gestión comercial, logística, personal, patrimonial y financiera integrada que permite disponer en un porcentaje importante de la información de la empresa en tiempo real.

Es importante mencionar que las herramientas de gestión orientadas a la operación de la Empresa, contribuyen a mejorar las operaciones y actividades dentro de la organización promoviendo el incrementar la productividad y competitividad.

7. GESTIÓN DEL COMERCIO TRADICIONAL

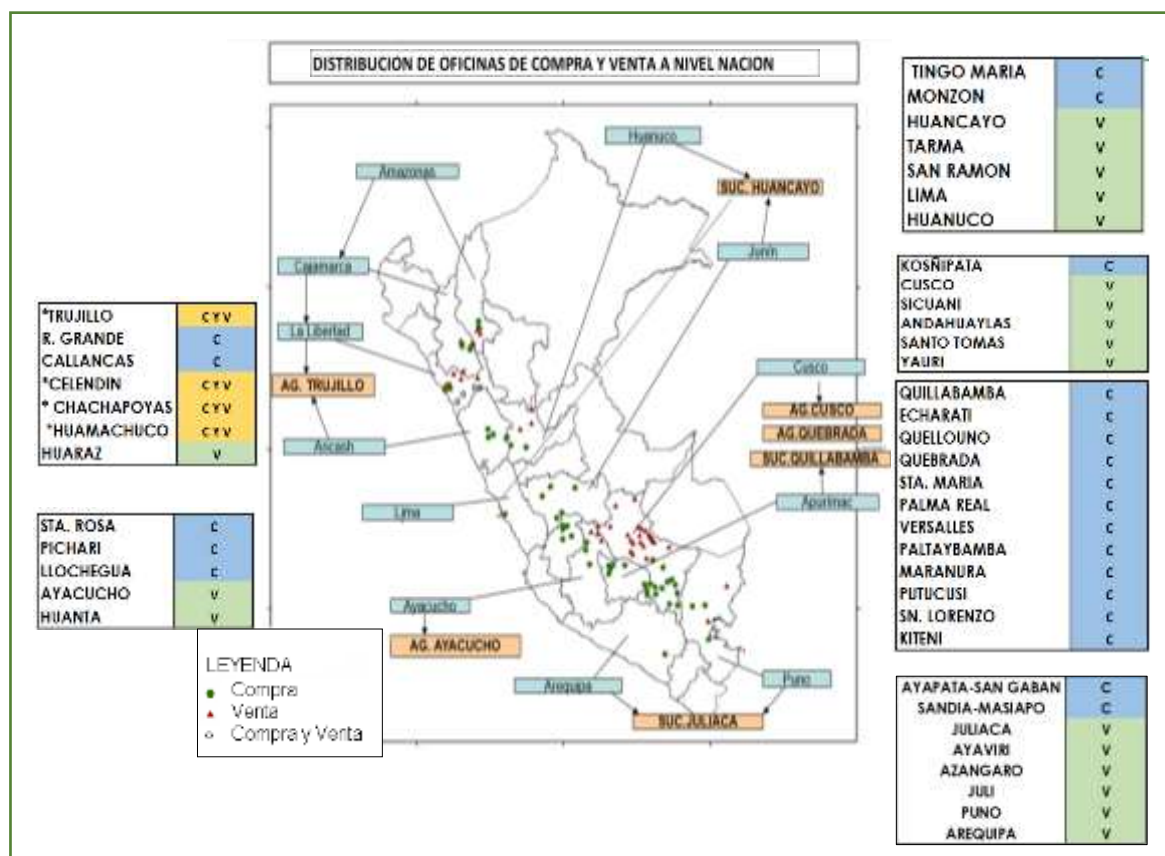
ENACO S.A., para el desarrollo de sus actividades comerciales, cuenta a la fecha con 22 Unidades Operativas de Compra, 19 Unidades Operativas de Venta y 4 unidades Operativas de Compra/Venta, las que se encuentran ubicadas en 12 departamentos; las mismas que cubren un total de 32 provincias del país; cuyo detalle se puede visualizar en el siguiente cuadro:

OFICINAS OPERATIVAS 2021		
OFICINAS DE COMPRA		
SEDE	N°	UNIDAD OPERATIVA
SUC. JULIACA	1	AYAPATA-SAN GABAN
	2	SANDIA-MASIAPO
AG. CUSCO	3	KOSÑIPATA
AG. QUILLABAMBA	4	QUILLABAMBA
	5	ECHARATI
	6	QUELLOUNO
	7	QUEBRADA
	8	STA. MARIA
	9	PALMA REAL
	10	VERSALLES
	11	PALTAYBAMBA
	12	MARANURA
	13	PUTUCUSI
AG. AYACUCHO	14	SN. LORENZO
	15	KITENI
	16	STA. ROSA
SUC. HUANCAYO	17	PICHARI
	18	LLOCHEGUA
	19	T. MARIA
AG. TRUJILLO	20	MONZON
	21	R. GRANDE
	22	CALLANCAS
RESUMEN	N°	
OFICINAS DE COMPRA	22	
OFICINAS DE VENTA	19	
*COMPRA Y VENTA	4	
TOTAL OFICINAS	45	

OFICINAS DE VENTA		
SEDE	N°	UNIDAD OPERATIVA
SUC. HUANCAYO	1	HUANCAYO
	2	TARMA
AG. AYACUCHO	3	SAN RAMON
	4	LIMA
SUC. JULIACA	5	HUANUCO
	6	AYACUCHO
	7	HUANTA
	8	JULIACA
	9	AYAVIRI
	10	AZANGARO
	11	JULI
	12	PUNO
	13	AREQUIPA
	14	CUSCO
AG. CUSCO	15	SICUANI
	16	ANDAHUAYLAS
	17	SANTO TOMAS
AG. TRUJILLO	18	YAURI
	19	HUARAZ

OFICINAS DE COMPRA Y VENTA		
SEDE	N°	UNIDAD OPERATIVA
AG. TRUJILLO	1	*TRUJILLO
	2	*CELENDIN
	3	*CHACHAPOYAS
	4	*HUAMACHUCO

Durante el año 2021 se aperturó un nuevo canal de ventas con Distribuidores - Comerciantes Mayoristas, dos en la sucursal Juliaca en las zonas de Pedregal y Tacna y uno en la agencia Trujillo en la zona de Bambamarca.



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

7.1. PRODUCTORES DE HOJA DE COCA

Tras más de 40 años de vigencia del padrón levantado por el Ministerio de Agricultura y con el que actualmente labora la Empresa, se tiene un padrón donde muchos de los agricultores inicialmente empadronados fallecieron, dejaron las actividades agrícolas, vendieron los predios, los fraccionaron, traspasaron o simplemente los abandonaron, por lo que el Estado no cuenta con un padrón actualizado de productores cocaleros, esto debido a que no se ha definido con exactitud de quien es la responsabilidad de la actualización del registro de productores cocaleros en el país.

Al respecto debe señalarse que el Decreto Legislativo 1241 DECRETO LEGISLATIVO QUE FORTALECE LA LUCHA CONTRA EL TRÁFICO ILÍCITO DE DROGAS establece:

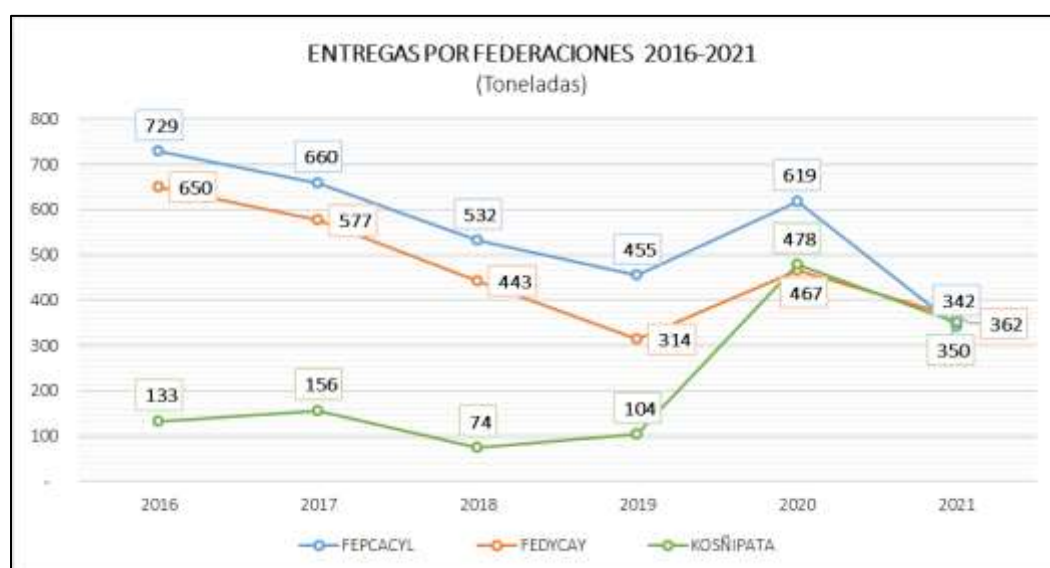
Artículo 9.- Empadronamiento y catastro. La autoridad competente del Gobierno Central, Regional o Local, según corresponda, levanta los registros catastrales y topográficos de las áreas de cultivo de su demarcación, que sirve para identificar a los propietarios o posesionarios de los terrenos en donde existan plantaciones de coca, amapola o adormidera de la especie papaver somniferum o de marihuana de la especie cannabis sativa; así como laboratorios rústicos de elaboración de drogas y pistas de aterrizaje clandestinas

Asimismo, sobre el mismo tema, el D S N°006-2016-IN Reglamento del DU 1241 establece en su artículo 9° referente al Artículo 9.- Registro de agricultores empadronados, de catastro y topográfico de tierras de cultivo de coca:

9.1 Los datos de georreferenciación de los predios empadronados para el cultivo legal de coca y de identificación de los conductores de dichos predios, son consignados en los registros catastrales y topográficos implementados por el Gobierno Nacional, Regional o Local, conforme a Ley, siendo provistos a título gratuito a la Empresa Nacional de la Coca S.A.- ENACO S.A., para su gestión.

9.2 La producción de hoja de coca proveniente de predios no empadronados, se encuentra al margen de la Ley. El cultivo de coca en resiembra parcial o total en los predios erradicados por el Estado, es ilícito y sancionado por el artículo 296-C del Código Penal.

En el gráfico adjunto se puede apreciar las entregas de hoja de coca realizado por las tres principales federaciones cocaleras durante los años del 2016 al 2021.



