

Cod. Documento: 189646  
Cod. Expediente: 93005

Señor  
Percy Manuel Nuñez Vergara  
Gerente General (e)  
**ENACO S.A.**  
Presente. -

Asunto : Aprobación del Plan Estratégico Institucional 2022 - 2026

Estimado señor:

Nos dirigimos a usted, con la finalidad de hacer de su conocimiento que mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2023/005-FONAFE, se aprobó el Plan Estratégico Institucional 2022 - 2026 de ENACO.

El Plan Estratégico 2022 - 2026 de ENACO, aprobado por el Directorio de FONAFE, se adjunta como anexo al presente oficio.

Atendiendo a ello, corresponderá instrumentalizar el referido acuerdo en Junta General de Accionistas, para lo cual se realizarán las coordinaciones correspondientes.

Sin otro particular, quedo de usted.

Atentamente,

**Documento Firmado Digitalmente**

Héctor Buzaglo de Bracamonte  
Gerente Corporativo de Planeamiento y Control de Gestión

Esta es una representación impresa cuya autenticidad puede ser contrastada con la representación imprimible localizada en la sede digital de FONAFE. La representación imprimible ha sido generada atendiendo lo dispuesto en la Directiva N° 003-2021-PCM/SGTD. La verificación puede ser efectuada a partir del 10/07/2023 04:37:34 p.m.. Base Legal: Decreto Legislativo N° 1412, Decreto Supremo N° 029-2021-PCM y la Directiva N° 002-2021-PCM/SGTD.  
URL: <https://sied.fonafe.gob.pe/visorSIEDWeb/>  
CVD: 0079 5479 2792 1425



Av. Paseo de la República 3121, San Isidro, Lima 15047, Perú

(511) 440 4222

[www.fonafe.gob.pe](http://www.fonafe.gob.pe)





**TRANSCRIPCIÓN DE ACUERDO  
SESIÓN DE DIRECTORIO N° 007-2023  
17 DE MARZO DE 2023**

El Abg. Marco Antonio Marín Andía, Secretario Letrado del Directorio,

**CERTIFICA:**

Que, en la Sesión N° 007-2023, de fecha 17 de marzo de 2023 del Directorio de la Empresa Nacional de la Coca S.A., se aprobó el Acuerdo N° 016-2023, que se encuentra registrado en el acta de la mencionada sesión, cuyo original obra en el Libro de Actas del Directorio.

**ORDEN DEL DIA:**

**APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA EMPRESA NACIONAL DE LA COCA S.A. 2022 - 2026.**

**VISTO:**

Informe N° 020-2023-ENACO S.A./Gerencia General, emitido por la Gerencia General de la Empresa Nacional de la Coca S.A.; Informe N° 023-2022-ENACO S.A./GPPI., emitido por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática; Plan Estratégico de la Empresa Nacional de la Coca S.A., 2022 - 2026; Oficio N° 0013-2023-GPC-FONAFE., emitido por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control de Gestión de FONAFE;

**CONSIDERANDO:**

Que, el Estatuto Social de la Empresa Nacional de la Coca S.A. en su artículo 2° señala que ENACO normará su funcionamiento de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política del Perú de 1993, las disposiciones legales en vigencia y en lo que corresponda por la Ley General de Sociedades y las Directivas y Disposiciones emitidas por FONAFE;

Que, de acuerdo al artículo 31° del Estatuto Social de la empresa, el Directorio tiene amplias facultades para la gestión, dirección y representación legal de la sociedad y puede adoptar todo tipo de acuerdos que el propio estatuto o la Ley no reserven expresamente a la Junta General de Accionistas, sin más limitaciones que las establecidas por las disposiciones legales vigentes;

Que, mediante Directiva Corporativa: "Directiva Corporativa de Gestión Empresarial" se establece en el numeral 5.1.1. Plan Estratégico: El Plan Estratégico es el instrumento de gestión que define la misión, visión y valores de la Corporación y de la Empresa, así como los objetivos estratégicos, indicadores y metas que garanticen su desarrollo sostenible en un horizonte de cinco (05) años, de conformidad con lo establecido en el Decreto Legislativo N° 1031, su Reglamento y normas modificatorias. El Plan Estratégico de FONAFE debe entenderse como el Plan Estratégico Corporativo, el cual debe ser aprobado por el Directorio de FONAFE. Las Empresas bajo el ámbito de FONAFE deben contar con un Plan Estratégico alineado al Plan Estratégico Corporativo (...);

Que, mediante Oficio N° 0013-2023-GPC-FONAFE., emitido por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control de Gestión de FONAFE, se solicitó realizar ajustes al Plan Estratégico 2022 - 2026 de ENACO, el mismo que debe estar aprobado con Acuerdo de Directorio para su posterior presentación al Directorio de FONAFE;

Que, mediante Informe N° 023-2022-ENACO S.A./GPPI., emitido por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática, se remite el Plan Estratégico 2022 - 2026 de ENACO S.A., con los ajustes solicitados mediante Oficio N° 0013-2023-GPC-FONAFE. Asimismo, se tiene que la Gerencia General mediante Informe N° 020-2023-ENACO S.A./Gerencia General., validando el pronunciamiento emitido por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática, eleva al Directorio el Plan Estratégico Institucional 2022 - 2026 de ENACO S.A., para su aprobación, el cual ha sido elaborado con los ajustes solicitados por la Ejecutiva Corporativa de Planeamiento de FONAFE;



Que, estando a las consideraciones expuestas, el Directorio en virtud de las facultades conferidas en el artículo 31° del Estatuto Social de la Empresa y considerando los ajustes solicitados por la Gerencia Corporativa de Planeamiento y Control de Gestión de FONAFE mediante Oficio N° 0013-2023-GPC-FONAFE, luego de las deliberaciones del caso, por unanimidad acordó:

**ACUERDO N° 016-2023**

1. Aprobar el Plan Estratégico de la Empresa Nacional de la Coca S.A., 2022 - 2026, ello, en conformidad al Informe N° 020-2023-ENACO S.A./Gerencia General emitido por la Gerencia General e Informe N° 023-2022-ENACO S.A./GPPI., emitido por la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática.
2. Encargar a la Gerencia General realizar los trámites administrativos y legales necesarios a fin de viabilizar el presente acuerdo, debiendo remitir la comunicación correspondiente a FONAFE, en conformidad a la Directiva Corporativa: "Directiva Corporativa de Gestión Empresarial".
3. Dispensar el presente acuerdo del trámite de lectura y aprobación de acta para su inmediato cumplimiento.

Cusco, 20 de Marzo de 2023.



.....  
ABC MARCO ANTONIO MARIN ANDÍA  
Asesor Legal – Secretario Letrado del Directorio  
Empresa Nacional de la Coca - ENACO S.A.



DOC. N°	183775
EXP. N°	93005



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

**PLAN ESTRATÉGICO  
DE LA EMPRESA NACIONAL DE LA  
COCA S.A.  
2022 - 2026**

DICIEMBRE 2022

## Contenido

1. MARCO INSTITUCIONAL.....	3
1.1. Síntesis de la Empresa .....	3
2. DIAGNÓSTICO .....	5
2.1. Antecedentes.....	5
2.1.1. Antecedentes a nivel internacional.....	5
2.2. Análisis externo .....	7
2.2.1. Análisis de los factores externos.....	7
2.2.2. Oportunidades y amenazas.....	20
2.3. Análisis interno.....	23
2.3.1. Análisis de los factores internos .....	23
2.4. Grupos de Interés .....	37
2.5. Matriz y Análisis FODA.....	38
3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS .....	42
3.1 Misión .....	42
3.2 Visión.....	43
3.3 Valores .....	43
4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICO.....	43
4.1. Ejes Estratégicos .....	43
4.2. Mapa Estratégico.....	45
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI) .....	46
6. ESTRATEGIA GENERAL .....	50
7. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI).....	50
7.1. Matriz de Acciones Estratégicas .....	50
8. ANEXOS .....	62
8.1. Anexo 1: Alineamiento de los Objetivos estratégicos de ENACO con los Objetivos estratégicos de FONAFE .....	62
8.2. Anexo 2: Ficha técnica de Indicadores .....	64
Ficha técnica del indicador 1 .....	64

## 1. MARCO INSTITUCIONAL

### 1.1. Síntesis de la Empresa

La Empresa Nacional de la Coca S.A. (ENACO S.A.) tiene como objeto social, el desarrollar actividades lícitas vinculadas a la producción, industrialización y comercio interno y externo de la hoja de coca y sus derivados, así como de otras plantas medicinales y sus derivados.

La administración de los cultivos de hoja de coca por el Estado Peruano data del año 1949 con la publicación del Decreto Ley N° 11046 que establece el Estanco de la Coca, en el marco de los compromisos asumidos por el Perú, como país signatario de convenios internacionales destinados a restringir el consumo de drogas y narcóticos. La finalidad del Estanco era controlar el sembrío, cultivo y cosecha de la hoja de coca, así como su distribución, consumo y exportación. Así mismo, se asigna al Ministerio de Hacienda, la determinación de las zonas del territorio nacional en que podrá efectuarse su cultivo y el catastro de los sembríos de las zonas productoras.

La Ley Orgánica del Ministerio de Industria y Comercio, el Decreto Ley 17525 de 1969 – actualmente derogado - dispuso que la Empresa de la Coca y Derivados era uno de los organismos públicos descentralizados del Sector, a la cual le correspondía ejercer en nombre del Estado, el monopolio en la compra de toda la producción nacional de hoja de coca, su elaboración y comercialización.

Con la promulgación del Decreto Ley N°20689, Nueva Ley Orgánica del Sector Industria y Turismo (1974) se establece que, en tanto se publique la Ley Normativa de la Actividad Empresarial del Estado, empresas como la Empresa de la Coca y Derivados, podrán organizarse como empresas estatales.

En febrero de 1978 con el Decreto Ley N°22095, el Gobierno Revolucionario aprobó la Ley de Represión del Tráfico Ilícito de Drogas. Mediante esta norma se prohíbe el cultivo de coca y almácigos en nuevas áreas del territorio nacional y se determina que solo el Estado, mediante la Empresa Nacional de la Coca (ENACO) realizará la comercialización interna y externa de la hoja de coca.

Con el Decreto Ley 22232, Ley Orgánica del Sector Agrario (julio de 1978), la Empresa Nacional de la Coca (ENACO) pasa a ser un órgano desconcentrado del Ministerio de Agricultura y Alimentación, encargado del monopolio de comercialización interna y externa de la hoja de coca, así como su industrialización.

En diciembre de 1978, el Decreto Ley 22370 aprueba la Ley Orgánica de la Empresa Nacional de la Coca, identificada con las siglas ENACO, empresa pública del Sector Agrario que tiene por finalidad ejercer el monopolio de la comercialización e industrialización de la hoja de coca, y que tiene por funciones:

- a. Ejecutar la comercialización interna de la hoja de coca y de los productos y subproductos provenientes de su industrialización.
- b. Ejecutar la comercialización externa de la hoja de coca y de los productos y subproductos provenientes de su industrialización.
- c. Ejecutar la industrialización de la hoja de coca.
- d. Otras que le confiere la Ley de Control de Drogas-Decreto Ley 22095 y demás normas sobre comercialización de la hoja de coca.

La 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.

Mediante el DL 216 (1981), “Ley de la Actividad Empresarial del Estado de 1981” que regula la actividad empresarial del Estado, se dispone la reorganización de las empresas de derecho público, convirtiéndolas en empresas estatales de derecho privado, entre ellas, la Empresa Nacional de la Coca (ENACO). Se dispuso, además, que las actividades económicas reservadas al Estado solo podían ser establecidas por causas de interés social o seguridad nacional declaradas por Ley, 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. En el marco de esta norma, se aprobó un nuevo estatuto de ENACO, en el que 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.

Otra norma que regula la actividad económica del Estado fue emitida el año 1991 con el Decreto Legislativo 757, Ley Marco de la Inversión Privada (1991) que señala que, cuando una misma actividad económica es realizada por el Estado y por empresas privadas, se aplican iguales condiciones a ambos. En ningún caso se otorgará a las empresas del Estado atribuciones de imperio o propias de la Administración Pública.

En 1999 se promulga la Ley N° 27170, Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado que encarga al FONAFE, el normar y dirigir la actividad empresarial del Estado de las empresas y entidades bajo el ámbito del FONAFE, entre las que se encuentra ENACO S.A. Bajo esta normatividad, se emite el actual Estatuto que rige a ENACO, el cual fue 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.

En la actualidad, la gestión de las Empresas del Estado bajo el ámbito del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, se rigen por el Decreto Legislativo N° 1031, que promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado (junio de 2008) aplicables a las Empresas del Estado bajo el ámbito del FONAFE. Se establece que la Actividad Empresarial del Estado se desarrolla en forma subsidiaria, autorizada por Ley del Congreso de la República y sustentada en razón del alto interés público o manifiesta conveniencia nacional, en cualquier sector económico, sin que ello implique una reserva exclusiva a favor del Estado o se impida el acceso de la inversión privada.

La Empresa Nacional de la Coca (ENACO) es la única empresa facultada por Decreto Ley N° 22370 para atender la demanda legal de hoja de coca, mediante la comercialización de la hoja de coca y sus derivados de manera legal; al ser una empresa estratégica única del Estado, no pueden crearse otras empresas que participen en actividades similares. ENACO fue fundada en el año 1949 y es la empresa más antigua de América Latina que se dedica a la comercialización e industrialización de la hoja de coca para usos y salud de la humanidad, la cual, con el apoyo de las políticas peruanas, han permitido liderar el desarrollo de la industria de la coca, y convertir a ENACO en un referente para comercializar, registrar y regular el uso lícito de la hoja de coca, destinados tanto el mercado nacional como al mercado externo.

En la formulación del Plan Estratégico, se ha contado con la participación y aportes del Directorio, Funcionarios y colaboradores de la Empresa, con cuyos aportes, se plasmó el diagnóstico general, los objetivos estratégicos, metas e indicadores de desempeño.

## **2. DIAGNÓSTICO**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.1.1. Antecedentes a nivel internacional**

A nivel internacional, Bolivia y Colombia son los países que también cuentan con mercados legales de la hoja de coca.

##### **a) El caso de Bolivia**

En Bolivia, al igual que en el Perú, la producción y el consumo de hoja de coca están muy arraigados en determinadas comunidades campesinas y en sus costumbres, tales como la masticación, convertido en té o es usado en rituales religiosos. Desde el año 2004, los productores cocaleros registrados tienen acceso a un cato de hoja de coca, que es una extensión de tierra de 1.600 metros cuadrados y que corresponde a la medida permitida por el Gobierno para el consumo legal habitual de una familia.