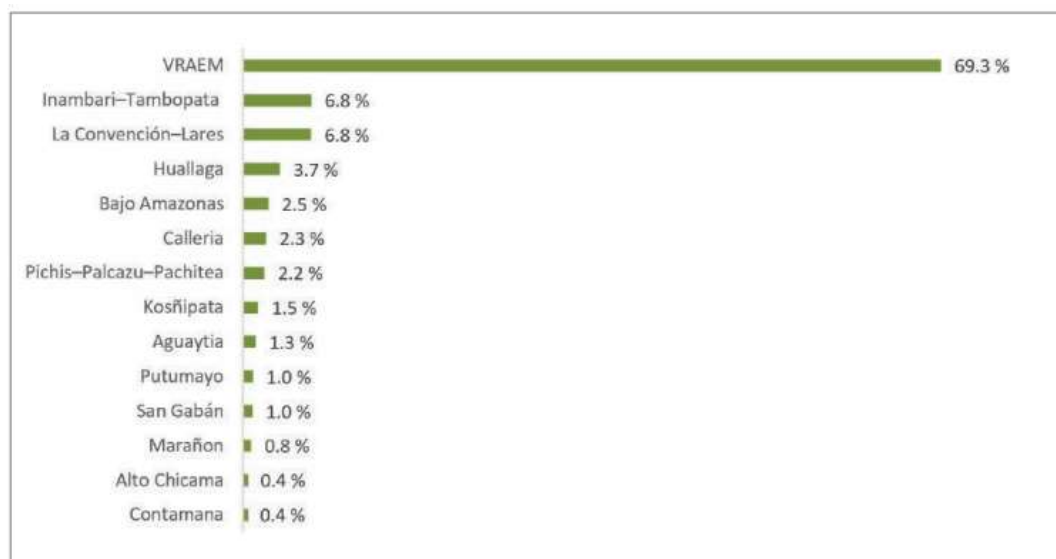
Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional – ENACO S.A.

7.2. PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Durante el ejercicio 2021, ENACO S.A. captó 1,590 TM de hoja de coca a través de sus Sucursales y Agencias, lo que representa una reducción del 33.7% respecto al año 2020 que fue de 2,400 TM.

Según información de DEVIDA, la superficie cultivada a nivel nacional se distribuye en 14 zonas cocaleras. Las zonas con mayor producción estimada de hoja de coca durante el año 2020 han sido el VRAEM, Inambari – Tambopata, La Convención -Lares y Huallaga que, en conjunto suman el 87% de la producción nacional.

GRÁFICO: DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA PRODUCCIÓN ESTIMADA DE HOJA DE COCA POR ZONA, 2020.



Fuente: DEVIDA (2021).

GRÁFICO: SUPERFICIE CULTIVADA CON HOJA DE COCA EN PRODUCCIÓN 2013-2020

Tabla 1. Total de hectáreas de superficie cultivada con arbusto de hoja de coca en producción, por zonas cocaleras (2013-2020)

Zonas cocaleras	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Aguaytia	1,796	332	197	565	791	1,517	876	1,364
Alto Chicama	585	587	597	605	612	716	656	726
Bajo Amazonas	3,070	2,137	370	1,292	1,823	2,939	2,531	4,247
Calleria	950	390	0	253	596	1,047	858	2,453
Contamana	-	-	275	9	173	214	335	408
Huallaga**	4,302	1,555	1,197	1,676	1,702	1,721	1,527	2,143
Inambari-Tambopata	3,460	3,455	3,811	4,215	5,310	5,747	5,986	7,705
Kosñipata	1,110	1,322	1,330	1,512	1,550	1,255	1,284	1,556
La Convención-Lares	10,843	10,342	10,454	10,262	10,473	9,007	8,534	6,806
Marañón	1,140	1,214	1,321	1,473	1,477	1,381	1,389	1,402
Pichis-Palcazu-Pachitea	863	402	240	154	1,007	919	1,314	2,204
Putumayo	1,564	1,390	1,297	1,097	1,376	1,919	2,143	1,669
San Gabán	910	964	718	398	1,296	1,640	1,195	1,101
VRAEM**	19,167	18,845	18,465	20,360	21,685	24,111	26,028	27,994
Total*	49,800	42,900	40,300	43,900	49,900	54,134	54,655	61,777

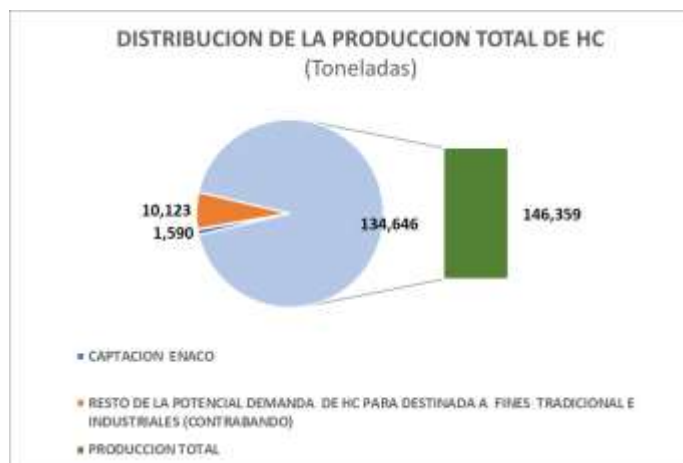
Elaborado por DEVIDA.

*Del 2013 al 2017, son datos redondeados al ciento; y a partir del 2018 los datos son redondeados a la unidad. El total para los años 2012 al 2017 no corresponde a la sumatoria de todas las zonas cocaleras. Es el estimado presentado por UNODC hasta el año 2017.

**Las zonas cocaleras de VRAEM y Huallaga, incluyen Mazamari y Huallaga Central, respectivamente.

Fuente y elaboración: DEVIDA 2021

El año 2020 la producción promedio estimada de hoja de coca en el Perú fue de 146,359 TM, de una superficie de cultivo de coca 61,777 (ha), del cual ENACO en el año 2021 atendió aproximadamente solo el 14% de la demanda legal de hoja de coca para el consumo tradicional (11,713 TM) sobreentendiendo que lo restante 86% fue derivado al consumo ilegal (contrabando). Así mismo, se precisa que lo restante de la producción anual de hoja de coca (134,646 TM) es manejado por el mercado ilícito (narcotráfico).



Existe demasiada hoja de coca del comercio informal lo que hace sumamente difícil la comercialización por parte de ENACO. Los decomisos tienen que intensificarse a nivel nacional para frenar a los comerciantes informales, canal que está ganando territorio en el pasar del tiempo; para ello se necesita mayor intervención del estado peruano para que se ejecuten y respeten el Convenio con la PNP debido que la fiscalización en el VRAEM y Ayacucho (zonas de alta producción de hoja de coca) es prácticamente nula, dejando a ENACO sin mercado de comercialización.

El año 2021, fue un año donde el comportamiento comercial de la hoja de coca ha variado sustancialmente; las preferencias de los consumidores para el chaqcheo y/o pijcheo han cambiado, por ello hoy en día prefieren adquirir una hoja de coca de mejores apariencias: color verde, entera y fresca; si bien es cierto estas preferencias vienen cambiando desde antes de la pandemia del Covid-19, estas se acentuaron más a consecuencia de la sobre oferta de hoja de coca proveniente del comercio ilegal. Sumado a ello, la reducción en los precios de la hoja de coca provenientes del comercio ilegal fueron los más bajos en su historia, que ligada a la sobre oferta han dejado a ENACO en una posición poco competitiva, pese a los esfuerzos comerciales realizados.

Como se puede apreciar en los cuadros siguientes, el comportamiento en la venta, por tipo de hoja de coca en el año 2021 ha cambiado, la hoja de coca proveniente del valle de Kosñipata, es la que lidera la venta con un total de 304 TM en comparación a la venta registrada de la hoja de coca tipo Cusco (La Convención y Lares) que registro solo 184 TM vendidas, en una tercera posición se encuentra la hoja de coca tipo Huanta con un registro de 148 TM.

Otro dato importante a considerar, es que, desde el mes de julio del 2021 hacia adelante, las ventas de hoja de coca tipo Cusco han registrado una reducción en los niveles de ingreso, inclusive, pese a los esfuerzos por parte de la Gerencia de Comercio Tradicional de realizar AT's – Acciones Tácticas Comerciales y mejoras en el precio al comerciante, realizando una reducción en el precio de venta (según lista) de forma paulatina hasta un máximo de un 30%.

En el gráfico de participación de las ventas por tipo hoja de coca, se puede apreciar también que ha diciembre del 2021, la hoja de coca tipo Cusco, solo obtuvo una participación del 21% del total de hoja de coca vendida, situación que resulta extremadamente preocupante, debido a que es la hoja que más se adquiere en ENACO, esta situación se debe principalmente al crecimiento del mercado ilegal e informal de la hoja de coca.

Actualmente, ENACO comercializa siete tipos de hoja de coca, los cuales son: Cusco (La Convención y Lares), Kosñipata, VRAEM, Tingo María, Tupa, San Gabán y Sandia; en donde seis de ellos reflejan estabilidad y crecimiento en sus ventas, debido a que estos cuentan con mejores características organolépticas según las coordinaciones realizadas en estas cuencas cocaleras; situación que no se ha visto reflejado con la hoja de coca tipo Cusco en el cual antes se vendía en las sedes de Huancaayo, Huaraz, Arequipa, Juliaca, Ayaviri, entre otros y ahora estos han desplazado sus consumos por la hoja de coca Kosñipata.

VENTA DE HOJA DE COCA POR CALIDADES 2021

CALIDAD		2021		
		KILOS	SOLES	PART % EN SOLES
HOJA DE COCA INCA TIPO CUSCO	H01I	183,782	2,967,664	21%
HOJA DE COCA TRUJILLO INCA	H02I	112,068	1,988,868	14%
HOJA DE COCA TINGO INCA	H03I	61,192	1,060,298	7%
HOJA DE COCA INCA TIPO HUANTA	H04I	147,856	2,363,292	16%
HOJA DE COCA INKA KOSÑIPATA	H05I	304,152	5,138,630	36%
HOJA DE COCA SANDIA INCA	H06I	12,627	208,240	1%
HOJA DE COCA INCA SAN GABAN	H07I	34,052	608,439	4%
TOTAL		855,727	14,335,430	100%

7.3. COMPRA DE HOJA DE COCA

Durante el año 2021, sin considerar decomisos, ENACO ha retornado al volumen de compra promedio de años anteriores, adquiriendo un total de 1,311 TM de hoja de coca, de los cuales el 53% corresponden a la hoja de coca tipo Cusco (703 TM), el 28% a la hoja de coca Kosñipata (349 TM) y el 19% corresponden a los otros cinco tipos de hoja de coca comerciales (259 TM).

En el caso de la hoja de coca Kosñipata, tiene una tendencia de venta al alza, a lo que nos conlleva que durante el año 2022 compremos en promedio 31 TM por mes o 372 TM al año para poder contrarrestar esa demanda.

Enaco tiene un gran reto y es lograr que los productores de hoja de coca del valle de La Convención y Lares, entreguen una hoja de mejores características, para con ello recuperar la demanda por parte de nuestros comerciantes cocaleros.

Con respecto a la procedencia de hoja de coca de otros valles, en el 2021 se vendió en promedio el 100% de lo que captamos en hoja coca Inca, recalcando que esto fue gracias al apoyo de las cuencas cocaleras en mejorar las características de su producto.

COMPRA DE HOJA DE COCA POR CALIDADES 2021

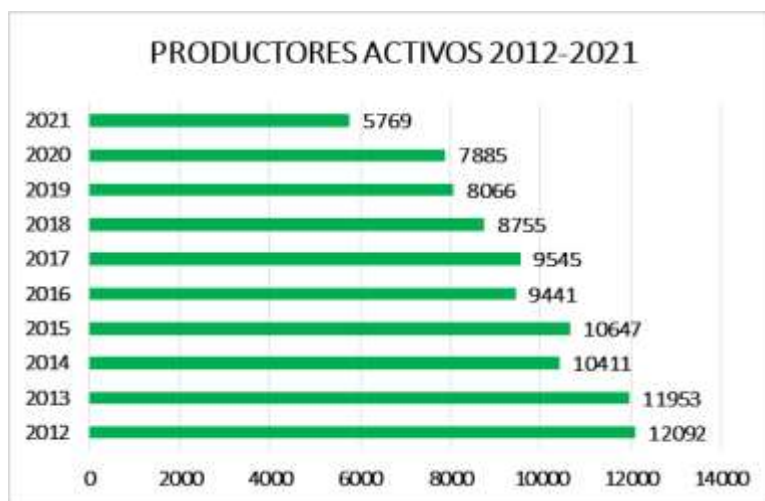
		2021		
CALIDAD		KILOS	SOLES	PART % EN SOLES
HOJA DE COCA INCA TIPO CUSCO	H01I	703,974	5,853,873	53%
HOJA DE COCA TRUJILLO INCA	H02I	97,238	716,650	7%
HOJA DE COCA TINGO INCA	H03I	47,708	380,756	3%
HOJA DE COCA INCA TIPO HUANTA	H04I	94,108	816,267	7%
HOJA DE COCA INKA KOSÑIPATA	H05I	349,594	3,038,272	28%
HOJA DE COCA SANDIA INCA	H06I	6,562	57,064	1%
HOJA DE COCA INCA SAN GABAN	H07I	12,273	106,547	1%
TOTAL		1,311,457	10,969,428	100%

COMPRAS

AGENCIAS	TOTAL		
	EJECUT.	PROG. PIM'21	AVAN.%
QUILLABAM.	703.97	714.97	98.46%
AYACUCHO	94.11	96.27	97.76%
TRUJILLO	97.24	100.63	96.63%
HUANCAYO	47.71	49.16	97.04%
CUSCO	349.59	354.07	98.74%
JULIACA	18.84	20.22	93.15%
TOTAL	1,311.46	1,335.32	98.21%

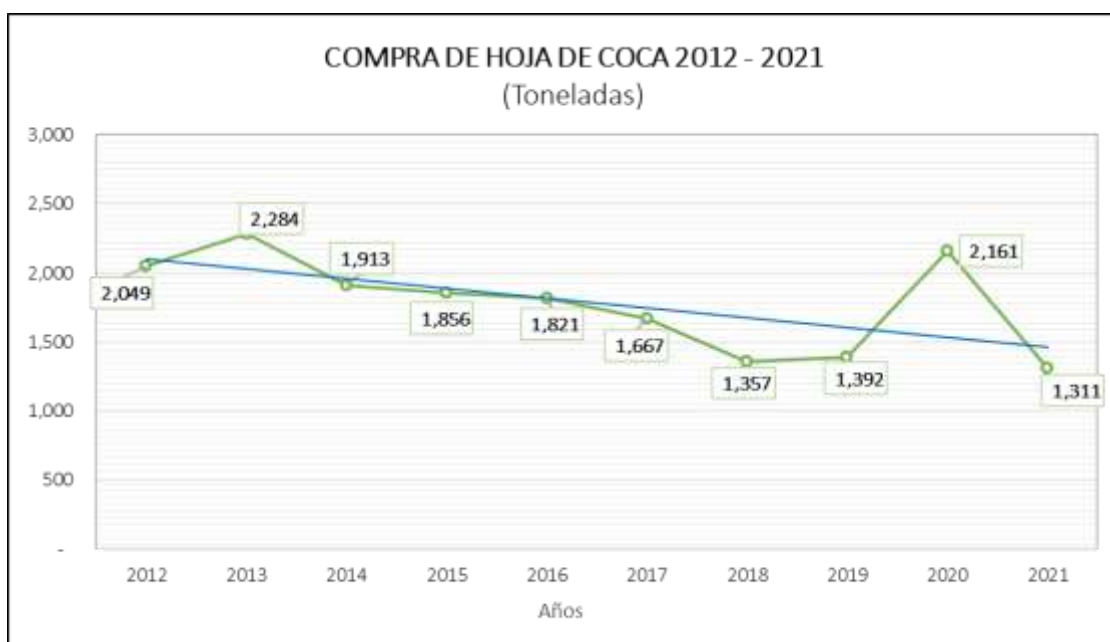


GRÁFICO: PRODUCTORES EMPADRONADOS ACTIVOS A DIC 2012-2021



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional.

GRÁFICO: TENDENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE COMPRA EN EL PERIODO 2012-2021



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional.

El gráfico previo muestra las compras en los últimos diez años de operación, y corrobora la tendencia sostenida en la disminución de la compra de hoja de coca, recuperándose en el periodo 2020 en el que se llegó a comprar 2,161 TM, periodo con mayor compra con respecto a los últimos años.

7.4. VENTA DE HOJA DE COCA

La empresa no alcanzó los niveles de venta previstas, lo cual ocasionó que los almacenes estuviesen abastecidos durante todos los meses, ya que el producto no tuvo la rotación esperada. El volumen de venta fue de 856 TM de hoja de coca en el 2021, que representa el 85% respecto de los 1,006.28 TM de hoja de coca programado para el año.

Es necesario también mencionar que la producción nacional de coca en toneladas, lejos de disminuir sigue incrementándose cada año a nivel nacional, y esta sobre producción ocasiona que el mercado ilegal impacte en mayor medida al mercado de consumo tradicional, con precios muy por debajo a los de ENACO y sin los sobrecostos en los que incurre una empresa legal.

El movimiento comercial de ventas y la participación porcentual fue el siguiente.

VENTAS

AGENCIAS	TOTAL		
	EJECUT.	PROG. PIM'21	AVAN.%
HUANCAYO	205.55	252.91	81.27%
JULIACA	213.49	255.85	83.44%
CUSCO	225.96	262.64	86.03%
TRUJILLO	186.32	204.06	91.31%
AYACUCHO	24.40	30.82	79.19%
TOTAL	855.73	1,006.28	85.04%

VENTAS PORCENTUALES

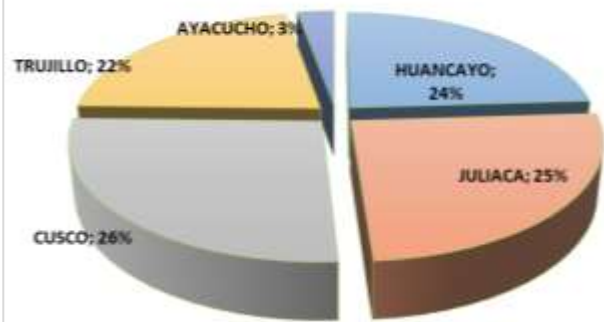
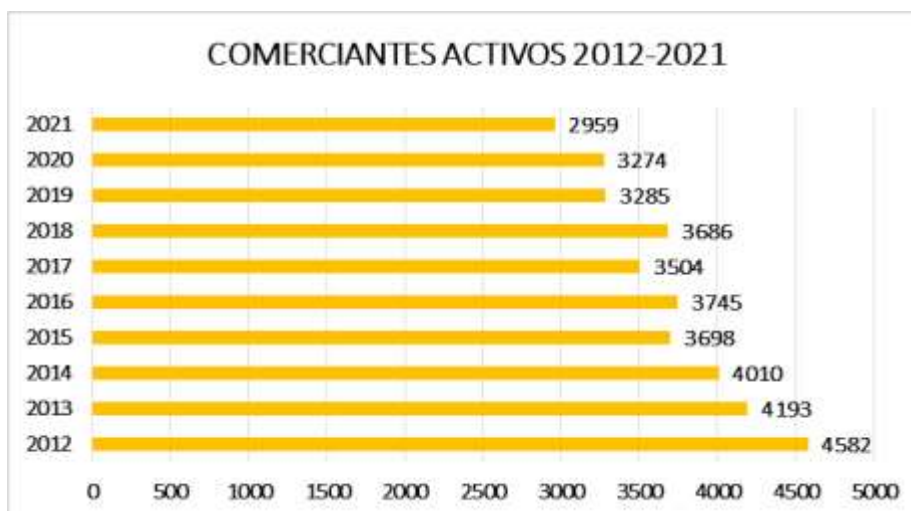
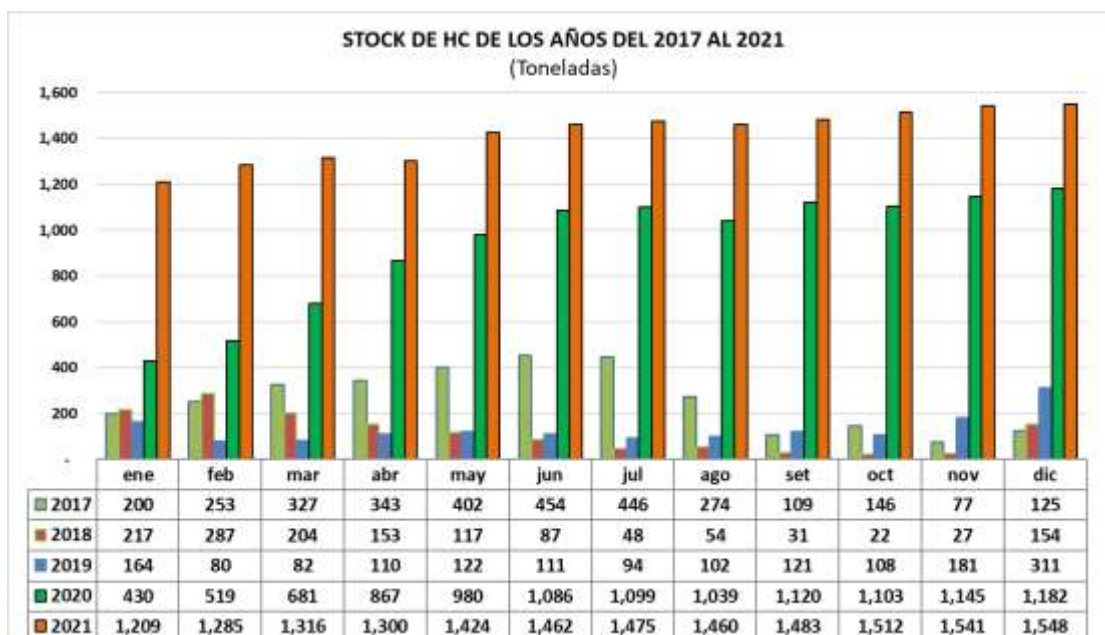


GRÁFICO: COMERCIANTES ACTIVOS A DIC 2012-2021



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

Para atender la demanda de los consumidores tradicionales a nivel nacional, ENACO S.A. efectuó actividades comerciales con 2,959 comerciantes de hoja de coca ubicados en la sierra, centro y sur del país.