A partir del primer gobierno de Evo Morales - electo presidente en el año 2006, se fortalece la industrialización de la hoja de coca mediante la introducción de políticas para su revalorización, las cuales se incorporaron también en la Constitución Política del Estado del año 2009. Para impulsar el proceso de industrialización, el Estado crea en el año 2008, la Empresa Boliviana de Coca (EBOCOCA) como parte de la política del gobierno de conferirle a la hoja de coca una nueva imagen, como un producto que posee beneficios para la salud. En el año 2011, EBOCOCA inicia la fabricación de productos derivados de la hoja de coca, pero este esfuerzo tuvo una vida muy corta, y, a los pocos meses, sus dos plantas dejaron de operar.

En el año 1998, la Ley del Régimen de la Coca y Sustancias Controladas - Ley N° 1008, dispuso que la superficie de cocales para el consumo tradicional no deberá exceder las 12.000 hectáreas. En marzo de 2017, durante el gobierno de Evo Morales, se aprueba la Ley General de la Coca - Ley N° 906, que establece el aumento de las hectáreas legales de 12,000 a 22,000, cantidad superior a la demanda nacional legal de este cultivo, la cual fue estimada por la Unión Europea en alrededor de 14.700 hectáreas (año 2013). Esta misma norma retoma la industrialización con la creación del Consejo Nacional de Revalorización, Producción, Comercialización, Industrialización e Investigación de la Coca (CONCOCA) como el máximo organismo de definición de políticas nacionales de revalorización, producción, comercialización, investigación e industrialización de la coca, cuyo objetivo es brindar el apoyo estatal a la investigación científica, la promoción de la hoja milenaria en el ámbito nacional y para su exportación.

La Ley N° 906 autoriza la existencia de dos mercados de hoja de coca: el Mercado de la Asociación Departamental de Productores de Coca - ADEPCOCA, en el Departamento de La Paz, y, en el Departamento de Cochabamba, el Mercado de Sacaba. En el año 2017, la Unidad de Industrialización dependiente del Viceministerio de Coca y Desarrollo Integral habilitó la autorización a empresas para que puedan comprar hoja de coca en estos dos mercados e industrializarla para la elaboración de diferentes productos como: mate, trimate, concentrado de coca para bebidas, aguardiente, licor, shampoos, cremas, pomadas, harina de coca y otros productos transformados o industrializados de forma lícita. Estas acciones no estuvieron

acompañadas de investigación para explorar diferentes productos y usos de la hoja de coca, y, en general, su impacto en la formalización de los cocaleros, hasta ahora, no ha sido significativo.

## **b) El caso de Colombia**

En Colombia la fabricación y comercialización de productos derivados de la hoja de coca en el mercado legal se encuentra exclusivamente en manos privadas, es decir, no existe ninguna empresa del Estado para estos fines. En este país existe un pequeño número de empresas formales que transforman legalmente la hoja de coca en productos nutricionales, medicinales y cosméticos<sup>1</sup>. Estas empresas procesan la coca en té, galletas, harinas, bebidas, bebidas carbonadas, aceites esenciales y productos tradicionales. Además de emprendimientos productivos, han surgido varias iniciativas culturales y de investigación que promueven la industrialización de la coca, como la Fundación para el Estímulo de las Artes (FEDAR) y Eco Jardín, empresa dedicada a la investigación y promoción de plantas medicinales, entre ellas, la coca, que busca mejorar las condiciones de vida tanto de sus proveedores como de un colectivo de mujeres asociadas.

Si bien las costumbres indígenas sobre el consumo ancestral de la hoja de coca cuentan con el reconocimiento de entes internacionales como la OIT y la ONU, de los que Colombia forma parte, en Colombia todavía existe rechazo en amplios sectores a los productos que la contengan como materia prima. La imagen de la hoja de coca sigue fuertemente asociada al narcotráfico y la cocaína, lo que constituye el mayor impedimento para su comercialización legal y de sus productos derivados. El uso legal de la hoja de coca se encuentra comprendido en la Ley 30 por la cual se adopta el Estatuto Nacional de Estupefacientes (1986), el cual estipula que el Consejo Nacional de Estupefacientes es el ente encargado de reglamentar los cultivos de plantas de las cuales se produzcan sustancias estupefacientes y el consumo de éstas, por parte de las poblaciones indígenas, de acuerdo con los usos y prácticas derivadas de su tradición y cultura (artículo 7°).

La venta de los productos derivados de la hoja de coca en Colombia, se realiza bajo la protección de la autonomía de los pueblos indígenas; de este modo, las empresas obtienen permisos de la Autoridad Indígena local, lo cual ha tenido buena aceptación tanto de parte de las comunidades como de los empresarios y comerciantes. Esta facultad nace de la Constitución Política de 1991, que, en sus artículos 246 y 330 otorga jurisdicción especial y encomienda funciones de autogobierno a los consejos indígenas para promover sus usos y costumbres. Un ejemplo es la autorización recibida por la empresa Coca Nasa – empresa pionera en la elaboración de productos derivados de la hoja de coca, que opera desde el año 1993 - para la producción de bebidas aromáticas en base a la hoja de coca, mediante la resolución emitida por la autoridad indígena representada en la Asociación de Cabildos Indígenas, Juan Tama de Inzá Cauca.

Una limitación importante que impidió durante años la consolidación del mercado de productos derivados de la hoja de coca fue la restricción impuesta en el año 2007 por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) a su comercialización en todo el territorio nacional, quedando limitado a las fronteras territoriales indígenas. Adicionalmente, en el año

---

<sup>1</sup> Para el año 2018, se contabilizaron 19 iniciativas a lo largo del país. Fuente: Dora Lucila Troyano Sánchez, David Restrepo “La Industrialización de la Hoja de Coca. Un Camino de Innovación, Desarrollo y Paz en Colombia”. Open Society Foundations. Marzo 2018, p.24.

2010, INVIMA advirtió a la población que los productos derivados de la hoja de coca no contaban con el debido registro sanitario, lo que impidió su ingreso a mercados masivos tales como supermercados, farmacias y almacenes de cadena. Esta restricción fue anulada en el año 2015 por el Consejo de Estado, con lo que se permitió que las comunidades indígenas comercialicen productos con hoja de coca en todo el territorio nacional.

Es recién a partir de la firma del Acuerdo de Paz entre las FARC y el gobierno colombiano que se busca “mantener el reconocimiento de los usos ancestrales y tradicionales de la hoja de coca, como parte de la identidad cultural de la comunidad indígena y la posibilidad de la utilización de cultivos de uso ilícito, para fines médicos y científicos y otros usos lícitos que se establezcan”, lo que favorecerá la comercialización y el desarrollo de un mercado para estos productos en el territorio colombiano.

## **2.2. Análisis externo**

Se analizan los factores a) políticos, b) económicos, c) socio-culturales, d) tecnológicos y científicos, e) ecológicos y ambientales y f) legales.

### **2.2.1. Análisis de los factores externos**

Se analizan los factores externos de mayor impacto en la gestión de la empresa.

#### **1. Factores Políticos**

Las actividades de ENACO se verán fuertemente influenciadas por diversos factores políticos del entorno nacional e internacional, entre los que se puede destacar la presencia del narcotráfico organizado y las políticas vinculadas a la erradicación de los cultivos ilícitos de hoja de coca.

- a) El Perú es miembro de la Convención Única de 1961 sobre Estupefacientes, que señala que todos los países miembros están obligados a prohibir el cultivo del arbusto y/o planta de hoja de coca y como tal debe ejercer todas las acciones que tiene en su poder para eliminarlos, y donde se realizan cultivos del arbusto de coca, se aplicara un sistema de fiscalización que establece un organismo oficial. En el Perú, ENACO es la única empresa estatal en el mundo, que legalmente posee el monopolio de la comercialización de la hoja de coca en su país.

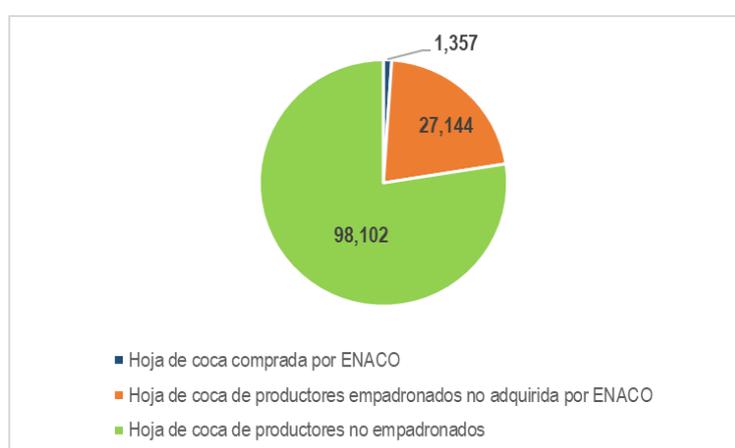
El Perú se reservó el derecho de autorizar temporalmente la masticación de la hoja de coca, en un plazo de 25 años esta actividad quedaría prohibida en su territorio, En la Convención de las Naciones Unidas contra el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias psicotrópicas de 1988, artículo 14, se señaló que los países miembros adoptaran medidas para evitar el cultivo ilícito de plantas que contengan estupefacientes o sustancias como la hoja de coca, y erradicar aquellas que se cultiven ilícitamente en su territorio.

Sin embargo, el Congreso de la República aprobó esta Convención con reserva y declara que no se considera obligado a tipificar como delito penal el cultivo hoja de coca y otros cultivos similares. Por tanto el Perú puede mantener vigente la masticación de la hoja de coca en el país.

## b) Presencia del narcotráfico

La producción de hoja de coca en el Perú proviene de productores empadronados y no empadronados. El mercado legal corresponde a los productores cocaleros empadronados cuya producción es adquirida por ENACO; actualmente ENACO solo compra una parte de esta producción. La producción de los cocaleros no empadronados tiene como destino tanto el mercado lícito como el ilícito, este último corresponde al contrabando y el narcotráfico. El siguiente gráfico muestra cómo se distribuyó la producción nacional de la hoja de coca en el año 2018.

**Gráfico 1. Producción nacional de hoja de coca, por destino de la producción (TM)  
Año 2018**



Fuente: DEVIDA (2020). Informe sobre la Demanda de Hoja de Coca para Fines Tradicionales e Industriales.

En el mercado, el narcotráfico es una de las mayores amenazas a la seguridad nacional, en la que participa la delincuencia organizada transnacional (DOT) vinculada al tráfico de cocaína y que actúa en el país, mediante cárteles y organizaciones criminales provenientes de países de América Latina y de otros continentes, además de organizaciones criminales nacionales. El narcotráfico promueve la microcomercialización y el consumo de drogas; produce fuertes impactos ambientales por la degradación significativa de los suelos y de los ecosistemas, afecta zonas protegidas, genera deforestación y el vertido de químicos en suelos y cuerpos de agua; genera lavado de activos que se infiltra en actividades lícitas; y, se convierte en un peligro a la seguridad de la población y del país debido a que su accionar es violento. El contrabando es otra actividad ilícita en la cual la hoja de coca atraviesa fronteras de manera clandestina, principalmente desde y hacia Bolivia.

Respecto a la demanda y oferta de drogas, el Reporte Mundial de las Drogas (United Nations Office on Drugs and Crime, 2021) señala que, globalmente, se estima que durante el año 2019, 20 millones de personas fueron consumidores de cocaína, correspondiendo al 0.4% de la población global de las edades entre 15 y 64 años, habiéndose incrementado significativamente la demanda de cocaína principalmente en el continente americano y en Europa occidental y central. Esta mayor demanda presiona en la oferta de cocaína, cuya elaboración se concentra en tres países andinos: Colombia, Perú y Bolivia.

Además del incremento en el consumo de cocaína a nivel mundial, la evolución de los volúmenes de producción de la hoja de coca en el Perú para los siguientes años, dependerá, en buena medida, de las acciones que tome el gobierno de Colombia. A partir del ingreso del presidente Iván Duque en el año 2018, Colombia desplegó un gran programa de interdicción, que incluye el bloqueo aeronaval de sus costas del Pacífico y Caribe (Atlántico), y que tuvo como resultado el incremento en la incautación de droga y en la erradicación de hectáreas de cultivos ilícitos, logrando que en el año 2019 se incauten 440 TM de cocaína y, que, a agosto de 2020 se hayan erradicado 69,829 ha de coca. Estos logros en la lucha contra el narcotráfico en Colombia impactan sobre la producción de hoja de coca en Perú y Bolivia, y desplazan la demanda de hoja de coca y la elaboración de cocaína hacia estos países. Los resultados de las elecciones presidenciales de Colombia del año 2022 determinarán el rumbo que tomará la erradicación de cultivos ilícitos y los decomisos de droga en ese país, los mismos que tendrán un impacto en la cantidad de hectáreas que se destinarán a la producción de hoja de coca en Perú y Bolivia destinada a abastecer al narcotráfico.

### **c) Políticas de erradicación de cultivos ilícitos de hoja de coca**

Las políticas de Estado vigentes que rigen la erradicación de cultivos ilícitos relacionados a la hoja de coca son: el Acuerdo Nacional, la Política General de Gobierno para el periodo 2021 -2026 y la Política Nacional contra las Drogas al 2030.

- Política de Estado 27 del Acuerdo Nacional correspondiente a la “Erradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas.
- Política General de Gobierno para el periodo 2021-2026: aprobada con Decreto Supremo N° 164-2021-PCM.
  - Eje 6: Fortalecimiento del sistema democrático, seguridad ciudadana y lucha contra la corrupción, narcotráfico y terrorismo
- Política Nacional contra las Drogas al 2030 involucra la participación de ENACO en el objetivo prioritario 2 y sus lineamientos:
  - Objetivo prioritario 2: Reducir la producción y comercio ilícito de drogas en zonas estratégicas de intervención.
    - Lineamiento 2.1: Disminuir la producción y el desvío de hoja de coca destinada a la producción ilícita de drogas en zonas estratégicas de intervención.
    - Lineamiento 2.2: Disminuir la capacidad de producción y comercio ilícito de drogas en zonas estratégicas de intervención.

Por otro lado, el fortalecimiento del mercado legal de la hoja de coca involucra el reconocimiento y valorización de su consumo tradicional e industrial, el cual debe ir acompañado de políticas efectivas de erradicación de los cultivos ilícitos y del decomiso de la hoja de coca en manos de comercializadores informales. El control del comercio legal de la hoja de coca, si bien es una responsabilidad de ENACO, requiere la activa participación de la PNP, con actividades de fiscalización sobre el tránsito de hoja de coca y de la SUNAT mediante operativos para el control del mercado de la hoja de coca, así como la fiscalización e incautación a los comercializadores informales a los que se une el contrabando. Sin embargo, en muchas zonas estas acciones no se están llevando a cabo o su accionar es muy limitado, y ello ha generado el incremento en los volúmenes comercializados a través del comercio ilegal y del contrabando.

#### Información relevante del factor político

Se han identificado las siguientes oportunidades:

- ENACO S.A. por mandato legal ejerce el monopolio de la comercialización e industrialización de hoja de coca de procedencia legal.
- Existe un volumen considerable de producción de hoja de coca legal, que ENACO S.A. podría requerir el cumplimiento de entrega de la totalidad de la producción declarada en el padrón de productores de hoja de coca.

Se han identificado las siguientes amenazas:

- La presencia de narcotráfico, la sensibilidad política del cultivo y la presencia de la corrupción en las entidades del Estado que cooperan con ENACO S.A. generan un escenario de trabajo complejo y de riesgo para las actividades de la empresa.

## **2. Factores Económicos**

Como factores económicos se resaltan los relacionados al entorno internacional, el entorno nacional y la producción y precios de la hoja de coca.

### **a) Entorno internacional**

La economía experimentó una contracción del 5.2 % en el producto interno bruto mundial en el año 2020 como consecuencia de la pandemia del COVID-19, habiendo tenido una caída de 6.3% para el caso de América Latina, región en la que la crisis sanitaria ha tenido enormes costos económicos y sociales. Para el año 2021, se espera una recuperación firme del 5.6%, y para los siguientes años, continuaría el crecimiento de la economía, pero a tasas menores, similares a las tasas pre pandemia.

**Cuadro 1. PBI real de la economía mundial**

Mundo	2.6	-3.3	5.7	2.9	3.0	3.0
Economías avanzadas	1.7	-4.6	5.1	2.6	2.2	1.9
Economías emergentes y en desarrollo	3.8	-1.6	6.6	3.4	4.2	4.4
Asia oriental y el Pacífico	5.8	1.2	7.2	4.4	5.2	5.1
Europa y Asia central	2.7	-1.9	6.5	-2.9	1.5	3.3
América Latina y el Caribe	0.8	-6.4	6.7	2.5	1.9	2.4
Oriente Medio y Norte de África	0.9	-3.7	3.4	5.3	3.6	3.2
Asia meridional	4.1	-4.5	7.6	6.8	5.8	6.5
África al sur del Sahara	2.6	-2.0	4.2	3.7	3.8	4.0

PIB real	Histórico			Proyección			
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Mundo</b>	<b>3.2</b>	<b>2.6</b>	<b>-3.3</b>	<b>5.7</b>	<b>2.9</b>	<b>3.0</b>	<b>3.0</b>
América Latina y el Caribe	1.8	0.8	-6.4	6.7	2.5	1.9	2.4

Fuente: (BM, 2022) Banco Mundial. Perspectivas Económicas Mundiales ajustadas. Año 2024

Los factores que han contribuido al crecimiento de las economías a partir del 2021 han sido: las campañas de vacunación, la recuperación paulatina de las actividades económicas, los altos precios de las materias primas y los estímulos fiscales de determinados países que inyectaron en sus economías.

Según las proyecciones de las Perspectivas Económicas Globales (Banco Mundial, junio 2022) para el año 2023 y 2024, el crecimiento global estará sostenido por la continuidad de la política monetaria expansiva y el desarrollo de proyectos de inversión en infraestructura verde, principalmente en las economías desarrolladas. Para el periodo 2023-2025, la actividad económica global se moderaría ante la desaceleración estructural de China, el menor crecimiento de algunos países emergentes como India, y la ausencia de medidas para impulsar la productividad en algunas economías desarrolladas. Entre los principales riesgos que podrían afectar la recuperación económica se encuentran: la posibilidad de nuevos rebrotes ante la expansión de la variante delta u otras variantes, demoras en la distribución de las vacunas contra la COVID-19; el deterioro de las condiciones financieras en el caso de que la Reserva Federal de Estados Unidos inicie el retiro de estímulo monetario antes de lo previsto; presiones inflacionarias; escalada de las tensiones geopolíticas y sociales; y deterioro de la situación fiscal, especialmente, en las economías emergentes.

El producto interno bruto (PIB), de Latinoamérica y el Caribe crecerá 2.5% este año, de acuerdo con un pronóstico del Banco Mundial, un 0,2% más que lo que la multilateral. Para el 2023 se espera que el crecimiento se desacelere a 1.9%, y para 2024 repuntará un 2.4%. La proyección para la región es inferior al estimado para los mercados emergentes a nivel mundial, de 3,4% promedio impulsado por China e India en donde se espera el mayor crecimiento.

La desaceleración regional refleja el endurecimiento de las condiciones financieras, el debilitamiento del crecimiento de la demanda externa, la rápida inflación y la alta incertidumbre política en algunos países, dice sobre Latinoamérica el PBI per cápita de toda la región aumente solo un 0.6% entre 2019 y 2023.

## b) Entorno nacional

El Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas (Banco Central de Reserva, diciembre 2021) presenta las siguientes proyecciones para el periodo 2021 -2023.

**Cuadro 2. Proyecciones macroeconómicas 2021 -2023. Perú**

Variables macroeconómicas	Proyecciones		
	2021	2022	2023
Tasa de crecimiento PBI	13.2%	3.4%	3.2%
Déficit fiscal	3.1%	2.8%	2.4%
Deuda bruta del sector público no financiero (%del PBI)	36.8%	-.-	35.6%
Inflación (noviembre 2021)	5.66%	-.-	-.-

Fuente: BCRP. Reporte de Inflación. Panorama actual y proyecciones macroeconómicas. Diciembre 2021. Elaboración propia

El Banco Central de Reserva del (BCRP) estima una tasa de crecimiento del PBI del 13.2% para el año 2021, con lo cual la economía recuperaría los niveles prepandemia, mientras que para los años 2022 y 2023, la proyección considera como supuestos, la continuación de la vacunación de la población objetivo durante el año 2022, el mantener una posición monetaria expansiva aunque en menor magnitud, los términos de intercambio serían favorables, se realizaría el levantamiento gradual de las restricciones sanitarias, la recuperación del mercado laboral y la preservación de la estabilidad económica y financiera. Se asume que posibles nuevas olas de contagios por COVID-19, no tendrían impactos económicos significativos.

El Marco Macroeconómico Multianual (Ministerio de Economía y Finanzas, agosto 2021) proyecta que para el periodo 2023-2025, la actividad económica se incrementaría 4,1% en promedio debido, tomando en cuenta los siguientes supuestos: i) un crecimiento sostenido de la demanda interna, principalmente por mayores inversiones, ii) retorno a la normalidad de operaciones de las actividades más afectadas por la pandemia, iii) incremento de las exportaciones por el inicio de producción de proyectos cupríferos; y, iv) continuidad de medidas para impulsar la competitividad y productividad, los cuales permitirán generar nuevos motores de crecimiento.

Respecto al déficit fiscal, llegó a 8.9% del PBI en el año 2020, y, para el año 2021 su proyección es de 3.1%, gracias a que durante el año se presentó un contexto de fuerte recuperación de los ingresos fiscales por los altos precios de los *commodities*, se incrementó la actividad económica, así como la recaudación de ingresos extraordinarios. Se espera que para los años 2022 y 2023 se mantenga su tendencia decreciente.

Uno de los cambios efectuados en política monetaria fue la decisión del Directorio del BCRP de retirar el estímulo monetario en agosto de 2021, luego de haber mantenido la tasa de interés de referencia de política monetaria en su mínimo histórico de 0.25% entre marzo de 2020 y julio de 2021 y pasó a 2.5% en diciembre de 2021, con la finalidad de mantener una posición expansiva de la política monetaria.

La inflación anual hasta noviembre de 2021 para los últimos doce meses llegó a 5.66%, impulsada por el mayor precio de los alimentos con alto contenido importado y los combustibles; así como por la depreciación del sol. Los factores de riesgo de inflación identificados por el BCRP consideran las siguientes contingencias: (i) un menor nivel de actividad local de no recuperarse la confianza empresarial y del consumidor; (ii) presiones al alza del tipo de cambio por episodios de salidas de capitales en economías emergentes o demora en la normalización de la volatilidad reciente en los mercados financieros locales; y, (iii) persistencia de elevados precios internacionales de combustibles y alimentos por continuidad de problemas de abastecimiento, aunado a factores climatológicos.

### c) Producción y precios de la hoja de coca

Según el “Informe sobre la Demanda de Hoja de Coca para Fines Tradicionales e Industriales” (DEVIDA, 2020) aproximadamente el 10% de la producción nacional de coca (11,712 toneladas) está destinada al consumo tradicional (chacchar, curación de malestares, pago a la tierra, otros) e industrial (harina, filtrantes, golosinas y otros).

El crecimiento del mercado formal de los últimos años se ha evidenciado en un aumento de la demanda de la hoja de coca para fines tradicionales e industriales, que, de acuerdo a lo publicado por el Sistema de Información de Lucha contra las Drogas (SISCOD) ha pasado de 8,700 toneladas en el 2003 a cerca de 12,000 toneladas en el 2019.

El siguiente cuadro muestra cómo ha evolucionado la producción y los precios de la hoja de coca en los últimos 10 años, según información estadística publicada en el Sistema de Información de Lucha contra las Drogas (SISCOD).

**Cuadro 3. Producción y precios de la hoja de coca. Años: 2010 – 2020**

Años	Producción total (TM)	Producción legal (TM)	% Producción legal	Precio de la hojade coca por kilogramo
2010	129,500	8,787	6.79%	-.-
2011	131,295	8,787	6.69%	-.-
2012	128,739	8,787	6.82%	S/ 8.70 kg
2013	121,242	10,729	8.85%	S/ 12.00 kg
2014	100,840	10,729	10.64%	S/ 12.9 kg
2015	96,304	10,729	11.14%	S/ 13.13 kg
2016	105,960	10,729	10.13%	S/ 10.4 kg
2017	117,292	10,729	9.15%	S/11.00 kg
2018	127,532	10,729	8.41%	S/11.00 kg
2019	132,436	11,713	8.84%	S/11.00 kg
2020	146,359	11,713	8.00%	S/ 8.70 kg

Fuente: Sistema de Información de Lucha contra las Drogas (SISCOD). Elaboración propia

En el cuadro anterior se observa que, con algunos altibajos, la producción total de hoja de coca se ha incrementado en el periodo 2010 -2020. De este total, entre el 6.79% y el 11.14% anual para ese periodo se ha destinado al mercado legal (mercado tradicional e industrial) mientras que entre el 89% y el 93% de la producción estaría articulada al narcotráfico. En cuanto al precio del kilogramo de la hoja de coca, durante ese periodo ha oscilado - entre los S/ 8.70 hasta los S/. 13.13. El mayor precio presentado en el año 2015 puede estar relacionado al menor volumen de producción de ese año, mientras que el bajo precio de la hoja de coca del año 2020 puede deberse a la emergencia sanitaria del Covid-19, en la cual los volúmenes comprados de la hoja de coca por el narcotráfico se redujeron ostensiblemente.

En cuanto a las compras de ENACO, único comprador autorizado por el Estado peruano para comprar hoja de coca, los volúmenes comprados en los últimos quince años se presentan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 4. Hoja de coca comprada por ENACO por año 2005-2020 (TM)**

<b>Año</b>	<b>Volúmenes comprados (TM)</b>
2005	3,044
2006	2,766
2007	3,109
2008	2,417
2009	2,507
2010	2,641
2011	2,213
2012	2,049
2013	2,284
2014	1,913
2015	1,856
2016	1,821
2017	1,667
2018	1,357
2019	1,404
2020	2,160

Fuente: DEVIDA. Análisis de Compra-Venta de Hoja de Coca en el Perú. Año 2021. Elaboración ENACO S.A.

Como se aprecia en el cuadro anterior, los volúmenes comprados por ENACO se han reducido a la mitad en los últimos quince años. Para el año 2020, de las 11,712 toneladas de hoja de coca producidas para el mercado legal, ENACO solo comercializó unas 1.500 toneladas, que equivale al 50% del volumen adquirido en el año 2005 que fue de 3,044 toneladas. En el mercado interno, uno de los factores que afecta más la venta de la hoja de coca seca es que no se encuentra exonerada del impuesto general a las ventas (IGV) con lo cual ENACO no puede competir con los vendedores del mercado informal, que pagan un precio mayor por la arroba de coca al productor.

El crecimiento de la demanda interna en los últimos años se concentra en el uso tradicional (chacchado de la coca) mientras que el crecimiento del consumo de productos derivados no ha sido significativo. Para el uso tradicional, el consumidor prefiere la hoja entera y verde, y valora mucho los aspectos visuales que considera de mejor calidad, por el que está dispuesto a pagar más. En cuanto al mercado externo, existen restricciones

al ingreso de productos derivados de la hoja de coca en determinados mercados, y, además, los convenios de la ONU regulan su comercio internacional a través de la Convención Única sobre Estupefacientes (1961), que reúne a un conjunto de plantas, sustancias y alcaloides de fácil extracción, cuyo uso y producción está normado por un Sistema de Fiscalización Internacional; el Convenio sobre Sustancias Sicotrópicas (1971) y la Convención contra el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas (1988). Un caso reciente de una restricción es el acontecido el año 2020 con la aerolínea KLM que impuso restricciones al ingreso de la pasta Básica de Cocaína (PBC) al 92% de pureza con fines medicinales cuyo mercado de destino era Holanda.

En el contexto de recuperación conservadora de la economía internacional, la Empresa cuenta con dos socios comerciales, uno en Estados Unidos que adquieren hoja de coca y extractos de hoja de coca y uno en Europa que adquiere cocaína, cuyos volúmenes regulares de compra, podrían verse afectados por los efectos de la crisis internacional.

Por lo que, la cartera de exportaciones de ENACO S.A. representan aproximadamente un 30% de las ventas totales, estos clientes colocan sus productos terminados en países que se encuentran afectados por la crisis internacional.

### **3. Factores Socioculturales**

Los factores socioculturales se vinculan, principalmente, a la relación entre ENACO y los productores cocaleros empadronados que abastecen hoja de coca a la empresa, quienes se caracterizan por contar con pequeñas parcelas de producción y al consumo tradicional de la hoja de coca.

#### **a) Padrón de productores cocaleros**

Con la publicación del Decreto Legislativo N° 220952 (1978) se prohibió el cultivo de coca y almácigos en nuevas áreas del territorio nacional<sup>2</sup>. Para hacer efectiva estas disposiciones se estableció la obligación de todos los conductores de predios dedicados al cultivo de la hoja de coca a empadronarse en el Registro de Productores de ENACO. En el año 1978 se empadronaron 25,159 productores y, en el año 1981, ante el reclamo de agricultores que no lograron registrarse dentro de la primera disposición transitoria de la Ley 22095, se incorporaron 9,305 productores, totalizando 36,464 productores para 22,094 ha.<sup>3</sup> de cultivo, a quienes ENACO puede comprar hoja de coca. Los productores empadronados están distribuidos en 13 departamentos, siendo Cusco, Huánuco, La Libertad, Ayacucho, San Martín y Puno los departamentos con mayor número de empadronados. El artículo 10° inciso 3 del Decreto Supremo N° 006-2016-IN prohíbe la ampliación del padrón de productores, por lo cual, el padrón de productores se encuentra desactualizado, lo cual ha generado el reclamo de los productores en los últimos años.

Los productores cocaleros empadronados no venden toda su producción a ENACO, sino que parte de ella es desviada a comerciantes informales con fines lícitos, que pagan mayores precios por la arroba, y una parte de la producción legal también es derivada al narcotráfico.