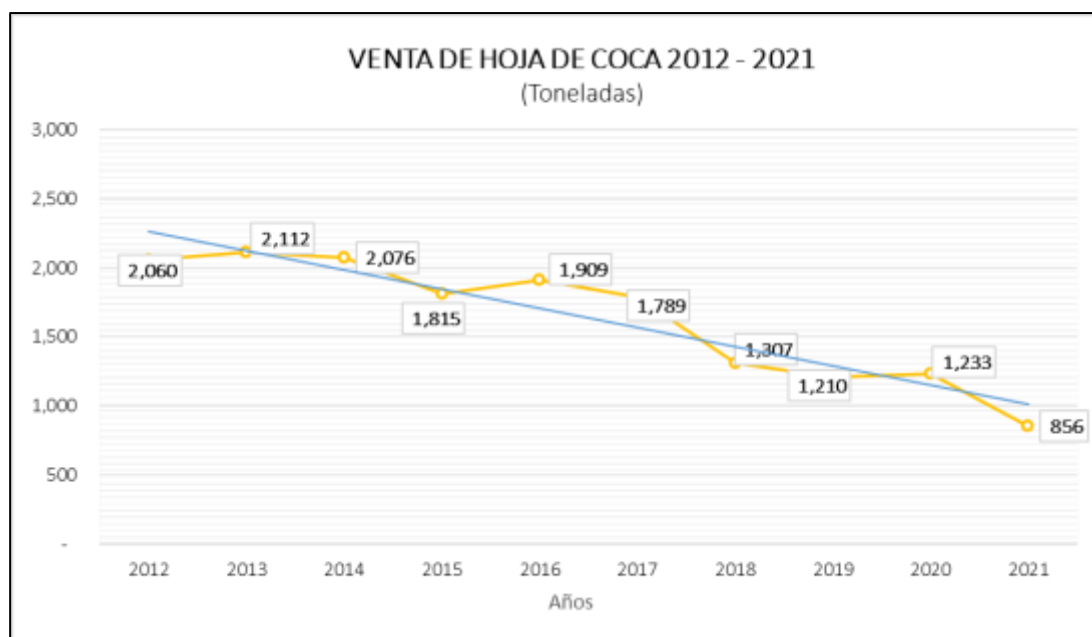


Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional.

En este punto, es importante mencionar que el modelo comercial de la empresa de comprar importantes volúmenes de hoja de coca, almacenarlos y transportarlos luego a puntos remotos del territorio nacional, se encuentra en desventaja en lo referente a calidad del producto frente a pequeños o medianos acopiadores o comercializadores que comprando y vendiendo localmente, con pequeñas operaciones tienen rápida rotación y más fresca.

- Otro factor de desventaja constituye la falta de fiscalización en ruta (puestos de control carretero) y mercados de expendio por parte de la SUNAT, debido a que ENACO comercializa mediante comerciantes legales la venta de hoja de coca con IGV cuyo importe estos a su vez trasladan al comprador final. Es evidente que, al estar el mercado inundado de coca ilegal, estas operaciones no tributan, lo que de por sí constituye una desventaja para nuestros comerciantes legales.
- El cobro de IGV en la venta de ENACO S.A es una desventaja frente al comercio informal, más aún si SUNAT no realiza ningún tipo de fiscalización y control para evitar el desvío/contrabando de hoja de coca ilegal.

GRÁFICO: TENDENCIA DE LAS ACTIVIDADES DE VENTA EN EL PERIODO 2012-2021



7.5. ACCIONES IMPLEMENTADAS EN LAS OPERACIONES COMERCIALES

Con la finalidad de hacer frente al avance de comercio ilegal y ser más competitivos en el mercado de consumo tradicional, se tomaron una serie de medidas, cuyo objetivo era también recuperar la confianza del comerciante, quienes en algunos casos solo compran a ENACO por un tema de legalidad y no porque garanticemos la entrega de un producto acorde a la demanda.

Material fotográfico:

- Exposición de la necesidad de compra de hoja de coca de acuerdo a la exigencia del mercado.



Personal de la sede Quillabamba reunidos en el almacén de compras

- Supervisión de la venta en los mercados



- Reunión con comerciantes



- Reunión con los agricultores cocaleros



- Muestreos de hoja de coca zona Quillabamba



- Supervisión a distribuidores mayoristas



Distribuidor Pedregal

- Mejora de las condiciones de acopio



- Reuniones con productores de la zona de la Convención



7.6. SUPERVISIÓN Y CONTROL DEL COMERCIO ILEGAL DE LA HOJA DE COCA

Las acciones de supervisión y control del comercio ilegal de la hoja de coca, corresponden según el Decreto Legislativo N° 1241 y su Reglamento aprobado mediante Decreto Supremo N° 006-2016-IN, a la Policía Nacional del Perú en coordinación con el Ministerio Público, sin embargo estas Instituciones por otras prioridades operativas dispuestas por sus comandos, cumplen de manera limitada con esta labor en los lugares en los que operamos; limitando así el rol fiscalizador encargado a ENACO S.A. a través del Numeral 10.4 de la norma antes citada.

Los operativos de control estuvieron limitados ya que existió el toque de queda y la PNP estuvo enfocada en labores propias de la crisis que atraviesa el Perú como es el salvaguardar la seguridad en el país, sin embargo, se llegó decomisar 278.59 TM.

GRÁFICO: DECOMISOS DE HOJA DE COCA 2010-2021



Fuente: Gerencia de Comercio Tradicional

Vale la pena puntualizar que, si bien la supervisión y control del comercio ilegal es desarrollada principalmente por la Policía Nacional del Perú, no es la única entidad con un rol establecido por Ley al respecto.

Todas las operaciones comerciales de ENACO S.A están gravadas con Impuesto General a las Ventas (IGV), no precisamente por su impacto en la contribución a las arcas fiscales, si no justamente para permitir la intervención de otras entidades estatales en el control del mercado. La SUNAT es un protagonista ausente en el control de hoja de coca, bajo la premisa que está no se encuentra en la lista de insumos por ellos controlados. Sin embargo, desde que las compras que efectúa ENACO están sujetas al pago de IGV, e incluso ENACO es agente retenedor, corresponde a SUNAT tener un rol protagónico asumiendo su función fiscalizadora velando por la legalidad de todas las demás transacciones sean de compra de hoja de coca a agricultores como a los comerciantes mayoristas y minoristas en los mercados de venta fuera del canal dispuesto por nuestra legislación, evadiendo impuestos.

Al respecto los reconocidos abogados Luis Ubillus Ramirez y Betsy Recavarren Merino expertos en temas de hoja de coca y narcotráfico señalan²²:

"Conforme a la normatividad legal vigente en materia tributaria, la comercialización de la hoja de coca es un hecho jurídico tributario, pues su comercialización esta afecta al IGV, y, por ende, es fiscalizable. Los agentes económicos realizan una actividad relevante para la tributación también para sus ganancias, esto es, por el Impuesto a la Renta", continúan señalando: "En dicho contexto, la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria-SUNAT tiene la misión legal de ejercer un control complementario dentro del sistema de control que se pretende implementar a partir de la base de datos que administra ENACO S.A, en el objetivo nacional de combatir el narcotráfico, en la medida que tiene bajo su jurisdicción a todos los actores de la vida ciudadana, lo que le permite ejercer un control y una fiscalización puntuales y eficaces, dejando en evidencia cualquier accionar ilegal."

Con ello se evitaría desventajas competitivas del propio Estado Peruano, que a través de ENACO (que si tributa en ambos extremos de la cadena logística) trata de competir de manera solitaria con el mercado informal e ilegal de la hoja de coca.

²² Narcotráfico: Amenaza al crecimiento sostenible del Perú, Estudios sobre coca, cocaína, seguridad y desarrollo; pág. 113. Edición Julio 2008 MACROCONSULT

8. GESTIÓN DEL COMERCIO INDUSTRIAL

Los grupos de interés tienen muchas expectativas sobre las actividades industriales de ENACO y presuponen que existe un amplio mercado para ello, lo cierto es que la demanda de productos industrializados a base de hoja de coca es poco significativa en volúmenes que sean manejables por ENACO. La hoja de coca, por haber sido estigmatizada a lo largo del tiempo, no es un producto de demanda constante, y corresponde a uso ocasional o por nichos de mercado específicos.

Debe de recordarse que la empresa opera bajo el rol subsidiario del Estado, es decir no puede competir con la industria nacional, y solo complementar los nichos que puedan quedar libres, en ese sentido ENACO debería de ser la fuente legal de suministro de insumos para que otras empresas privadas produzcan diversidad de productos que generalmente se aprecian en pequeños lotes en ferias, mercados, bioferias, tiendas online, etc.

Como se sabe, la demanda en el extranjero es prácticamente nula puesto que los productos cuyo insumo es la hoja de coca se encuentran prohibidos por la Convención de Naciones Unidas.

Así mismo el periodo 2021, fue un año de reactivación buscando contrarrestar el impacto generado por un periodo de crisis sanitaria y económica, de alcance nacional y mundial.

Sin embargo, como parte de los desafíos de nuestra organización, ENACO evaluó diferentes estrategias que favorezcan la continuidad del desarrollo de las actividades, principalmente que propicien la continuidad de la relación laboral con cada uno de nuestros colaboradores.

8.1. CONVENIOS INSTITUCIONALES

Se mantienen las gestiones con las diferentes universidades con las que mantenemos los convenios interinstitucionales, actualmente debido al estado de emergencia se encuentran inoperativas sus sedes lo que dificulta la continuidad de los proyectos planteados; manteniendo los convenios con las siguientes instituciones:

1. Universidad Mayor de San Marcos
2. Universidad Nacional de Ingeniería

8.2. CONSOLIDAR PRESENCIA COMERCIAL CANAL MODERNO

- **Participación de ENACO S.A. y marcas comerciales en Ferias y Eventos Nacionales e Internacionales:**

En el año 2021 la participación en actividades como ferias nacionales e internacionales se desarrollaron a través de eventos en modalidad online.

ENACO participó en Expoalimentaria virtual 2021 realizada desde el 30 de setiembre al 8 de noviembre 2021; desarrollada por la asociación de exportadores ADEX, la cual a través de su plataforma B2PERU se logró contactar a clientes potenciales nacionales y extranjeros con los cuales se viene trabajando el desarrollo de nuevas oportunidades comerciales ya sea para la comercialización o industrialización de nuestros productos.