En la actualidad, se han generado instancias participativas por iniciativa del Estado, es así que en marzo de 2021 se instaló el Consejo Supervisor de la comercialización de la hoja de coca, con la participación de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), autoridades locales de las provincias cusqueñas de La Convención y Calca, directivos de la Empresa Nacional de Coca (ENACO) y representantes de cuencas cocaleras. El objetivo del grupo de trabajo, conforme a lo dispuesto en la RM N° 072-2021-PCM, es atender la problemática de la comercialización de la hoja de coca y elaborar propuestas para la mejora institucional de ENACO.

#### **b) Consumo tradicional de la hoja de coca**

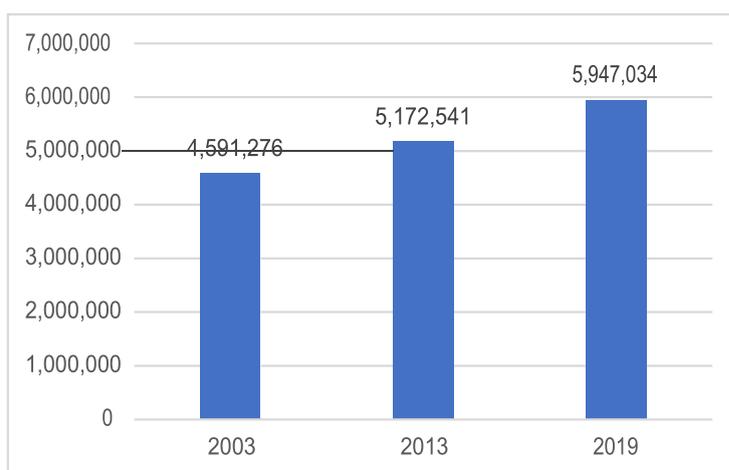
La encuesta aplicada por el INEI en el año 2019 determinó que en el país casi 6 millones de

<sup>2</sup> Mediante el cual "El Gobierno Revolucionario aprobó la Ley de Represión del Tráfico Ilícito de Drogas".

<sup>3</sup> DEVIDA "Análisis de compra-venta de la hoja de coca en el Perú". Año 2021, p 15.

personas consumen la hoja de coca ya sea de forma tradicional o industrial, lo que representa un 29% más en relación al número de consumidores (5.1 millones) del año 2013. El uso tradicional está ligado a costumbres ancestrales de la hoja de coca, destinado al chacchado, fines medicinales, religiosos, transmitida de padres a hijos, es por ello que, la hoja de coca se consume mayoritariamente en la sierra (71,5%) y en áreas rurales (57,3%). La evolución del consumo tradicional de la hoja de coca se muestra en el siguiente gráfico.

**Gráfico 2. Población de 12 y más años de edad que consume hoja de coca. Años 2003, 2013 y 2019**



Fuente: Encuesta INEI (2003; 2013; 2019)

El INEI determinó que para cubrir la demanda del consumo tradicional durante el año 2019 se requería producir 10,691tm de hoja de coca en el mercado legal.

A este total, hay que sumar la cantidad total de hoja de coca comercializada por ENACO para usos industriales que requieren hoja de coca como materia prima, y que se divide en tres rubros: la producción de derivados de hoja de coca por parte de ENACO; la exportación de hoja de coca como materia prima a la empresa Stepan Company; y la venta nacional de hoja de coca a comerciantes industriales. Los productos derivados consumidos son: filtrantes de hoja de coca, coca micro pulverizada, golosinas de hoja de coca, bebidas no alcohólicas de hoja de coca, productos medicinales de hoja de coca, productos de aseo de hoja de coca y productos comestibles de hoja de coca.

De las variedades de hoja de coca adquiridas por ENACO, la hoja de San Gabán goza de la preferencia de los consumidores del mercado tradicional, por su hoja verde y sus las características organolépticas, mientras que de la hoja de Cusco no es del agrado del consumidor y es considerado de menor calidad, por lo cual, se destina al mercado industrial.

A partir del análisis de los factores sociales que influyen en las operaciones de ENACO S.A, se han identificado las siguientes amenazas:

La producción y comercialización de hoja de coca ilegal, es mayoría y creciente en el mercado, lo cual dificulta la aplicación de estrategias comerciales de la empresa debido a la competencia desleal y evasión de impuestos.

La presión político social de algunas agrupaciones de productores cocaleros mediante paralizaciones y movilizaciones, exigen el incremento de los precios de compra.

#### 4. Factores Tecnológicos y Científicos

La hoja de coca es reconocida por tener las siguientes propiedades:

- Es una fuente natural en vitaminas A, B1, B2, B3, C y E y minerales como calcio, hierro, sodio, potasio y fósforo.
- Estimula la oxigenación y, en consecuencia, el sistema respiratorio y nervioso, mejorando la oxigenación del cerebro y de la sangre, y ayuda a regular la presión arterial.
- Contribuye a una buena digestión.
- Incrementa la resistencia física y las jornadas laborales extensas.
- Ayuda a regular el apetito, pudiendo utilizarse en casos de trastornos alimentarios.

En el Perú, los estudios desarrollados sobre sus propiedades son mayormente referenciales o se encuentran desactualizados, y, en general, se puede afirmar que no existe mayor interés en estudiar la hoja de coca. Por ello, es importante fomentar la investigación para conocer sus propiedades, sus contraindicaciones, así como sus posibles usos y así desarrollar nuevos productos e insumos aprovechando sus usos alimenticios, medicinales, en la industria farmacéutica y de cosméticos.

La investigación también se puede orientar hacia estudios que mejoren la producción a cargo de los coccaleros, para obtener una hoja de coca de mejores características organolépticas y con mayores propiedades tanto alimenticias como para la salud, y también, hacia la producción de hoja de coca orgánica, por ser más sana y no ser tratada con sustancias tóxicas. Junto a ello, es importante promover la investigación en tecnologías, tecnificación de la producción y de los procesos de toda la cadena productiva de cada línea de producto.

En cuanto a la tecnología, existen plataformas digitales y transaccionales que pueden ser mejor aprovechadas para el comercio en línea, para dar a conocer la hoja de coca y sus propiedades, así como para promocionar los productos derivados tanto para el mercado nacional como el mercado externo.

#### 5. Ecológicas y Ambientales

Las actividades desarrolladas para los cultivos ilícitos de coca afectan directamente los ecosistemas, principalmente los amazónicos, producen deforestación e incluso afectan zonas ecológicas protegidas.

Entre los principales daños ecológicos causados por la instalación de cultivos ilícitos y actividades conexas se puede mencionar<sup>4</sup>:

- Altos índices de deforestación, pérdida de suelos, disminución de recursos hídricos, pérdida de biodiversidad y quiebra de las funciones vitales de los ecosistemas.
- Contaminación de las aguas (superficiales y subterráneas) y de los suelos, tanto a nivel del cultivo mismo como de los procesos de fabricación de pasta básica, de cocaína y también, cuando se da el caso de erradicación.
- Desde hace dos décadas, el cultivo de coca se ha convertido en una de las principales causas de deforestación debido al crecimiento de la demanda externa de cocaína.
- La implementación de una hectárea de coca significa la destrucción de cuatro hectáreas de selva.
- La quema de una hectárea de bosque destruye 140 m<sup>3</sup> de madera de los cuales el 30% es comercial y el 80% de estas especies arbóreas sólo existen en el ecosistema amazónico.

Existe una tendencia aún incipiente a una producción más natural. Algunos valles que abastecen el mercado legal, como La Convención y Yanatile no emplean pesticidas ni fertilizantes sintéticos. Sin embargo, el consumidor todavía no valora la hoja de coca cuya producción es menos contaminante; es así que, la hoja de San Gabán y Kosñipata sigue siendo la preferida, a pesar del empleo de pesticidas. El mercado de productos orgánicos derivados de la coca es reducido en el país, pero cuenta con un interesante potencial de desarrollo.

## 6. Factores Legales

### a) Marco legal internacional

El siguiente cuadro resume los principales convenios y convenciones que conforman el marco legal internacional vigente para la regulación de la hoja de coca.

**Cuadro 5. Convenios y Convenciones de las Naciones Unidas**

Norma	Organismo internacional	Detalle
Convención Única sobre Estupefacientes (1961) Enmendada por el Protocolo de 1972	Naciones Unidas	La Convención es la base de un sistema internacional que clasifica medidas de control para sustancias psicoactivas en cuatro listas definidas en función del potencial adictivo, riesgo de uso y valor terapéutico. La cocaína forma parte de los estupefacientes de la Lista I, los cuales están sujetos a todas las medidas de fiscalización aplicables a los estupefacientes, de acuerdo a la Convención.
Convenio sobre sustancias sicotrópicas de 1971	Naciones Unidas	Aprobado en la Conferencia de las Naciones Unidas para la Adopción de un Protocolo sobre Sustancias Sicotrópicas. Presenta cuatro listas adicionales a las de 1961 de sustancias psicoactivas que relacionan el valor terapéutico y el riesgo a la salud.
Convención Contra El Tráfico Ilícito De Estupefacientes Y Sustancias Psicotrópicas De 1988	Naciones Unidas	Su finalidad es promover la cooperación para hacer frente con mayor eficacia a los diversos aspectos del tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas que tengan una dimensión internacional.
Convenio "Rodrigo Lara Bonilla" entre los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena, sobre Cooperación para la Prevención del Uso Indevido y la Represión del Tráfico Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Sicotrópicas (1986)	Acuerdo Cartagena	Las Partes Contratantes, se comprometen a armonizar sus políticas y desarrollar programas y acciones coordinadas para la prevención del uso indebido y la represión del tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas

### b) Marco legal nacional

Las atribuciones y competencias de ENACO S.A. en cuanto a la producción, comercialización, control y persecución de los cultivos de coca se encuentran estipuladas en el Decreto Supremo N° 006-2016-IN. ENACO S.A. se dedica a atender la demanda legal de

hoja de coca, para lo cual se encarga del acopio, comercialización e industrialización de la hoja de coca y sus derivados, con fines lícitos. La producción de la hoja de coca en el Perú, está permitida para los productores que se encuentran empadronados en el Registro de ENACO, según el Decreto Legislativo N° 22095, mientras que la comercialización constituye un monopolio legal administrado por ENACO S.A., empresa pública creada el año 1949 (Decreto Legislativo N° 11046).

En lo que se refiere a la fiscalización, se realiza sobre la posesión y comercialización de la hoja de coca, con intervención del personal de la Policía Nacional del Perú y de ser materialmente factible, en presencia del representante del Ministerio Público.

- Las acciones contra el comercio clandestino y el tráfico de la hoja de coca están normadas por el Decreto Legislativo N° 1241 que Fortalece la lucha contra el tráfico ilícito de drogas y el Código Penal Peruano (art. 272 inc.1) y establece una pena privativa de libertad no menor de un año ni mayor de tres años a las personas que se dediquen a una actividad comercial sujeta a autorización sin haber cumplido los requisitos que exijan las leyes o reglamentos, entre ellos el Decreto Supremo N°006-2016-IN, (25.06.2016), aprueban el Reglamento del DL °1241.<sup>4</sup>
- Decreto Legislativo N° 824, Ley de Lucha contra el Tráfico Ilícito de Drogas, modificado por Ley N° 27112, Ley N° 27629, Ley N° 28003, y Ley N° 28400.
- Decreto Legislativo N° 1126, Decreto Legislativo que establece medidas de control en los insumos químicos y productos fiscalizados, maquinarias y equipos utilizados para la elaboración de drogas ilícitos.
- Decreto Legislativo N° 122, (12.06.1981) Ley sobre tráfico ilícito de drogas.
- Decreto Legislativo N° 753, (12.11.01): Ley de Bases de la Estrategia Integral de Desarrollo Alternativo para Erradicar el Tráfico Ilícito de Drogas con la Participación de la Población.
- Decreto Ley N° 22926, (13.03.1980) Extenderán sanciones a los infractores de las normas de erradicación y sustitución de cultivos de coca.
- Decreto Supremo N° 192-2020-PCM, que aprueba la Política Nacional contra las Drogas al 2030.

#### **Normas vinculadas al FONAFE**

- Decreto Legislativo N° 1031 – Decreto Legislativo que Promueve la Eficiencia de la Actividad Empresarial del Estado y su Reglamento.
- Ley N° 27170 - Ley del Fondo Nacional de Financiamiento de la Actividad Empresarial del Estado – FONAFE, su Reglamento y modificatorias.
- Directiva de Gestión de FONAFE, aprobada mediante Acuerdo de Directorio N° 001-2013/006-FONAFE y sus modificatorias.
- Lineamiento Corporativo del Sistema de Control Interno para las Empresas del ámbito de FONAFE.
- Lineamiento para la formulación, aprobación, modificación y evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales de las Empresas bajo el ámbito de FONAFE. Aprobado mediante Acuerdo de Directorio N° 002-2016/012-FONAFE de fecha 14/12/2016. Modificado mediante Resolución de Dirección Ejecutiva N° 108 -2019/DE-FONAFE de fecha 19/12/2019.

<sup>4</sup> Fuente: Instituto de Estudios Internacionales (IDEI) de la Pontificia Universidad Católica del Perú, "El Mapa del Narcotráfico en el Perú". Año 2009. BERNEX DE FALLEN, Nicole: Capítulo: "El impacto del narcotráfico en el medio ambiente. Los cultivos ilícitos de coca. Un crimen contra los ecosistemas y la sociedad".

## 2.2.2. Oportunidades y amenazas

El siguiente cuadro resume las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo.

**Cuadro 6. Resumen del Análisis Externo relacionado con las Oportunidades y Amenazas de ENACO S.A.**

Factor	Oportunidades	Amenazas
Político		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incertidumbre sobre las posibles acciones y políticas que desarrolle el gobierno en relación al rol actual de</li> </ul>
		<p>ENACO y a la política de erradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarticulación entre las acciones a cargo de ENACO, la Policía Nacional, Ministerio Público y SUNAT para la fiscalización y el decomiso de la hoja de coca del comercio ilegal.</li> <li>• Limitadas acciones de la Policía Nacional y la SUNAT destinadas a controlar la demanda ilegal e ilícita de la hoja de coca.</li> </ul>

<p>Económico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ENACO S.A. por mandato legal ejerce el monopolio de la comercialización e industrialización de hoja de coca de procedencia legal.</li> <li>• Existe un volumen considerable de producción de hoja de coca legal, que ENACO S.A., podría requerir el cumplimiento de entrega de la totalidad de la producción declarada.</li> <li>• Tendencia creciente del mercado nacional e internacional de consumir productos naturales, alimenticios y medicinales derivados de hierbas y plantas.</li> <li>• Mayor número de mercados externos permiten el ingreso de productos derivados de la hoja de coca sin alcaloides.</li> <li>• Mayor conocimiento y aceptación de derivados de la hoja de coca en el mercado nacional y como insumo para los laboratorios farmacéuticos en el mercado internacional.</li> <li>• Existen instituciones interesadas en financiar acciones y proyectos con impacto en la operación de ENACO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Barreras comerciales de las aerolíneas y empresas navieras que restringen la exportación de productos derivados de la hoja de coca.</li> <li>• Persistencia, en algunos mercados internacionales, de la imagen de la hoja de coca como un producto psicotrópico y estupefaciente, ligado al narcotráfico.</li> <li>• Competencia desleal, a través del comercio ilegal, así como del contrabando de la hoja de coca desde y hacia Bolivia.</li> <li>• La afectación del precio de la hoja de coca con el IGV a las transacciones de compra y venta en el mercado legal, favorece la competencia desleal de parte de comerciantes ilegales.</li> <li>• Definición del precio de compra de la hoja de coca responde a factores políticos (principalmente de la PCM) y presiones sociales.</li> <li>• Preferencia del consumidor por la hoja de coca ofrecida por comerciantes y productores ilegales por tener mejores características organolépticas que la hoja de coca de ENACO.</li> </ul>
------------------	--	---

Factor	Oportunidades	Amenazas
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad económica genera impacto en la operación de ENACO (costos de producción, gastos asociados al personal, otros).</li> </ul>
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento significativo de la demanda del mercado tradicional vinculada al chacchado y con fines medicinales, religiosos y costumbristas.</li> <li>• Reconocimiento de las propiedades alimenticias y medicinales de la hoja de coca en el mercado nacional.</li> <li>• Buenas prácticas implementadas en otros países, con respecto a la comercialización de hoja de coca.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El Registro de Productores de la ENACO se encuentra desactualizado, habiéndose realizado el último empadronamiento en el año 1978.</li> <li>• Determinados grupos pertenecientes al Consejo Supervisor de la comercialización de la hoja de coca tienen un enfoque discordante con ENACO, respecto a la problemática en la comercialización de la hoja de coca y las mejoras institucionales para ENACO.</li> <li>• Continuidad de la emergencia sanitaria declarada del covid19 puede seguir afectando las operaciones comerciales y operacionales de ENACO.</li> </ul>
Tecnológico y científico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existencia de plataformas digitales y transaccionales para una mejor relación con productores y comerciantes cocaleros, así como para facilitar la venta y promoción de los productos a los intermediarios y al cliente final.</li> <li>• Propiedades y beneficios de la hoja de coca han sido estudiados para su uso medicinal y alimenticio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco interés de los investigadores en realizar estudios sobre las propiedades de la hoja de coca, así como para el desarrollo de nuevos usos y productos.</li> </ul>
Ecológico y ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principales valles tradicionales no emplean pesticidas ni fertilizantes sintéticos, siguiendo la tendencia de una producción más natural.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indiferencia de amplios sectores de los consumidores en los cultivos de hoja de coca tratados de manera más natural y menos contaminante.</li> </ul>
Legal		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incumplimiento de las normas para el control y sanción del comercio ilegal de la hoja de coca de parte de la SUNAT.</li> <li>• Restricciones legales en el exterior para la comercialización de productos derivados de la hoja de coca</li> </ul>

Factor	Oportunidades	Amenazas
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de grupos de trabajo de naturaleza temporal denominados Mesa Técnica para la atención de la problemática de la hoja de coca en el departamento de Puno creado por la PCM.</li> <li>• Las solicitudes de agricultores cocaleros “no empadronados” de legalizar los cultivos de hoja de coca que están fuera del alcance de la normativa de ENACO, han encontrado respaldo de ciertos sectores del Congreso y del Ejecutivo.</li> <li>• La producción y comercialización de hoja de coca ilegal, es mayoritaria y creciente en el mercado, lo cual dificulta la aplicación de estrategias comerciales de la empresa, debido a la competencia desleal y evasión de impuestos.</li> <li>• El incremento de los precios de jornal agrario a consecuencia de la crisis económica e incremento de los costos de producción de hoja de coca legal.</li> </ul>

## 2.3. Análisis interno

El diagnóstico interno describe los factores internos que condicionan el desempeño de ENACO, identificando las fortalezas y debilidades.

### 2.3.1. Análisis de los factores internos

Los factores internos que condicionan el desempeño de ENACO S.A son: a) Organización, b) Recursos y Capacidades, c) el factor tecnológico, d) el factor económico financiero, e) los recursos humanos y f) los Sistemas de información, tecnologías e innovación.

#### 1. Organización

Mide los aspectos de división de trabajo, el desempeño de los colaboradores, Ética y Buen Gobierno Corporativo, gestión por procesos. Análisis de la cadena de valor.

Es importante mencionar que ENACO es la única empresa facultada por el Estado para comprar, comercializar e industrializar hoja de coca y pertenece al holding FONAFE, y es en este contexto que la empresa no ha logrado cumplir su rol y presenta un monopolio fallido porque nunca ha podido comprar el 100% de la hoja de coca de los productores

empadronados<sup>5</sup>.

Se precisa las siguientes fortalezas:

- Unidades Operativas de Compras con locales propios en las principales zonas de producción Lícita de Hoja de Coca.
- Autonomía para la determinación del precio de compra y venta de hoja de coca.
- Elaboración de cocaína, productos Delisse y otros derivados a partir de la hoja de coca adquirida por ENACO S.A.
- Respecto al modelo de negocio de ENACO, éste se viene siendo revisado y ajustando, con el objetivo de que la empresa opere con altos niveles de productividad y competitividad. Debe mencionarse que la empresa aun no logra aprovechar las oportunidades que ofrece el marco legal actual, para fortalecer la comercialización de hoja de coca
- Cuenta con Convenios interinstitucionales para la investigación para la producción de nuevos derivados de hoja de coca.

Asimismo se tiene:

- Padrón desactualizado de productores de hoja de coca.
- No se cuenta con patrones técnicos de control de calidad para el empaclado y almacenamiento de hoja de coca.
- La organización no contempla una dependencia responsable de la supervisión y control a productores, comerciantes minoristas y al comercio ilegal de hoja de coca.
- Plan de Marketing desactualizado de los productos Delisse.
- No se cuenta con el número de unidades vehiculares necesarias para las compras y/o ventas móviles, asimismo para el apoyo a operativos de control al comercio no autorizado.
- No se cuenta con un sistema informático integrado a nivel nacional que permita obtener la información en tiempo real, para una oportuna toma de decisiones.

### **Cadena de valor**

ENACO gestiona su estrategia empresarial identificando aquellas actividades que propicien el incremento del valor generado en la empresa, tal como se muestra en la cadena de valor en el siguiente gráfico:

---

<sup>5</sup> Acuerdos de Directorio N° 019-2021.

**Gráfico 3. Cadena de valor de ENACO**



Respecto a las actividades primarias, es necesario resaltar que, en el marco de la pandemia COVID-19, ENACO ha realizado compras de mayores niveles de hoja de coca, de los programados, lo cual le ha generado un sobre stock en sus almacenes. Asimismo, se han generado restricciones para la exportación de productos industriales en el transporte de mercancía al exterior, por parte de las aerolíneas, teniendo un pedido pendiente de entrega al exterior, que viene afectando los resultados económicos de ENACO.

## 2. Gestión Comercial

Las actividades comerciales que realiza actualmente ENACO son las siguientes:

- Acopio, ensacado y comercialización de la hoja de coca entera.
- Exportación de la 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, de harina de coca, de extractos de hoja de coca, de licores con base de hoja de coca.

Asimismo, ENACO cuenta con dos canales de comercialización: i) canal tradicional y ii) canal Industrial, siendo el primero quien comercializa la hoja de coca en su estado natural y el segundo, comercializa los productos derivados de la hoja de coca, una vez haya sido tratado a través de un proceso industrial.

La representación de cada canal, respecto a los ingresos, se distribuye en: canal tradicional 70% de la facturación y canal industrial 30% de la facturación de ENACO; sin embargo, a la fecha los ingresos por cada canal presentan bajos niveles de venta.

Cabe resaltar, que para la atención del mercado ENACO cuenta con unidades operativas y agencias ubicadas estratégicamente, en el territorio nacional, para atender a sus proveedores y clientes (22 puntos de compra, 19 puntos de venta y 4 puntos de compra y venta)<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Manual de Organización y funciones ENACO.

Se ha identificado que en la gestión comercial falta desarrollar estrategias comerciales agresivas y con mayor impacto, lo que favorezca el ingreso a nuevos mercados y fortalezca el plan de fidelización de clientes.

A continuación, se describe cada uno de los canales comerciales.

### i. Canal tradicional

El canal tradicional es el encargado del acopio, compra y venta de hoja de coca y se encuentra a cargo de la Gerencia de Comercio Tradicional.

Las ventas en este canal presentan como mayor competidor al comercio ilegal, dado que los nuevos productores y algunos productores empadronados, destinan su producción al mercado ilegal y en muchos casos al narcotráfico. Asimismo, un factor de desventaja se genera por la falta de fiscalización por parte de la SUNAT, dado que ENACO vende sus productos con IGV, lo que encarece el producto frente a la competencia informal.

La presentación del producto en este canal es en saquillos y la unidad de medida es la arroba (11,5 kg), siendo los principales clientes de este canal los comerciantes minoristas y mayoristas.

Se debe resaltar que el proceso de definición del precio de venta de la hoja de coca se ve impactado negativamente por el crecimiento del mercado ilegal; asimismo, para llevar mejor control de esta definición, hoy ENACO no cuenta con un sistema de seguimiento de precios de compra y venta de hoja de coca<sup>7</sup>.

Para la ejecución de sus ventas, en este canal, ENACO cuenta con 23 puntos de ventas, distribuidos estratégicamente a nivel nacional; sin embargo, la venta de hoja de coca en este canal viene decreciendo, como puede observarse en el Gráfico 4.

**Gráfico 4. Tendencia de ventas de hoja de coca 2008-2021**

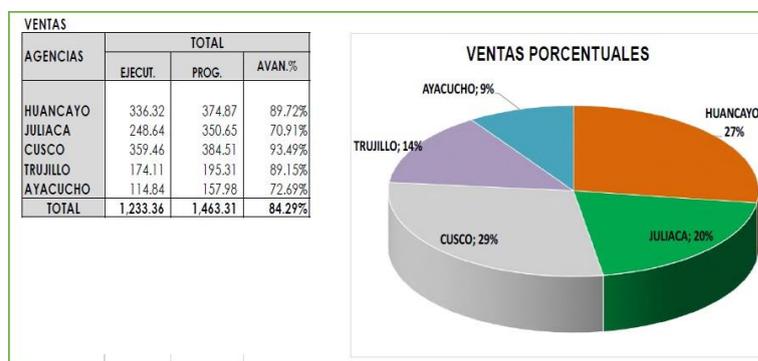


Elaborado por: Gerencia de Comercio Tradicional

Asimismo, la participación porcentual de ventas para el año 2021 en las agencias fueron las siguientes:

<sup>7</sup> Memoria Anual 2020

**Gráfico 5. Distribución porcentual ventas 2021 por Agencia**



Cabe resaltar que, a pesar de los resultados poco favorables, ENACO viene realizando acciones tácticas para incrementar su participación en el mercado. Algunas de las acciones son:

- Incorporación de un nuevo Gerente para Comercio Tradicional.
- Enfoque en el aseguramiento de la calidad del producto, de manera que garantice la atención del mercado con un producto fresco.
- Cambio en el paradigma de trabajo, enfocado en el cumplimiento de objetivos y un trabajo en equipo.
- Se han implementado las “ventas móviles”, que favorecen la venta de la hoja decoca en lugares donde no existe un punto de venta fijo y oficina.
- Se ha propuesto la compra de hornos secadores, para que ENACO pueda obtener una hoja de coca con mejores características, las que reclama el mercado.
- Se ha propuesto optimizar el proceso de empaquetado, con el objetivo de cuidar las características físicas de la hoja de coca y no se dañen.

## ii. Canal Industrial

El canal industrial de ENACO, se encuentra a cargo de la Oficina de Comercio Industrial, que tiene la responsabilidad de planear, coordinar, programar, dirigir y controlar las actividades de comercialización y producción de los productos industrializados de la hoja de coca en el mercado interno y externo, utilizando la capacidad instalada en las mejores condiciones de productividad y conforme a las normas legales vigentes<sup>8</sup>.

Este es el canal que provee al mercado productos a base de hoja de coca con un valor agregado. Se viene haciendo esfuerzos por trabajar con diferentes tipos de clientes, los cuales se clasifican en: Distribuidores, retail y cadenas, farmaindustria e industria.

Asimismo, dado que ENACO es una empresa que opera bajo el rol subsidiario del Estado, dentro de la Política Nacional contra las drogas, favorece que pueda ser la entidad que provea de insumos legales, a base de hoja de coca, a empresas que produzcan productos teniendo a la hoja coca como uno de sus ingredientes<sup>9</sup>.

<sup>8</sup> ROF: Reglamento de Organización y Funciones ENACO S.A.

<sup>9</sup> Información relevante para el PEI – Oficina de Comercio Industrial

Los productos que ofrece esta línea de negocio son los productos listos para consumir e insumos industriales:

- Filtrantes
- Hoja de coca en polvo
- Licor de hoja de coca
- Insumos industriales
- Pasta básica de cocaína (PBC)

ENACO S.A. cuenta con dos marcas comerciales registradas, la marca Delisse bajo la cual se comercializan los filtrantes y la hoja de coca en polvo, y la marca Kintu que corresponde al licor de hoja de coca. Asimismo, todos los productos industriales de ENACO cuentan con registro sanitario, lo que favorece el acceso al mercado interno y externo.

ENACO S.A. viene haciendo esfuerzos por comercializar sus productos a nivel internacional, logrando la venta de productos derivados de hoja de coca a empresas farmacéuticas. A la fecha ha podido atender a clientes en el exterior, teniendo como principales destinatarios a: Estados Unidos (USA), Reino Unido, Alemania, Austria, Bolivia y Holanda.

Sin embargo, debido a la limitada relación comercial que tiene ENACO con proveedores de transporte aéreo y marítimo, que restringen la exportación de productos derivados de la hoja de coca, se presentan inconvenientes para la exportación de productos. a la fecha ENACO tiene pendiente una exportación de 20 Kilogramos de Cocaína base (92%) a la empresa Takeda de Japón; por restricciones impuestas por las líneas aéreas en el contexto de la pandemia, y a Inglaterra se vendió en el año 2022 (660 Kg = S/. 5'473,961.18).

El área de Comercio Industrial viene desarrollando diversas acciones para llegar a más clientes y poder captar mayor mercado con sus productos, así, ha logrado desarrollar las siguientes acciones:

- Rectificación de partidas arancelarias. - se logró la Rectificación de Partidas Arancelarias específicas para los productos que comercializa ENACO (2019), lo cual favorece la comercialización e introducción de sus productos en el mercado internacional.
- Registro de ENACO como empresa exportadora ante Promperú. - esto le permitió participar del programa Ruta Exportadora, que tiene como objetivo ayudar a las empresas a vender sus productos a clientes en el exterior (2017).
- Realización de actividades junto a MINCETUR y PROMPERU. - permitió la participación de ENACO en diferentes ruedas de negocio, ferias internacionales, seminarios internacionales; donde se tiene la oportunidad de presentar sus productos, características y formas de uso (desde el 2017 al 2020).
- Implementación de una estrategia digital. - se viene reforzando el uso de herramientas digitales como las redes sociales y optimización de la página web, la misma que deberá ser más agresiva para llegar a más clientes. Esta acción permite generar una comunidad de usuarios y mejorar la relación con el público objetivo.