Así mismo del 15 al 19 de noviembre del 2021 se participó en Industria Perú un evento enfocado también en generar oportunidades a los exportadores peruanos del sector manufacturas.

- **Búsqueda de nuevos clientes a nivel nacional e internacional**

A través de los eventos antes mencionados y búsqueda de clientes a través de entidades de soporte tales como Cámara de Comercio, Promperu, Adex entre otros eventos enfocados en generar oportunidades comerciales; se pudo contactar a nuevos clientes logrando generar la venta de nuestros productos tales como:

- a. Ingreso del producto concentrado líquido de hoja de coca al país de Emiratos Árabes.

PRODUCTO	CLIENTE	PAIS DE DESTINO	CANTIDAD EN VOLUMEN (Litros)	MONTO (Dólares)
CONCENTRADO LIQUIDO DE HOJA DE COCA PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA	HILZSEN FZE	EMIRATOS ARABES	500	25,000

- b. Ingreso del producto Polvo atomizado de hoja de coca al país de Austria.

PRODUCTO	CLIENTE	PAIS DE DESTINO	CANTIDAD EN VOLUMEN (Litros)	MONTO (Dólares)
POLVO ATOMIZADO DE HOJA DE COCA PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA	COCU DRINK E.U.	AUSTRIA	60	4,200

- c. Lanzamiento e ingreso de nuevos productos de consumo directo a canales modernos, como el ingreso de nuestra línea premium a la cadena Cencosud en el mes de noviembre del 2021.

PRODUCTO	MONTO DE VENTA DE NOVIEMBRE – DICIEMBRE 2021 (SOLES)
MATE DE COCA X 25 PREMIUN	4,588
MATE DE COCA X 50 PREMIUN	4,560
HOJA NATURAL POLVO PREMIUN 250 gr.	6,582
TOTAL	15,729

8.3. EXPORTACIONES DE DERIVADOS Y HOJA DE COCA

Durante el periodo 2021 se logró de manera exitosa realizar las siguientes acciones:

- Exportación de hoja de coca (148 940 kg) a nuestro cliente habitual en los Estados Unidos de América, por monto de S/ 2,892,945 (SOLES)
- Se logró contactar con un nuevo cliente de la línea farmacéutica (SUN PHARMACEUTICAL- Australia) los cuales realizaron una primera compra de hoja de coca, para el inicio de pruebas en el desarrollo de nuevos productos a base de este insumo.
- Continuidad en la gestión de exportación de concentrado de hoja de coca a clientes del rubro línea de bebidas, tales como el envío de 1,500 litros de concentrado líquido para la industria alimentaria al país de Bolivia (AJEBOLIVIA del grupo AJEGLOBAL para producción de su bebida VOLT COCA).
- Suplementos alimenticios para labores de I+D, tales como la exportación de 480 litros para la elaboración de bebidas en Alemania (Cliente GETRANKEWERK G.) y otras negociaciones con clientes potenciales del extranjero interesados en nuestros extractos de hoja de coca (niveles de alcaloides no detectables) para el desarrollo de productos dirigidos a la industria de alimentos y bebidas de Holanda, Polonia, Ecuador entre otros países.
- Exportación de derivado industrial Fiscalizado: Cocaína Base 92% de pureza, en el año 2021 se logró exportar 330 kg del producto en mención, al cliente de la línea farma (Macfarlan Smith Ltd.), como resultado de las negociaciones permanentes entre la Oficina de Comercio industrial y nuestro cliente en Londres, lográndose la exportación de la mercadería mediante un vuelo charter (privado) financiado por el cliente. De igual forma se sigue buscando el soporte y la participación de las autoridades competentes, con la finalidad de interactuar con las líneas aéreas según lo solicitado por nuestra empresa; ya que desde el año 2019 estas se niegan a trasladar en vuelos comerciales este tipo de producto a destino final, dificultando la continuidad de esta línea de negocio, generando el encarecimiento en costos de operación y poniendo en riesgo la operación comercial de un insumo empleado en la industria farmacéutica, producto con alto impacto económico para nuestra empresa y por ende para el estado peruano.

Finalmente, es importante hacer notar que se viene realizando acciones de fortalecimiento del canal industrial que son impulsados desde la Alta Dirección.

Vuelo Chárter (Exportación Cocaína Base 92%)



9. GESTIÓN ADMINISTRATIVA FINANCIERA

La Gerencia de Administración y Finanzas es un soporte para las áreas de operación, comerciales de la empresa. Con la participación de todas las áreas adscritas a la gestión administrativa financiera, se realizaron acciones para la optimización de procesos, que han hecho posible crear sinergia, eficiencia y eficacia en la operatividad de las gestiones internas – cliente interno y proveedores. Asimismo, en proporcionar información oportuna a la Gerencia General, respecto a la administración de los recursos materiales y servicios para asegurar una adecuada toma de decisiones.

El año 2020 el Estado Peruano ha decretado la Emergencia Sanitaria a nivel nacional, así como el Estado de Emergencia, a causa del brote del Covid-19, el cual ha sido prorrogado durante el año 2021, por lo que fue una de las principales dificultades para el logro de los objetivos de la empresa, ya que como es de conocimiento tuvimos algunos colaboradores contagiados, los ingresos de canal tradicional cayeron de manera considerable, ocasionando problemas serios de financiamiento operativo.

Pese al escenario adverso antes mencionado se han logrado muchos de los objetivos en las áreas de Logística, Contabilidad, Patrimonio y Tesorería Finanzas.

9.1. GESTIÓN FINANCIERA Y TESORERÍA

La Empresa al 31 de diciembre del 2021, finalizó sus operaciones financieras con una liquidez económica (Saldo Final de Caja) de S/ 5.49 MM debido a los préstamos de FONAFE por un monto que asciende a S/ 10.26 MM, el cual permitió afrontar los programas de comercialización, operaciones de ENACO S.A. Pese a que los ingresos no fueron los esperados se pudo cumplir con las obligaciones de la empresa.

9.2. GESTIÓN LOGÍSTICA

Como bien se sabe, el área de Logística cumple un rol importante en la empresa, es así que dentro de la gestión logística de ENACO S.A., se viene implementando mejoras continuas, esto con la finalidad de lograr mayor eficiencia en las labores desempeñadas por el equipo logístico.

Del mismo modo, se viene trabajando de la mano con las directivas logísticas las cuales están adecuadas a nuestro Manual de Gestión y alineadas con los lineamientos corporativos de FONAFE, y se encuentran enmarcados en la Ley de Contrataciones del Estado.

En ese sentido, respecto a la gestión logística durante el ejercicio 2021, podemos mencionar lo siguiente:

- Al cierre del ejercicio del 2021, según evaluación del PAC 2021, el área de Logística ha convocado 18 procedimientos de selección, asimismo, se precisa que se tiene un (01) procedimiento de selección en actos preparatorios los que previa evaluación serán incluidos en el PAC 2022 para su ejecución.

Procedimientos de selección	Cantidad
Procedimientos de selección culminados	17
Procedimientos de selección en actos preparatorios	1
Procedimientos de selección convocados	1
PAC FINAL 2021	19

- A pesar de las situaciones adversas, **se ha logrado un porcentaje de ejecución del PAC de 94.74%.**
- Los procedimientos de selección culminados por el área de logística han generado **un ahorro aproximado de S/ 309,589.56** (Trescientos nueve mil quinientos ochenta y nueve con 56/100 soles), respecto de los valores estimados establecidos en los procedimientos de selección:

Procedimientos Convocados y Culminados	AÑO 2020	AÑO 2021
Valores estimados de los procedimientos de selección	4,595,614.07	2,372,295.19
Montos adjudicados de los procedimientos de selección	3,793,041.58	2,062,705.63
Ahorro en la convocatoria	802,573.49	309,589.56

9.2.1. Principales Logros obtenidos:

- Uno de los principales logros del 2021, fue haber obtenido el tercer lugar en el concurso de "Buenas prácticas Logísticas", el cual es organizada anualmente por FONAFE, por lo que es de suma importancia valorar el compromiso del equipo logístico y la participación activa de las demás oficinas.
- El equipo de Logística el año 2021, logro ejecutar un ahorro de **S/ 309,589.56 (Trescientos nueve mil quinientos ochenta y nueve con 56/100 soles)**, lo que representa un 13% de ahorro frente al monto estimado establecidos en el PAC final 2021.
- A pesar del Estado de Emergencia y el aislamiento social obligatorio decretado por el Estado Peruano, **se ha logrado un porcentaje de ejecución del PAC de 94.74%**, el cual es un porcentaje muy bueno en comparación a la ejecución de años pasados.
- La cantidad de procesos desiertos disminuyo de 6 a 3 en comparación al año 2020, aún se tiene procedimientos que caen en desiertos principalmente por la dificultad de encontrar proveedores que cumplan con las condiciones establecidas en nuestros términos de referencia y/o especificaciones técnicas.

9.3. GESTIÓN PATRIMONIAL, SEGUROS Y ARCHIVOS

El contexto internacional y nacional para combatir la pandemia del COVID-19, obligó a todos los países realizar y mantener medidas sanitarias para proteger la salud de la humanidad, restringiendo actividades económicas y sociales, generando en todas las organizaciones el incumplimiento de sus objetivos, con consecuencias limitantes en el mantenimiento y renovación de activos, conduciendo a realizar únicamente actividades de reordenamiento de información de activos, orientada a mejorar los procedimientos y procesos del sistema de gestión y control de activos, seguros y archivos; resaltando los siguientes logros:

9.3.1. Logros

- Actualización de las directivas y procedimientos internos sobre el registro y control de activos, sobre la base de la nueva normatividad financiera contable, relacionada con el tratamiento tributario (Implementación en el módulo SIE), principalmente para la determinación de la vida útil de los activos de la Empresa.
- En materia Archivística, el Archivo General de la Nación, renovó sustancialmente la normatividad aplicada a las entidades del Estado. Induciendo obligatoriamente su actualización e implementación de la misma al interior de la Empresa,
- Dentro del marco de modernización del Estado, se creó archivos digitales a fin de contar con información de soporte sobre el patrimonio de ENACO S.A., orientada a reducir recursos, espacios y procedimientos, que implique la reducción de costos.
- La seguridad patrimonial y personal, estuvo garantizada con el desarrollo de eventos de inducción y capacitación a los trabajadores en control de riesgos, pagos oportunos a las compañías aseguradoras, conforme a las pólizas aprobadas por la Administración.

9.4. GESTIÓN CONTABLE

Durante el año 2021 el área de Contabilidad ha cumplido con la elaboración de los Estados Financieros, Notas y anexos a los EE.FF. mensuales para su remisión a Gerencia y a los Entes Supervisores, a pesar de que se presentaron situaciones y hechos fortuitos derivados de la pandemia COVID-19 y otros; también se ha efectuado la subsanación y corrección de las Deficiencias Significativas determinadas en la Auditoría de EE.FF. del año 2020; así como se ha efectuado el Saneamiento de la cuenta Capital Adicional y demostración analítica de la cuenta Resultados Acumulados conforme a las recomendaciones de la Sociedad Auditadora periodo 2021 y a los requerimientos de FONAFE.