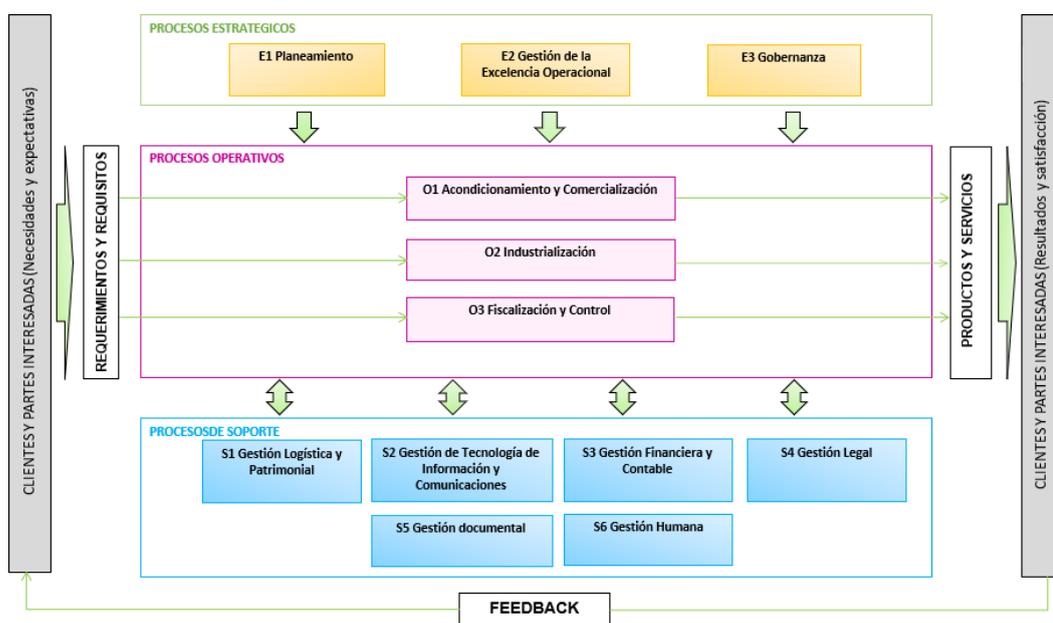
Respecto al proceso de desarrollo de nuevos productos industriales, se aprecia que es lento y no viene aprovechando las oportunidades que ofrece el mercado.

### 3. Gestión Operativa

ENACO ha plasmado su cadena de valor en su Mapa de Procesos, siendo los procesos operativos: Acondicionamiento y Comercialización, Industrialización, Fiscalización y Control. Estos procesos comprenden las actividades de Acopio, Industrialización y Comercialización de la hoja de coca, que corresponde a la Misión de la entidad. Asimismo, incorporan las actividades de Fiscalización y control, las mismas que considera necesarias para el buen cumplimiento de su misión.

A continuación, se presenta el Mapa de procesos definidos por ENACO:

**Gráfico 6. Mapa de procesos ENACO S.A.**



#### Compra (captación de hoja de coca):

La compra de hoja de coca ha venido decreciendo en los últimos años, producto del comercio ilegal; en esta coyuntura, ENACO sólo compra el 10% de la hoja de coca que demanda el mercado lícito<sup>10</sup>. Sin embargo, los años 2020 y 2021, producto de la pandemia COVID-19 se incrementó a 2400 TM, situación que ha generado que ENACO presente, al 31 de diciembre del 2020, un stock de 1,181 TM<sup>10</sup> y el año 2021 llegó el stock a 1,547 TM, requiriendo ser evaluado las condiciones y calidad del producto para su venta al consumo tradicional o la utilización como materia prima en la industrialización de la hoja de coca (canal industrial).

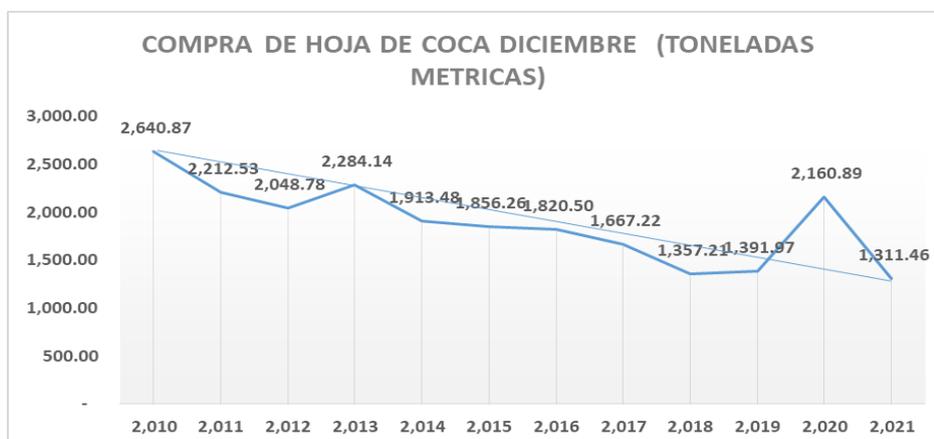
Se debe resaltar que ENACO cuenta con 26 locales, distribuidos en zonas estratégicas, para realizar la compra a los productores; sin embargo, se mantiene una débil relación con los productores (proveedores), debido a que el mercado ilegal les ofrece un mejor precio por la hoja de coca de mejores características, siendo que ENACO tiene la obligación de comprarles la hoja de coca, independientemente de la calidad de la misma.

<sup>10</sup> Memoria Anual ENACO 2020.

En la actualidad ENACO compra bajos niveles de hoja de coca de “primera”.

El siguiente gráfico muestra la tendencia de compra de hoja de coca, por parte de la empresa:

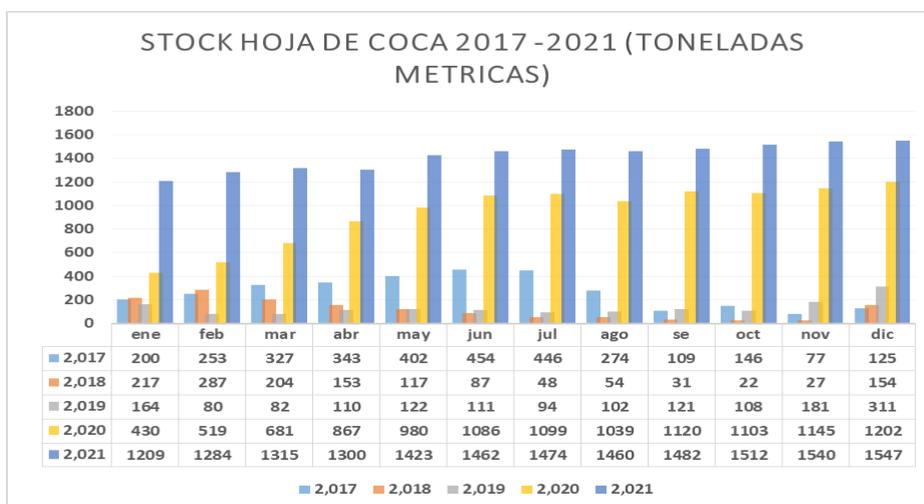
**Gráfico 7. Tendencia de las actividades de compra en el período 2008-2021 (TM)**



Elaborado por: Gerencia de Comercio Tradicional

Asimismo, en el Gráfico 8 puede apreciarse los niveles de stock en los almacenes de ENACO:

**Gráfico 8. Stock 2017 - 2021**



Elaborado por: Gerencia de Comercio Tradicional

### Almacenamiento:

Las condiciones de almacenamiento de productos del canal tradicional presentan oportunidad de mejora, tanto en infraestructura como en acondicionamiento. Asimismo, debido a las falencias económicas no se ha dado mantenimiento a los almacenes, por lo que ENACO viene desarrollando un plan para el mantenimiento de los almacenes en 10 condiciones más críticas<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Acuerdos de Directorio N° 019-2021.

Se debe resaltar que ENACO tuvo que alquilar almacenes para mantener el exceso de stock de hoja de coca, producto del incremento de compra de hoja de coca de los años 2020 y 2021, en el contexto de la pandemia Covid-19, lo que genera gastos adicionales a las operaciones.

### **Industrialización**

ENACO S.A. cuenta en la actualidad una planta industrial en Lima. Las líneas de producción industrial son cuatro: 1) línea de producción de cocaína base, 2) línea de producción de hoja de coca micropulverizada, 3) línea de producción de filtrantes y 4) línea de producción de extractos.

De estas cuatro líneas de producción, se debe mencionar que la línea de extractos es tercerizada.

El área de Producción industrial cuenta con un plan de producción, el mismo que requiere optimizarse, de acuerdo a la proyección de ventas del canal industrial.

### **Compras y adquisiciones logísticas**

También, respecto a las compras y adquisiciones realizadas por el área Logística, al ser ENACO una empresa del Estado está sujeta al proceso de contratación del Estado lo cual, en ocasiones, algunos procesos de compras y contrataciones requeridas por las áreas usuarias presentan demoras en su ejecución y dificultan las operaciones de la empresa. Se viene haciendo algunos esfuerzos por capacitar a los usuarios, y a todos los participantes del proceso de compras, y así puedan agilizarse estos procesos.

### **Mantenimiento**

Se debe mencionar que la mayoría de los locales de las unidades operativas no han recibido mantenimiento preventivo en los últimos años y hoy operan con limitaciones.

También, la flota vehicular utilizada para las operaciones de ENACO, en la mayoría de los casos, necesita modernizarse.

### **Operativos de control**

En el marco de la Política Nacional contra las drogas, ENACO realiza operativos conjuntos con la Policía Nacional del Perú, en las principales rutas de salida de las cuencas cocaleras del Perú, así como en las vías de acceso a los mercados de consumo tradicional de hoja de coca; toda vez que estas acciones tienen un impacto directo sobre las ventas de hoja de coca legal que efectúa la empresa, estimándose que de no haberse efectuado las intervenciones las ventas podrían haber sido menores.

En el 2020, 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 239.04 TM<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> ENACO - Memoria Anual 2020.

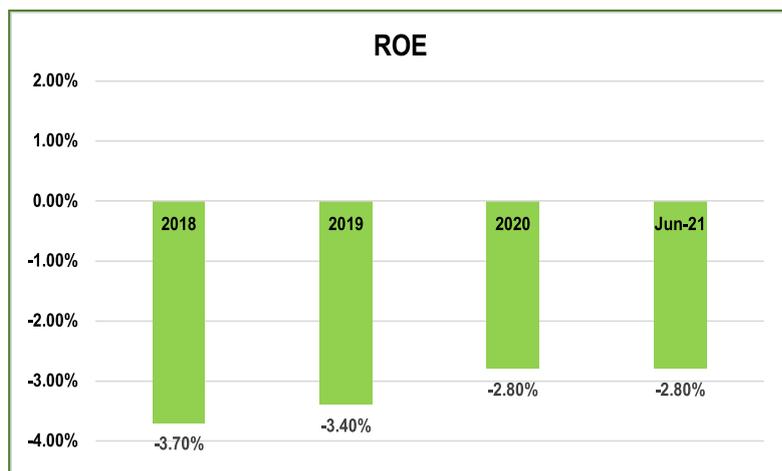
Se debe resaltar que ENACO asume gastos por operativos de control de la hoja de coca ilegal, reduciendo de esta manera su margen operativo.

#### 4. Factor económico – financiero

Este es el principal factor en los que ENACO se encuentra muy debilitado, dado que los resultados económicos y financieros no han sido los esperados por la empresa. ENACO, por ser empresa del estado tiene la obligación de ser autosostenible y generar rentabilidad, en el marco de la Política Nacional contra las drogas; sin embargo, la empresa presenta una tendencia negativa de los resultados económicos, por más de cinco años de pérdidas acumuladas.

Asimismo, la rentabilidad de ENACO viene en decrecimiento durante los últimos años. ENACO presenta al cierre de junio del 2021 un ROE de -2.8%<sup>13</sup> según se aprecia en el siguiente gráfico:

**Gráfico 9. Resultado Anual ROE (porcentaje)**



Elaborado por: ENACO S.A.

Esta situación ha generado un bajo nivel de liquidez en la empresa y que la credibilidad financiera de ENACO sea baja, lo que limita el acceso a financiamiento por parte de entidades bancarias.

#### 5. Recursos Humanos

Con respecto a las actividades relacionadas al personal, la Oficina de Recursos humanos presenta oportunidad de mejorar sus procesos y actividades.

Se debe resaltar que el personal de ENACO tiene el conocimiento especializado en el mercado legal de la comercialización de hoja de coca y experiencia para desarrollar sus actividades.

<sup>13</sup> Gestión Operativa - Avance al 2do trimestre POI 2021.

En el ámbito laboral, un tema álgido para ENACO son los 154 procesos laborales abiertos, correspondientes a demandas realizadas por el personal de la organización por posibles incumplimientos de la empresa con sus compromisos laborales y la normativa. De perderse estas demandas, el importe de pago probable corresponde a aproximadamente un millón de nuevos soles, los mismos que se aplicarían al gasto de la empresa.

Respecto al clima laboral, según la última evaluación realizada en el año 2021, se ha obtenido un resultado de 64.1%.

ENACO cuenta con un plan de capacitaciones, el mismo que se encuentra en nivel de cumplimiento del 26% en su indicador capacitación per cápita; sin embargo, falta articulación entre el Plan de capacitación y los resultados del desempeño del personal.

Respecto al desarrollo del personal, debe indicarse que ENACO no cuenta con un Plan de Desarrollo de personal, lo que limita la motivación del personal dentro de la organización.

Asimismo, ENACO no cuenta con un Manual de Perfiles de Puestos, lo que dificulta la contratación de nuevo personal y la existencia de puestos vacantes que deben ser cubiertos con los perfiles adecuados.

## **6. Sistemas de información, tecnologías e innovación**

En la actualidad ENACO cuenta con un panel de indicadores con Power BI, lo que favorece el seguimiento de las ventas, el cual deberá seguir optimizándose.

Asimismo, ENACO presenta varias debilidades en este factor, dado que sus sistemas de información y la tecnología utilizada para sus operaciones son antiguas, así se tiene:

- El sistema actual (SIE) es limitado, no opera como un sistema integrado.
- No se tiene un sistema que permita controlar los stocks en línea.
- El proceso de producción industrial cuentan con equipos antiguos y poco eficientes.

Sin embargo, se viene haciendo esfuerzos por adquirir nueva tecnología, así como desarrollar los sistemas informáticos necesarios para el control y seguimiento de las operaciones.

Respecto a la innovación, ENACO cuenta con convenios suscritos con instituciones académicas, las cuales presentan cierto interés en investigar e innovar; sin embargo, la empresa no ha promovido la investigación de las propiedades y beneficios de la hoja de coca con enfoque a la creación de nuevos productos.

### **2.3.2. Fortalezas y debilidades**

A continuación, se presenta los cuadros que resumen el análisis interno, relacionado con las Fortalezas y Debilidades identificadas para ENACO S.A., respectivamente.

**Cuadro 7. Resumen del Análisis Interno relacionado con las Fortalezas y Debilidades de ENACO S.A.**

Factor	Fortalezas	Debilidades
Gestión Administrativa y gerencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ENACO es la única empresa facultada por el Estado para comprar, comercializar e industrializar hoja de coca.</li> <li>• ENACO pertenece al holding FONAFE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ENACO no logra cumplir su rol de ser la única empresa acopiadora, comercializadora e industrializadora.</li> <li>• ENACO aún no logra aprovechar las oportunidades que ofrece el marco legal actual, para fortalecer la comercialización de hoja de coca.</li> <li>• ENACO no cuenta con una metodología que facilite la toma de decisiones en cuanto al cierre y apertura de las unidades operativas de compra y venta, en base a la productividad y resultados de cada una de ellas.</li> </ul>
Gestión Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ENACO cuenta con unidades operativas (sucursales y agencias) ubicadas estratégicamente, lo que facilita la atención a sus clientes y sus operaciones.</li> <li>• Todos los productos industriales de ENACO cuentan con registro sanitario, lo que favorece el acceso al mercado externo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta desarrollar estrategias comerciales agresivas y con mayor impacto, que permita ingresar a nuevos mercados y, en paralelo, fortalecer el plan de fidelización de clientes.</li> <li>• Bajos niveles de venta en ambos canales.</li> </ul>

Factor	Fortalezas	Debilidades
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El proceso de desarrollo de nuevos productos industriales es lento y no aprovecha las oportunidades del mercado.</li> <li>• El proceso de definición del precio de venta de la hoja de coca se ve impactado negativamente por el crecimiento del mercado ilegal.</li> <li>• No se tiene un sistema de seguimiento de precios de compra y venta de hoja de coca.</li> </ul>
Gestión operativa	--	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se mantiene una débil relación con los productores (proveedores), debido a que el mercado ilegal les ofrece un mejor precio por la hoja de coca de mejores características.</li> <li>• ENACO tiene la obligación de comprar hoja de coca, independientemente de la calidad de la misma.</li> <li>• ENACO compra bajos niveles de hoja de coca de "primera".</li> <li>• Se tiene sobrestock de hoja de coca, la misma que sólo puede ser utilizada para el canal industrial.</li> <li>• El plan de producción requiere optimizarse, de acuerdo a la proyección de ventas.</li> <li>• Limitada relación comercial con proveedores de transporte aéreo y marítimo, que restringen la exportación de productos derivados de la hoja de coca.</li> <li>• Las condiciones de almacenamiento de productos en el canal tradicional deben mejorarse, tanto en infraestructura y acondicionamiento.</li> <li>• ENACO viene alquilando almacenes para mantener el sobrestock de hoja de coca,</li> </ul>

Factor	Fortalezas	Debilidades
		<p>lo que genera gastos adicionales a las operaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La mayoría de los locales de las unidades operativas no han recibido mantenimiento preventivo en los últimos años y operan con limitaciones.</li> <li>• Los procesos de compras y contrataciones requeridas por las áreas usuarias presentan demoras en su ejecución.</li> <li>• ENACO asume gastos por operativos de control de la hoja de coca ilegal, reduciendo su margen.</li> <li>• La flota vehicular para las operaciones, en la mayoría de los casos, necesita modernizarse.</li> </ul>
Económico financiero	--	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia negativa de los resultados económicos, más de cinco años de pérdidas acumuladas.</li> <li>• Bajo nivel de liquidez en la empresa.</li> <li>• Credibilidad financiera baja, lo que ocasiona limitado acceso a financiamiento.</li> </ul>
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El personal de ENACO tiene el conocimiento especializado en el mercado legal de la comercialización de hoja de coca y experiencia para desarrollar sus actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existen puestos vacantes que deben ser cubiertos con los perfiles adecuados.</li> <li>• No se cuenta con un Plan de desarrollo de personal.</li> <li>• Falta articulación entre el Plan de capacitación y los resultados del Desempeño del personal.</li> <li>• Falta de definición de los perfiles de puestos.</li> <li>• Elevado número de demandas laborales por parte del personal de ENACO y extrabajadores.</li> </ul>

Factor	Fortalezas	Debilidades
Sistemas de información, tecnologías e innovación	--	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sistema actual (SIE) es limitado, no opera como un sistema integrado.</li> <li>• No se tiene un sistema que permita controlar los stocks en línea.</li> <li>• En el proceso de producción industrial se cuenta con equipos antiguos y poco eficientes.</li> <li>• ENACO no ha promovido la investigación de las propiedades y beneficios de la hoja de coca con enfoque a la creación de nuevos productos.</li> </ul>

## 2.4. Grupos de Interés

Los grupos de interés pueden agruparse en internos y externos a ENACO S.A. como se aprecia en el siguiente cuadro.

**Cuadro 8. Principales Grupos de Interés de ENACO S.A.**

Grupo de interés		Expectativas al 2026	Propuesta de valor
<b>Interno</b>	Junta General de accionistas	Generar valor económico y valor social.	Creación de valor económico y social, buen gobierno corporativo y una gestión eficiente de los recursos.
	Directorio	Lograr que ENACO cree valor económico y social y cumpla con los objetivos trazados.	Creación de valor económico y social, buen gobierno corporativo y una gestión eficiente de los recursos.
	Colaboradores	Contribuir al crecimiento de ENACO y ésta cumpla con sus obligaciones laborales.	Desarrollo de capacidades, aprendizaje de buenas prácticas respecto a derechos laborales y compensaciones justas.
<b>Externo</b>	FONAFE	Crecimiento económico y social de la empresa, así como, el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.	Optimización de procesos, implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo y gestión, con flexibilidad en la toma de decisiones.
	Clientes	Calidad de productos.	Brindar productos de calidad.

Grupo de interés	Expectativas al 2026	Propuesta de valor
DEVIDA	ENACO participe activamente en cumplimiento de la Política Nacional contra las drogas.	Creación de valor social.
Productores empadronados	Compra de la producción a los precios acordados con ENACO.	Creación de valor social.
PCM	Colaboración conjunta en la Política Nacional contra las drogas.	Cumplimiento de la normatividad vigente.
Policía Nacional del Perú	Colaboración conjunta en operativos con ENACO.	Cumplimiento de la normatividad vigente.
Superintendencia Nacional de Administración Tributaria - SUNAT	Colaboración conjunta en la lucha contra el comercio clandestino y el contrabando.	Cumplimiento de la normatividad vigente.
Ministerio Público	Colaboración conjunta en operativos con ENACO.	Cumplimiento de la normatividad vigente.
DIGESA	Colaboración conjunta en la Política Nacional contra las drogas.	Cumplimiento de la normatividad vigente.
Sociedad	Cumplimiento de su rol en la Política Nacional contra las drogas.	Creación de valor social.
Consejo Supervisor de la comercialización de la hoja de coca	ENACO atienda las propuestas presentadas por el Consejo sobre la problemática referida a la comercialización de la hoja de coca.	Creación de valor social.
Productores no empadronados	Acceder al Registro de productores de ENACO.	Creación de valor social.

## 2.5. Matriz y Análisis FODA

A continuación, se presentan los resultados del análisis FODA, que consolida los resultados del análisis interno y externo y de los talleres de trabajo.

**Cuadro 9. Matriz FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ENACO es la única empresa facultada por el Estado para comprar, comercializar e industrializar hoja de coca y pertenece al holding FONAFE.</li> <li>2. ENACO cuenta con unidades operativas (sucursales y agencias) ubicadas estratégicamente, lo que facilita la atención a sus clientes y sus operaciones.</li> <li>3. Todos los productos industriales de ENACO cuentan con registro sanitario, lo que favorece el acceso al mercado externo.</li> <li>4. El personal de ENACO tienen el conocimiento especializado en el mercado legal de la comercialización de hoja de coca y experiencia para desarrollar sus actividades.</li> <li>5. Se cuenta con un panel de indicadores con Power BI, lo que favorece el seguimiento de las ventas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tendencia creciente del mercado nacional e internacional de consumir productos naturales, alimenticios y medicinales derivados de hierbas y plantas.</li> <li>2. Mayor número de mercados externos permiten el ingreso de productos derivados de la hoja de coca sin alcaloides.</li> <li>3. Mayor conocimiento y aceptación de derivados de la hoja de coca en el mercado nacional y como insumo para los laboratorios farmacéuticos en el mercado internacional.</li> <li>4. Existen instituciones públicas y organizaciones internacionales interesadas en financiar acciones y proyectos con impacto en la operación de ENACO.</li> <li>5. Crecimiento significativo de la demanda del mercado tradicional vinculada al chacchado y con fines medicinales, religiosos y costumbristas.</li> <li>6. Reconocimiento de las propiedades alimenticias y medicinales y de los beneficios de la hoja de coca en el mercado nacional.</li> <li>7. Buenas prácticas implementadas en otros países, con respecto a la comercialización de hoja de coca.</li> <li>8. Existencia de plataformas digitales y transaccionales para una mejor relación con productores y comerciantes cocaleros, así como para facilitar la venta y promoción de los productos a los intermediarios y al cliente final.</li> <li>9. Principales valles tradicionales no emplean pesticidas ni fertilizantes sintéticos, siguiendo la tendencia de una producción más natural.</li> </ol>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ENACO no logra cumplir su rol de ser la única empresa acopiadora, comercializadora e industrializadora.</li> <li>2. ENACO aún no logra aprovechar las oportunidades que ofrece el marco legal actual, para fortalecer la comercialización de hoja de coca.</li> <li>3. ENACO presenta una tendencia negativa de los resultados económicos, bajo nivel de liquidez en la empresa y credibilidad financiera baja.</li> <li>4. ENACO no cuenta con una metodología que facilite la toma de decisiones en cuanto al cierre y apertura de las unidades operativas de compra y venta, en base a la</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incertidumbre sobre las posibles acciones y políticas que desarrolle el gobierno en relación al rol actual de ENACO y a la política de erradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas.</li> <li>2. Desarticulación entre las acciones a cargo de ENACO, la Policía Nacional, Ministerio Público y SUNAT para la fiscalización y el decomiso de la hoja de coca del comercio ilegal.</li> <li>3. Limitadas acciones de la Policía Nacional y la SUNAT destinadas a controlar la demanda ilegal e ilícita de la hoja de coca.</li> <li>4. Restricciones legales en el exterior para la comercialización de productos derivados de la hoja de coca.</li> </ol>

<p>productividad y resultados de cada una de ellas.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Bajos niveles de venta en ambos canales, faltando desarrollar estrategias comerciales agresivas y con mayor impacto, que permita ingresar a nuevos mercados y, en paralelo, fortalecer el plan de fidelización de clientes.</li> <li>6. El proceso de desarrollo de nuevos productos industriales es lento y no aprovecha las oportunidades del mercado.</li> <li>7. No se tiene un sistema de seguimiento de precios de compra y venta de hoja de coca, el mismo que se ve impactado negativamente por el crecimiento del mercado ilegal.</li> <li>8. Se mantiene una débil relación con los productores (proveedores), debido a que el mercado ilegal les ofrece un mejor precio por la hoja de coca de mejores características, siendo que ENACO tiene la obligación de comprar hoja de coca, independientemente de la calidad de la misma.</li> <li>9. Se tiene sobrestock de hoja de coca, la misma que sólo puede ser utilizada para el canal industrial. Asimismo, ENACO viene alquilando almacenes para mantener este sobrestock, lo que genera gastos adicionales a las operaciones.</li> <li>10. Limitada relación comercial con proveedores de transporte aéreo y marítimo, que restringen la exportación de productos derivados de la hoja de coca.</li> <li>11. El plan de producción requiere optimizarse, de acuerdo a la proyección de ventas.</li> <li>12. Las condiciones de almacenamiento de productos en el canal tradicional deben mejorarse, tanto en infraestructura y acondicionamiento.</li> <li>13. La mayoría de los locales de las unidades operativas no han recibido mantenimiento preventivo en los últimos años y operan con limitaciones.</li> <li>14. Los procesos de compras y contrataciones requeridas por las áreas usuarias presentan demoras en su ejecución.</li> <li>15. ENACO asume gastos por operativos de control de la hoja de coca ilegal, reduciendo su margen.</li> <li>16. Débil gestión de personal: existen puestos vacantes que deben ser cubiertos con los perfiles adecuados, no se cuenta con un Plan de desarrollo de personal, falta articulación entre el Plan de capacitación y los resultados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Barreras comerciales de las aerolíneas y empresas navieras que restringen la exportación de productos derivados de la hoja de coca.</li> <li>6. Persistencia, en algunos mercados internacionales, de la imagen de la hoja de coca como un producto psicotrópico y estupefaciente, ligado al narcotráfico.</li> <li>7. Competencia desleal, a través del comercio ilegal, así como del contrabando de la hoja de coca desde y hacia Bolivia.</li> <li>8. La afectación del precio de la hoja de coca con el IGV a las transacciones de compra y venta en el mercado legal, favorece la competencia desleal de parte de comerciantes ilegales.</li> <li>9. Definición del precio de compra de la hoja de coca responde a factores políticos y sociales.</li> <li>10. Preferencia del consumidor por la hoja de coca ofrecida por comerciantes y productores ilegales por tener mejores características organolépticas que la hoja de coca de ENACO.</li> <li>11. El Registro de Productores de la ENACO se encuentra desactualizado, habiéndose realizado el último empadronamiento en el año 1978.</li> <li>12. Inestabilidad económica y continuidad de la emergencia sanitaria declarada del covid19 genera impacto en las actividades comerciales y operacionales de ENACO.</li> <li>13. Poco interés de los investigadores en realizar estudios sobre las propiedades de la hoja de coca, así como para el desarrollo de nuevos usos y productos.</li> <li>14. Creación del Consejo Supervisor de la comercialización de la hoja de coca y la Mesa Técnica para la atención de la problemática de la hoja de coca en el departamento de Puno con una posición discordante con ENACO, respecto a la problemática en la comercialización de la hoja de coca.</li> <li>15. Las solicitudes de agricultores cocaleros “no empadronados” de legalizar los cultivos de hoja de coca que están fuera del alcance de la normativa de ENACO, han encontrado respaldo de ciertos sectores del Congreso y del Ejecutivo.</li> </ol>
---	--

<p>Del Desempeño del personal, falta de definición de los perfiles de puestos, elevado número de demandas laborales por parte del personal de ENACO y ex trabajadores</p> <p>17 Tecnologías que requieren optimizarse: el sistema actual (SIE) es limitado, no opera como un sistema integrado; no se tiene un sistema que permita controlar los stocks en línea; en el proceso de producción industrial se cuentan con equipos antiguos y poco eficientes y la flota vehicular para las operaciones, en la mayoría de los casos, necesita modernizarse.</p> <p>18 ENACO no ha promovido la investigación de las propiedades y beneficios de la hoja de coca con enfoque a la creación de nuevos</p>	
--	--

Analizando la matriz FODA se puede determinar que ENACO deberá considerar principalmente los siguientes aspectos en la estrategia a desarrollarse:

- Fortalecer la relación comercial con el productor legal basada en la entrega a ENACO de una hoja de coca de mejores características organolépticas y fidelizarlos a través de diversas acciones que mejoren la relación comercial.
- Crear sinergias y fortalecer las acciones de control con las instituciones, que forman parte de la PNCD, coordinando acciones para el cumplimiento de la normativa vigente sobre el comercio ilegal y el contrabando (MININTER - PNP, SUNAT, Ministerio Público y DIGESA).
- Promover la actualización del padrón de productores, a partir de las estadísticas de los últimos años, considerando la metodología utilizada en las últimas revisiones.
- Generar acciones comerciales de alto impacto en la operación de la empresa, que permitan incrementar la participación de mercado por cada una de sus líneas de producto, tanto en el canal tradicional como en el industrial, con enfoque en el mercado nacional e internacional.
- Desarrollar el plan de comunicaciones que incorpore acciones orientadas a promover la importancia de la compra de la hoja de coca legal, considerando el impacto y las implicancias que eso genera y, a su vez, acciones que permitan incentivar el mayor consumo en las líneas de productos del canal tradicional e industrial.
- Promover acciones comerciales con Mincetur, Promperú y Cancillería con relación a la exportación de productos derivados de la hoja de coca y realizar las gestiones que permitan levantar las restricciones de transporte hacia mercados externos potenciales.