En el aspecto tributario se ha culminado con la implementación de las Liquidaciones de Compras Electrónicas a nivel nacional, excepto en las oficinas ubicadas en zonas de baja o nula conexión de internet conforme a la Resolución de Superintendencia N° 254-2018/SUNAT, así como se efectuó la capacitación al personal contable a nivel nacional, en el uso de la plataforma de confirmación de

facturas y recibos por honorarios electrónicos con condición de pago al crédito en mérito a la Resolución de Superintendencia N° 165-2021/SUNAT.

10. GESTIÓN DEL CONTROL SELECTIVO

La Gobernanza Corporativa en la Empresa se está aplicando sistemáticamente a través de sus diversos instrumentos de Gestión, los cuales son considerados como Estratégicos por nuestro ente rector, cuyos procesos se están implementando en forma sistemática y progresiva en función a los Lineamientos Corporativos emitidos por FONAFE, así como a las disposiciones emitidas por la Contraloría General de la República; los cuales también son objeto de evaluaciones calendarizadas desde el Ejercicio 2020.

Para el presente ejercicio, FONAFE ha dispuesto la implementación del SISMAAD que viene a ser el Sistema de Medición del Nivel de Madurez en todos los sistemas que conforman la Gobernanza Corporativa y específicamente las que gestiona directamente, la Oficina de Control Selectivo que son Sistema de Control Interno, el Código de Buen Gobierno Corporativo y la Gestión Integral de Riesgos, para lo cual implementó nuevas Herramientas Integradas en cada una de ellas con introducción de nuevos conceptos y segregando en forma independiente el desarrollo del GIR. Por lo que se tuvo que adecuar nuestros procesos, procedimientos y actividades a dichas Herramientas permitiendo a la Empresa efectuar el proceso de autoevaluación sistemática en los períodos establecidos por FONAFE, siendo estos objetos de posterior evaluación por parte de una consultora especializada contratada por el ente rector.

10.1. SISTEMA DE CONTROL INTERNO

La Empresa Nacional de la Coca S.A para el ejercicio 2021 está ubicada en el nivel de madurez **Intermedio o en Desarrollo** con un **nivel de cumplimiento de 42.19 %** resultado obtenido y según la nueva herramienta de evaluación del Sistema de Control Interno proporcionada por FONAFE y validada por la Consultora Grant Thornton.

A continuación, se muestra el nivel de cumplimiento alcanzado por cada componente indicando la brecha existente entre el máximo valor y el puntaje obtenido.

Componente	Puntaje Máximo	Puntaje Validado	% Cumplimiento 2021
Entorno de Control	44	19.00	43.18 %
Evaluación de Riesgos	56	21.00	37.50 %
Actividades de control	56	19.00	33.93 %
Información y Comunicación	28	15.00	53.57 %
Actividades de Supervisión	20	9.00	45.00 %

10.2. CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

La Empresa Nacional de la Coca S.A., está ubicada en el **nivel de madurez Intermedio o en Desarrollo** alcanzando un **cumplimiento de 39.69 %**, para el ejercicio 2021, según la nueva herramienta de evaluación proporcionada por FONAFE y validada por la Consultora Grant Thornton.

Sección	Nombre	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	% Cumplimiento 2021
I	Objetivos de la Empresa de Propiedad del Estado (EPE)	6	2.25	37.50 %
II	Marco Jurídico de la EPE	38	10.00	26.31 %
III	Derechos de Propiedad	56	16.69	29.80 %
IV	El Directorio y la Gerencia	182	74.50	40.93 %
V	Política de Riesgos y Código de Ética	42	26.50	63.09 %
VI	Transparencia y divulgación de información	20	18.50	92.50 %

10.3. GESTION INTEGRAL DE RIESGOS

Este instrumento de gestión que ha sido implementado como tal por primera vez en este ejercicio 2021 por parte de FONAFE y ha **recepionado la transferencia de 11 factores o preguntas por parte del Sistema de Control Interno**; producto de lo cual la Empresa está ubicada en el **nivel de madurez Inicial o Básico** alcanzando un **cumplimiento de 29.46 %**.

Sección	Nombre	Puntaje máximo	Puntaje obtenido	% Cumplimiento 2021
I	Gobernanza y Cultura	48	13.00	27.08 %
II	Estrategia y Objetivos	12	2.00	16.67 %
III	Desempeño	40	14.00	35.00 %
IV	Revisión	4	2.00	50.00 %
V	Información y Comunicación	8	2.00	25.00 %

10.4. IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES DE AUDITORÍAS.

Durante la gestión del ejercicio 2021 se ha efectuado las acciones de seguimiento por parte de la Oficina de Control Selectivo sosteniendo sesiones físicas y virtuales con las unidades orgánicas a cargo de su levantamiento y que posibilite la implementación de las recomendaciones provenientes de Auditorías Externa, y que en su generalidad se originaron en ejercicios anteriores.

Por otro lado, se ha sincerado e implementado la situación de las recomendaciones pendientes, producto de las Auditorías Externas-SOAS, las cuales se iniciaron con 05 recomendaciones declaradas al cierre del ejercicio 2020, culminándose en el año 2021 con sólo 03, producto de la implementación y seguimiento correspondiente, conforme se muestra en el cuadro siguiente:

Recomendaciones en Proceso Provenientes de Informes de Auditoría

Recomendaciones	Inicio 2020	Final Año 2020	Inicio 2021	Año 2021	Final 2021
Auditorías Externas años 2019-2020	06	05	05	02	03
TOTAL	06	05	05	02	03

11. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

11.1. CAPACITACIÓN

Se desarrolló el Plan Anual de Capacitación correspondiente al Ejercicio 2021 (con base al PACA 2020), así mismo se determinó 4 ejes estratégicos para ser atendidos prioritariamente:

- Implantación de valores organizacionales "IVO".
- Competencias de Gestión y Procesos" CGP".
- Reforzamiento de normativa y sistemas logísticos "RNSL".
- Mitigación de Riesgos "MDR".

Las capacitaciones ejecutadas al cierre del 2021, han atendido los diferentes ejes estratégicos contemplados en el PACA (Plan de Capacitaciones), concentrando el 36% del Eje Estratégico "Competencias de Gestión y Procesos", seguido con una participación del 28.5% en los ejes Mitigación de Riesgos y Reforzamiento de normativa y sistemas logísticos y 7% en el Eje "Implantación de valores organizacionales", se adjunta detalle:



Fuente: Oficina de Recursos Humanos – ENACO S.A.

Se cumplió con efectuar los reportes trimestrales de avance de los indicadores previstos para la evaluación del Plan de Capacitación cuyos resultados fueron los siguientes:

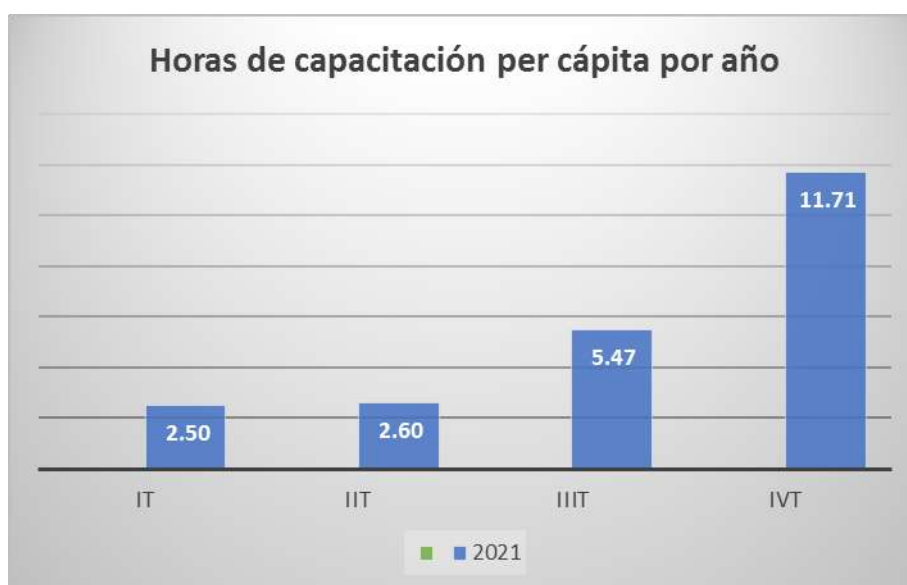
CUADRO DE INDICADORES INTERNOS DE CAPACITACIÓN - GESTIÓN DE PERSONAL

Indicador	Descripción	Unidad de Medida	I TRIM	II TRIM	III TRIM	IV TRIM
Avance económico	(Inversión Utilizada / Inversión Presupuestada GIP.) x 100	%	1%	1%	1%	1%
Compromiso de la Organización	(Nº Colaboradores Capacitados / N° Colaboradores total) x 100 (*)	%	140%	145%	285%	603%
Cumplimiento de Ejes Estratégicos *	(Nro. De colaboradores capacitados por EE / N° de colaboradores total)	%	140%	145%	285%	603%
Horas de capacitación per cápita por año	Nro. De horas de capacitación por año / Nro. De colaboradores total.	Horas / Trabajadores	2.50	2.60	5.47	11.71

Es de resaltar que se superó ampliamente la meta de compromiso de capacitación con menor desembolso de dinero, lo cual muestra el esfuerzo por optimizar nuestros recursos y aprovechar las fortalezas de la empresa para obtener capacitaciones sin mayores costos, sin considerar que el año 2021 se vio marcado por los semi presenciales o mixtos en su mayoría.

El desarrollo del Plan implicó 2,224 horas de capacitación en modalidades externas e internas. Se logró capacitar en promedio 12 horas por trabajador al término del cuarto trimestre del 2021.

En el grafico a continuación se puede apreciar el número de horas per cápita por cada trimestre del año 2021.



Fuente: Oficina de Recursos Humanos – ENACO S.A.

Finalmente, mencionamos que se cumplió con las metas previstas para el año 2021.

11.2. EJECUCION DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

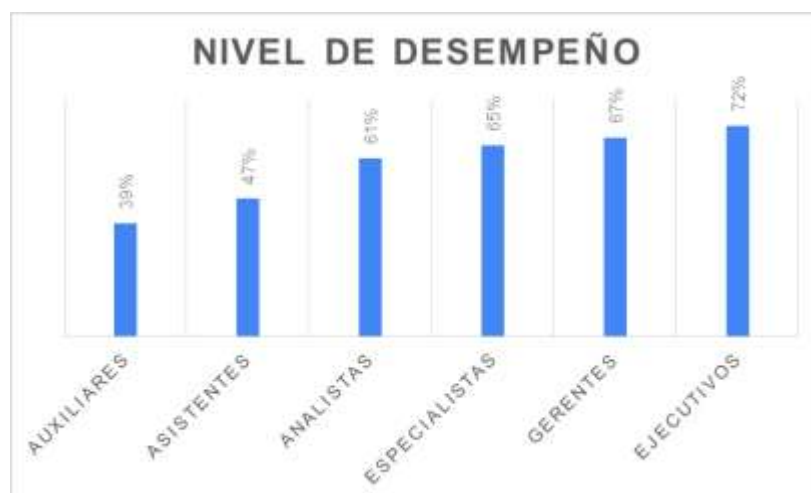
Para el periodo 2021 se aplicó la evaluación por desempeño a nuestros colaboradores, sub proceso que conforma el modelo de gestión de recursos humanos; en esta oportunidad se logró evaluar a un total de 176 colaboradores de los 190 colaboradores de la planilla actual, que representaron el 93% del total de nuestra población.

La ejecución de la Evaluación de Desempeño siguió la metodología establecida por FONAFE a través de la Guía para Implementación del Modelo de Evaluación de Desempeño – BSC 2021 Recursos Humanos Corporativo FONAFE, Este sub proceso de gestión implementado está en línea a lo requerido por FONAFE.

Con respecto a los resultados de la Evaluación de Desempeño en la Empresa, donde el nivel 1 es nivel mínimo y el nivel 4 es aquel que supera las expectativas, (lo que significa que el colaborador alcanzó el nivel de dominio deseado en las competencias organizacionales y funcionales establecidas para el grupo de familias de puestos definidos como nivel de gestión).

Observamos que de los 176 colaboradores evaluados el promedio de calificación obtenido en la calibración es de 1.91 que da como resultado un 48% de nivel de desempeño del total de colaboradores, lo cual corresponde a un rendimiento óptimo.

El nivel de desempeño alcanzado por grupo ocupacional auxiliar fue de 39%, el 47 % por el grupo asistente, le sigue en participación el grupo ocupacional Analista con 61% de nivel de desempeño, y los grupos ocupacionales Especialista, Ejecutivos y Gerentes de Línea cuentan con una participación de 65%, 72% y 67% respectivamente.



Fuente: Oficina de Recursos Humanos – ENACO S.A.

Los resultados obtenidos en los grupos ocupacionales Auxiliares y Asistentes nos indica que es necesario concentrar esfuerzos en este grupo de colaboradores, dado que se encuentran entre un 39% y 47% de lograr el dominio requerido para estos puestos tanto en las competencias organizacionales y funcionales.

De igual modo los resultados obtenidos por los colaboradores que pertenecen al Gerencia de Comercio Tradicional requieren de un acompañamiento que les permita alcanzar el dominio requerido para el logro de los objetivos.

El grupo ocupacional Gerentes y Ejecutivos han mostrado un mejor rendimiento, encontrándose entre el 67% y 72% respectivamente de alcanzar el dominio esperado, al ser un grupo reducido, los planes de mejora serían individuales.

11.3. ACCIONES FRENTE A LA PANDEMIA COVID-19

Durante el 2021 nuestro país prolongó el estado emergencia sanitaria iniciado en marzo del 2020, por lo que el reto fue el mitigar los efectos en la salud de los colaboradores, por ello la empresa continuó acatando las indicaciones establecidas por el Gobierno Central, así como también se realizó diferentes acciones para salvaguardar la salud de los colaboradores y de sus familias; se continuó realizando labores de manera remota y presencial, ello por estar autorizado a continuar sus operaciones.

Se prosiguieron realizando acciones preventivas, implementando equipos de seguridad adecuados con el personal a nivel nacional.

Gracias a la acción inmediata, las recomendaciones realizadas a través de nuestros canales de comunicación y la implementación de nuestro Plan de Vigilancia, Control y Prevención COVID-19-ENACO, nuestros índices relacionados al COVID-19 fueron muy favorables siendo lo más resaltante la tasa de mortalidad cero (0) con respecto a nuestro personal.

Finalmente, con la contratación del Médico en Salud Ocupacional, se pudo dar un seguimiento personalizado a todos los trabajadores que presentaban síntomas de contagio, así como a los colaboradores que habían estado expuestos al contagio, procediéndose a activar los protocolos de seguridad, ofreciendo buen soporte médico y emocional a los colaboradores, para el tratamiento de la enfermedad.

12. GESTIÓN JURÍDICO LEGAL

12.1. ASESORÍA JURÍDICA INTERNA

La gestión descentralizada tiene una vital importancia para la Empresa Nacional de la Coca S.A., más aún en el ámbito legal, debido a la gran cantidad de procesos judiciales, procedimientos administrativos, conciliaciones y arbitrajes que existen en las diversas sedes, sucursales y agencias, a lo largo del territorio nacional, lo que implica un impacto económico traducido en las provisiones y pasivos contingentes.

La mayoría de los casos originados en años anteriores, conforme a lo revelado en los estados financieros de la empresa, contienen obligaciones económicas muy altas, especialmente en materia laboral, por lo que corresponde -con los ya existentes- mitigar el daño e impacto económico y conciliar cuando corresponda y/o convenga a los intereses de la empresa y conforme a las políticas de solución de conflictos aprobadas por el Directorio. Por ello, es necesario prevenir y evitar futuros litigios que generen más obligaciones pecuniarias a cargo de la empresa, a fin de cautelar sus intereses económicos.

La Oficina de Asesoría Jurídica es destino de las controversias ya generadas, por ello es indispensable que aporte sugerencias de alerta, orientadas a la reducción de riesgos y contingencias sobre nuestra empresa, invitando a una mirada panorámica, integral, transversal y sistemática de los macroprocesos, procesos y subprocesos de ENACO S.A. Dichos procesos urgentemente tienen que engarzarse y articularse a partir de las acciones conjuntas de los diversos órganos para el logro del objeto social y finalidad de la empresa (sinergia), priorizando y cautelando sus intereses y continuidad. Cabe recordar que ENACO S.A., conforme a la normativa y a la reciente Política Nacional contra las drogas al 2030, es el primer eslabón que forma la cadena interinstitucional en la política nacional contra las drogas, siendo su existencia vital para el Estado peruano y para el mundo.

A partir del mes de agosto del 2019, la Gerencia de Administración y Finanzas, a través del Departamento de Contabilidad, junto con la Oficina de Asesoría Jurídica, mediante el Informe N° 222-2019-ENACO S.A /OFICINA ASESORÍA JURÍDICA, aclaran y ordenan los conceptos de provisión y pasivos contingentes, para clasificar y registrar correctamente las obligaciones económicas de la empresa en los anexos correspondientes, según la NIC 37: Norma Internacional de Contabilidad 37 (Provisiones, Pasivos Contingentes y Activos Contingentes) y de acuerdo con la Ley N° 28708: Ley General del Sistema Nacional de Contabilidad.

SE COMUNICA A CONTABILIDAD		NO SE COMUNICA A CONTABILIDAD – CONTROL DE LA OAJ (Oficina Asesoría Jurídica)	
SE PROVISIONA (PROBABLES)		NO SE PROVISIONA (POSIBLES)	NO SE PROVISIONA (REMOTAS)
Se revela a los EE. FF		Se revela en notas a los EE. FF	No se revela a los EE. FF
Anexo 1 (PROBABILIDAD DEFINITIVA)	Anexo 2 (PROBABILIDAD ALTA)	Anexo 3 (POSIBILIDAD MEDIA)	Anexo 4 (REMOTAS)

Fuente: Elaborado por la OAJ – ENACO S.A.

De esta manera, al ordenarse lo anterior, varían las provisiones y contingencias económicas:

AL MES DE DICIEMBRE 2020 (Memorándum N° 157-2020-ENACO S.A./OAJ) (Informe N° 100-2020-E/OAJ-ANASJU)	AL MES DE DICIEMBRE 2021 (Informe N° 244-2021-ENACO S.A./OAJ) de fecha 31/diciembre/2021)
<u>PROBABLES</u> (Se provisiona) <u>PROBABILIDAD DEFINITIVA (Anexo 1)</u> S/ 308,591.11 <u>PROBABILIDAD ALTA (Anexo 2)</u> S/ 1'125,027.05	<u>PROBABLES</u> (Se provisiona) <u>PROBABILIDAD DEFINITIVA (Anexo 1)</u> S/ 286,017.34 <u>PROBABILIDAD ALTA (Anexo 2)</u> S/ 895,697.07
<u>POSIBLES</u> (No se provisiona) <u>PROBABILIDAD MEDIA (Anexo 3)</u> S/ 375,078.32	<u>POSIBLES</u> (No se provisiona) <u>PROBABILIDAD MEDIA (Anexo 3)</u> S/ 279,534.09
<u>REMOTAS</u> (No se provisiona) (Anexo 4) S/ 3'373,164.43	<u>REMOTAS</u> (No se provisiona) (Anexo 4) S/ 2'565,382.67

Fuente: Elaborado por la OAJ – ENACO S.A.

A continuación, se muestra el número total de procesos judiciales, conciliaciones y arbitrajes vigentes, en los que ENACO S.A. es demandada, demandante o tercero, debidamente distribuidos por materia y por localidad, al 31 de diciembre del 2021.

PROCESOS JUDICIALES							
Materia	CUSCO y zonas de acción	LIMA y zonas de acción	HUANCAYO y zonas de acción	JULIACA y zonas de acción	AYACUCHO y zonas de acción	TRUJILLO y zonas de acción	Total Nacional
Laboral	95	12	19	7	5	0	138
Penal	22	8	22	37	7	16	112
Contencioso Administrativo	5	2	0	0	0	0	7
Constitucional	0	2	2	2	0	0	6
Civil	5	0	0	0	0	1	6
Total sedes	127	24	43	46	12	17	269

Fuente: Elaborado por la OAJ – ENACO S.A.

CONCILIACIONES Y ARBITRAJES							
	CUSCO	LIMA	HUANCAYO	JULIACA	AYACUCHO	TRUJILLO	Total Nacional
Conciliaciones	13	1	0	0	0	1	15
Arbitrajes	4	0	1	0	0	0	5
Total	17	1	1	0	0	1	20

Fuente: Elaborado por la OAJ – ENACO S.A.

12.2. OTROS ASPECTOS RELEVANTES

- La Oficina de Asesoría Jurídica de ENACO S.A. es el órgano, con alcance nacional, encargado de asesorar a los órganos de la empresa en la interpretación y aplicación de la legislación vigente. También administra la carga procesal con el fin de salvaguardar los intereses y actividades funcionales y administrativas de la Empresa. Asimismo, mantiene actualizados los procesos judiciales, procedimientos administrativos, conciliaciones y arbitrajes encargados a terceros, controlando los servicios de asesoría legal externa.
- Durante todo el año 2021, las sedes, sucursales y agencias de ENACO contaron con Asesoría Legal Externa para el patrocinio y defensa especializada de los procesos judiciales, procedimientos administrativos y lo que requiera la empresa, conforme al contrato suscrito. En la agencia Trujillo contratan servicios específicos, de ser necesario.
- En todos los casos, el objetivo es contar con Asesorías Legales Externas especializadas y efectivas, que logren reducir la carga procesal que tenga a ENACO S.A. como parte demandada.
- Finalmente, corresponde a la Oficina de Asesoría Jurídica, como a las diversas gerencias y áreas, alertar, prevenir y evitar contingencias, maximizando una asesoría integral de prevención.

13. DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES.



Calle Brigadier Ponce de León N° 2239
Lince - Lima 14
T: +51 (1) 695 3869 / C: 945 423 194
auditors@taboadayasoc.com
www.taboadayasoc.com

DICTAMEN DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

A los señores Accionistas y Directores
Empresa Nacional de la Coca S.A. - ENACO S.A.

1. Hemos auditado los estados financieros adjuntos de Empresa Nacional de la Coca S.A. - ENACO S.A. (en adelante la Empresa), que comprenden los estados de situación financiera al 31 de diciembre de 2021 y 2021, y los estados de resultados integrales, de cambios en el patrimonio neto y de flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, así como el resumen de políticas contables significativas y notas explicativas.

Responsabilidad de la Gerencia sobre los estados financieros

2. La Gerencia de la Empresa es responsable de la preparación y presentación razonable de estos estados financieros de conformidad con Normas Internacionales de Información Financiera emitidas por el International Accounting Standards Board, y del control interno que la Gerencia determina que es necesario para permitir la preparación de estados financieros a fin de que estén libres de errores materiales, ya sea debido a fraude o error.

Responsabilidad del Auditor

3. Nuestra responsabilidad consiste en expresar una opinión sobre estos estados financieros basada en nuestras auditorías. Nuestras auditorías fueron realizadas de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría aprobadas para su aplicación en Perú por la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú. Tales normas requieren que cumplamos con requerimientos éticos y que planifiquemos y realicemos la auditoría para obtener una seguridad razonable de que los estados financieros estén libres de errores materiales.

Una auditoría comprende la aplicación de procedimientos para obtener evidencia de auditoría sobre los importes y la información revelada en los estados financieros. Los procedimientos seleccionados dependen del juicio del auditor, incluyendo la evaluación de los riesgos de que existan errores materiales en los estados financieros, ya sea debido a fraude o error. Al realizar esta evaluación de riesgos, el auditor toma en consideración el control interno pertinente de la Empresa para la preparación y presentación razonable de los estados financieros a fin de diseñar procedimientos de auditoría de acuerdo con las circunstancias, pero no con el propósito de expresar una opinión sobre la efectividad del control interno de la Empresa. Una auditoría también comprende la evaluación de si los principios de contabilidad aplicados son apropiados y si las estimaciones contables realizadas por la Gerencia son razonables, así como una evaluación de la presentación general de los estados financieros.

Consideramos que la evidencia de auditoría que hemos obtenido es suficiente y apropiada para proporcionarnos una base para nuestra opinión.

Opinión

4. En nuestra opinión, los estados financieros adjuntos presentan razonablemente, en todos sus aspectos significativos, la situación financiera de Empresa Nacional de la Coca S.A. - ENACO S.A. al 31 de diciembre de 2021 y 2020, su desempeño financiero y sus flujos de efectivo por los años terminados en esas fechas, de acuerdo con Normas Internacionales de Información Financiera emitidas por el International Accounting Standards Board (IASB).



JPA INTERNATIONAL
Audit, Accounting, Tax, Consultancy
A Worldwide Network Of Independent Firms



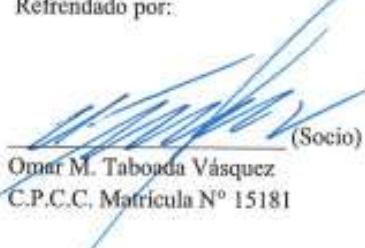
Párrafo de énfasis

5. La Empresa durante los 5 últimos años viene presentando pérdidas netas de forma recurrente, año 2017 (S/ 920,096), año 2018 (S/1,615,382), año 2019 (S/1,363,938), año 2020 (S/ 1,493,562) y año 2021 (3,179,471); asimismo, los flujos de efectivo de su propia operación, de los últimos 3 años, resultaron negativos, estos resultados han reducido el patrimonio neto en S/8,572,449, lo cual podría generar un conflicto con el principio de empresa en marcha, base fundamental para la preparación de los estados financieros según las Normas Internacionales de Información Financiera. Una descripción de los factores que estarían originando estos resultados negativos para la Empresa y los planes de acción de la Gerencia para afrontar estos eventos se presentan en la Nota 1(d) que son parte integral de estos estados financieros al 31 de diciembre de 2021 y 2020

Lima, Perú
3 de marzo de 2022

Refrendado por:

Taboada & Asociados Sociedad Civil


(Socio)
Omar M. Taboada Vásquez
C.P.C.C. Matricula N° 15181



14. ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS 2021

EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A. – ENACO S.A.

Estados de situación financiera
Al 31 de diciembre de 2021 y 2020
(En soles)

	NOTA	31.12.2021	31.12.2020
ACTIVO			
ACTIVO CORRIENTE			
Efectivo y Equivalentes de Efectivo	3	5,487,208	3,173,226
Cuentas por Cobrar Comerciales(Neto)	4	63,176	63,951
Otras Cuentas por Cobrar (Neto)	5	965,188	1,126,931
Inventarios	6	16,781,237	13,059,770
** TOTAL ACTIVO CORRIENTE		23,296,809	17,423,878
ACTIVO NO CORRIENTE			
Propiedades Planta y equipo (Neto)	7	48,865,384	49,544,110
Activos Intangibles (Neto)	8	106,739	126,955
** TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		48,972,123	49,671,065
** TOTAL ACTIVO		72,268,932	67,094,943
PASIVO Y PATRIMONIO			
PASIVO CORRIENTE			
Cuentas por Pagar Comerciales	9	684,237	655,420
Otras Cuentas por Pagar	10	182,585	390,449
Provisiones	11	1,556,865	1,590,990
Beneficios a los Empleados	12	802,159	1,266,852
** TOTAL PASIVO CORRIENTE		3,225,846	3,903,711
PASIVO NO CORRIENTE			
Cuentas por Pagar a Entidades Relacionadas	13	10,967,856	1,333,333
Pasivo por Impuesto a las ganancias Diferidos	14	5,640,378	6,294,578
Beneficios a los Empleados	15	1,906,860	1,958,250
Ingreso Diferido Neto	16	120,000	-
** TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		18,635,094	9,586,161
TOTAL PASIVO		21,860,940	13,489,872
PATRIMONIO			
Capital	17	12,379,951	12,379,951
Capital Adicional	18	-	17,608
Reservas Legales	19	1,510,023	1,510,023
Resultados Acumulados	20	36,518,018	39,697,489
** TOTAL PATRIMONIO		50,407,992	53,605,071
** TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		72,268,932	67,094,943
Cuentas de Orden	21	351,199	259,976

Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros



EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A. – ENACO S.A.

Estados de resultados integrales

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2021 y 2020

(En soles)

	NOTA	31.12.2021	31.12.2020
INGRESOS OPERACIONALES			
Ventas netas (Ingresos Operacionales)	22	22,561,034	27,215,830
Prestaciones de Servicios	23	1,496	-
TOTAL DE INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS		22,562,530	27,215,830
Costo de ventas	24	(11,568,342)	(13,678,034)
GANANCIA BRUTA		10,994,188	13,537,796
Gastos de Ventas y Distribución	25	(10,196,222)	(10,108,996)
Gastos de Administración	26	(6,121,962)	(5,512,181)
Otros Ingresos Operativos	27	2,808,825	1,954,676
Otros Gastos Operativos	28	(1,450,000)	(1,395,330)
PÉRDIDA OPERATIVA		(3,965,171)	(1,524,035)
Ingresos Financieros	29	232	245,231
Diferencia de Cambio	30	396,653	137,893
Gastos financieros	31	(86,772)	(8,827)
Diferencia de Cambio (pérdidas)	32	(178,614)	(24,089)
RESULTADOS ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS		(3,833,672)	(1,173,827)
Gastos por Impuesto a las Ganancias	33	654,201	(319,735)
PÉRDIDA NETA DE OPERACIONES CONTINUAS		(3,179,471)	(1,493,562)

Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros.



EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A. – ENACO S.A.

Estado de cambios en el patrimonio neto
 Por los años terminados el 31 de diciembre de 2021 y 2020
 (En soles)

CONCEPTO	CAPITAL CAPITAL	CAPITAL ADICIONAL	RESERVAS LEGALES	RESULTADOS ACUMULADOS	TOTAL PATRIMONIO NETO
Saldo al 31 de diciembre del 2020	12,379,951	17,608	1,510,023	41,126,765	55,034,347
Pérdida Neta del Ejercicio				(1,493,562)	(1,493,562)
Ajustes				64,286	64,286
Saldo al 01 de Enero del 2021	12,379,951	17,608	1,510,023	39,697,489	53,605,071
Ajustes		(17,608)			(17,608)
Pérdida Neta del Ejercicio				(3,179,471)	(3,179,471)
Saldo al 31 de Diciembre del 2021	12,379,951	-	1,510,023	36,518,018	50,407,992

Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros



EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A. – ENACO S.A.

Estados de flujos de efectivo

Por los años terminados el 31 de diciembre de 2021 y 2020

(En soles)

	31.12.2021	31.12.2020
ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		
Cobranza de venta de bienes o servicios e ingresos operacionales	22,969,842	28,618,734
Otros cobros de efectivo relativos a la actividad	3,411,743	2,306,587
Menos:		
Pago a proveedores de bienes y servicios	(22,301,414)	(27,095,182)
Pago de remuneraciones y beneficios sociales	(10,441,842)	(11,028,029)
Pago de tributos	(931,718)	-
DISMINUCIÓN NETA DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO PROVENIENTES DE LAS ACTIVIDADES DE OPERACIÓN	(7,362,389)	(7,797,890)
ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		
Menos:		
Pagos por compra de inmuebles, maquinaria y equipo	(11,330)	(26,423)
Pagos por compra de activos intangibles	(6,822)	(16,869)
DISMINUCIÓN DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO PROVENIENTES DE LAS ACTIVIDADES DE INVERSIÓN	(18,152)	(43,292)
ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO		
Otros cobros de efectivo relativos a la actividad (Nota)	9,967,856	-
Menos:		
Pagos de amortización o cancelación de valores u otras obligaciones de corto y largo plazo	(333,333)	(84,003)
AUMENTO (DISMINUCIÓN) NETA DEL EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO PROVENIENTES DE LAS ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO	9,634,523	(84,003)
AUMENTO (DISMINUCIÓN) NETO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO	2,313,982	(7,925,185)
SALDO DE EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO AL INICIO DEL EJERCICIO	3,173,226	11,098,411
SALDO EFECTIVO Y EQUIVALENTE DE EFECTIVO AL FINALIZAR EL EJERCICIO	5,487,208	3,173,226

Las notas adjuntas son parte integral de estos estados financieros