- Generar acciones comerciales de alto impacto en la operación que permitan incrementar la satisfacción del cliente y la participación de mercado.
- Mejorar y optimizar los procesos operativos, desde la compra hasta la venta del producto, de tal forma que ENACO pueda operar con altos estándares de calidad.
- Certificar las líneas de producción industrial, priorizando el impacto en las ventas y de acuerdo a las necesidades del mercado.
- Repotenciar la empresa con tecnología y automatizaciones acorde a sus necesidades.
- Crear espacios formales, al interior de la organización, para que los colaboradores presenten sus iniciativas de mejora a su trabajo y puedan éstos convertirse en proyectos de mejora institucionales.
- Desarrollar y ejecutar el plan de capacitación, de acuerdo a las necesidades del personal identificadas en las evaluaciones de desempeño y otros.
- Reforzar los procesos relacionados a la gestión del personal con enfoque en generar mayor compromiso por parte del personal y generar identidad con la organización.
- Desarrollar alianzas y/o convenios con instituciones públicas, empresas privadas y con organismos internacionales para financiar estudios sobre las propiedades de la hoja de coca, investigación en tecnologías, tecnificación de la producción y desarrollo de nuevos productos, así como proyectos que tengan impacto en las operaciones de ENACO.
- Promover la innovación continua para producir y comercializar nuevos productos derivados de la hoja de coca con potencial demanda en el mercado; asimismo, el desarrollo de nuevos canales de venta.

### 3. FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS

#### 3.1 Misión

**“Somos la única empresa del Estado Peruano autorizada para acopiar, industrializar y comercializar la hoja de coca y sus productos derivados a nivel nacional e internacional; estamos comprometidos con nuestros clientes, contribuyendo al desarrollo del país en el marco de las normas legales vigentes y la Política Nacional contra las drogas”.**

## 3.2 Visión

“Ser una empresa comercializadora e industrializadora de la hoja de coca legal, con productos innovadores y de alta calidad, aceptados y valorados en el mercado nacional e internacional, que cumple un rol social con sus proveedores y desarrolla la excelencia en su gestión”.

## 3.3 Valores

Los valores de ENACO S.A. son:

**Cuadro 10. Valores ENACO S.A.**

Valores ENACO S.A.
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Compromiso:</b> comprometidos con el crecimiento de nuestra organización, con los productores, con nuestros clientes y con la Política Nacional contra las drogas.</li><li>• <b>Innovación:</b> Promovemos la investigación de la hoja de coca, el desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades del mercado y la mejora continua de nuestra organización.</li><li>• <b>Calidad en el producto:</b> Entregamos productos con altos estándares de calidad, enfocados en cumplir con los requisitos y expectativas de nuestros clientes.</li><li>• <b>Integridad:</b> Actuamos basados en principios éticos, siendo consecuentes, honestos, veraces y justos. Respetamos y revaloramos las costumbres ancestrales de las comunidades con las que nos relacionamos.</li><li>• <b>Integración:</b> Compartimos una misma visión, misión y valores y construimos las sinergias necesarias para alcanzarlos. Damos lo mejor de nosotros en cada acción que realizamos, manteniendo una actitud positiva y un espíritu colaborativo y solidario.</li></ul>

## 4. EJES Y MAPA ESTRATÉGICO

### 4.1. Ejes Estratégicos

Los Ejes Estratégicos muestran los temas estratégicos priorizados por la Empresa, para asegurar el logro de la misión y visión institucional y se esquematizan en cuatro ejes al 2026.

**Gráfico 10. Ejes Estratégicos al 2026**



#### **Eje I – Creación de valor económico y social**

La Empresa Nacional de la Coca S.A., es una empresa peruana, que, por más de medio centenio, ha estado dedicada al acopio, comercialización e industrialización de la hoja de coca (*Erythroxylum coca*) y sus derivados, con fines lícitos y benéficos para la salud. Su función principal es la de atender la demanda legal de hoja de coca, tanto para el uso tradicional, masticado (chacchado) y su industrialización<sup>14</sup>.

Al ser una empresa del Estado tiene como fin el obtener rentabilidad económica, es decir, se le exige ser autosostenible, generando ingresos mediante la venta de bienes que son valorados por sus clientes finales. Pero, además, al ser parte del Estado, debe cumplir un rol social, el mismo que busca fortalecer las relaciones con los productores de hoja de coca. La entrega de valor social requiere del trabajo conjunto entre las instituciones, organizaciones y demás actores que forman parte de la Política Nacional de Lucha Contra las Drogas, de los productores y de todas las partes interesadas.

#### **Eje II – Calidad de productos con enfoque en mayor posicionamiento del mercado**

Este eje está enfocado en la percepción que tiene el cliente sobre los productos que ofrece la empresa. Si un cliente encuentra valor en el producto recibido, solución a su necesidad o problema, lo considerará de mejor calidad; esto significa que, a mayor valor mayor calidad. Se considera este eje de suma importancia debido al interés que tiene ENACO S.A. para satisfacer las necesidades de sus clientes y sus partes interesadas, así como de lograr un mayor posicionamiento, y, por lo tanto, una mayor participación de mercado en los segmentos que atiende.

<sup>14</sup> <https://www.enaco.com.pe/es/nosotros/historia>

### **Eje III – Innovación y gestión del cambio**

Se considera este eje fundamental para el desarrollo de cualquier organización, en el caso de ENACO S.A, se plantea al 2026, continuar con el desarrollo de proyectos de industrialización de la hoja de coca, basados en acciones de investigación e innovación de los productos actuales y en el diseño de estrategias comerciales para incrementar los volúmenes de ventas, liderar el mercado internacional y desarrollar alianzas estratégicas con diversas empresas.

La empresa se configura como un gestor del cambio, con una visión a largo plazo que se adapta a los cambios del entorno y una capacidad de comunicación muy alta para poder transmitir de manera efectiva la ruta a seguir e involucrar a todos los integrantes de la empresa hacia una visión compartida y el logro de objetivos comunes.

### **Eje IV – Desarrollo de las capacidades internas y fortalecimiento de su potestad fiscalizadora**

Este eje comprende la implementación de una organización basada en procesos, la mejora de sus sistemas administrativos mediante el empleo de herramientas informáticas, el desarrollo del talento humano, uso óptimo de la infraestructura física y tecnológica disponible, así como el desarrollo de proyectos de fortalecimiento institucional dirigidos a consolidar sus operaciones y su gestión.

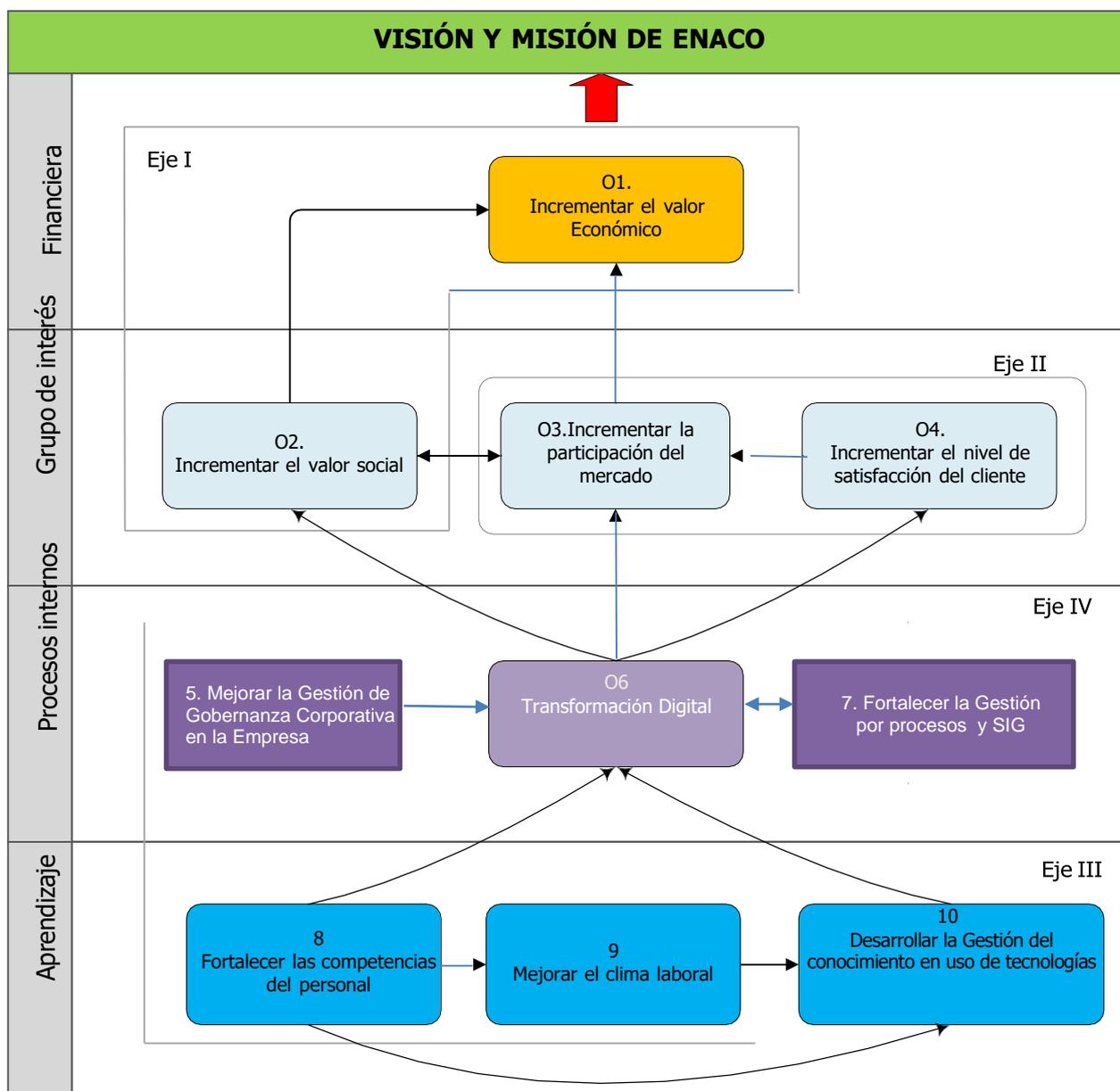
Este eje incluye, además, el fortalecimiento de las acciones llevadas a cabo por ENACO para fiscalizar la posesión y comercialización de la hoja de coca, mediante la coordinación continua y el desarrollo de acciones conjuntas con la Policía Nacional del Perú, y, de ser materialmente factible, del Ministerio Público.

## **4.2. Mapa Estratégico**

El mapa estratégico muestra visualmente los objetivos planteados por ENACO S.A, relacionándose entre sí, de acuerdo a las cuatro perspectivas: Financiera, Grupo de interés, Procesos y Aprendizaje.

A continuación, se presenta el Mapa Estratégico de ENACO S.A para el 2022-2026:

Gráfico 11. Mapa estratégico de ENACO 2022-2026



## 5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS INSTITUCIONALES (OEI)

Los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) son los objetivos que la Empresa requiere desarrollar para cumplir con su Misión y alcanzar su Visión establecida. Estos objetivos se plasman en indicadores, con sus respectivas metas anuales. ENACO S.A. ha definido diez (10) objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores.

A continuación, se presenta el detalle de cada objetivo estratégico, para lo cual se debe considerar que ENACO S.A. no debe ser evaluado solo bajo un enfoque empresarial económico, sino también de valor social, así como, de su rol en el marco de la Política Nacional contra las drogas.

**Cuadro 11. Objetivos Estratégicos Institucionales de ENACO, 2022-2026**

Perspectiva	Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	Detalle del Objetivo
Financiera	OEI1. Incrementar el valor económico de la empresa	Objetivo de resultado que busca medir la rentabilidad de ENACO S.A y con ello su sostenibilidad en el tiempo.
Grupo de interés	OEI 2. Incrementar el valor social	Objetivo Captar hoja de coca legal de calidad para alcanzar volúmenes acordes al mercado tradicional y que puede ser medido a partir del nivel de compraa productores empadronados.
	OEI 3. Incrementar la participación de mercado	Objetivo que busca posicionar a ENACO S.A.en el mercado como entidad encargada de la comercialización e industrialización de la hoja de coca y derivados.
	OEI4. Incrementar la satisfacción del cliente	Objetivo que busca posicionar a ENACO S.A.ante sus clientes.
	OEI 5. Mejorar la Gestión de Gobernanza Corporativa en la Empresa.	Objetivo que busca mejorar la eficiencia en los procesos corporativos para la toma de decisiones.
	OEI6. Transformación Digital	Objetivo que busca mejorar y optimizar los procesos, orientados hacia la transformación digital en el uso de tecnologías y fortalecimiento institucional.
	OEI7. Fortalecer la Gestión por Procesos y SIG	Objetivo que busca realizar la mejora continua a los procesos definidos en la empresa.
Aprendizaje	OEI8. Fortalecer las competencias del personal	Objetivo que busca fortalecer la empresaponiendo énfasis en el desarrollo de las capacidades en el personal que colabora en la organización.
	OEI9. Mejorar el clima laboral	Objetivo que busca incrementar la satisfacción y el nivel de compromiso del trabajador con la empresa.
	OEI10. Desarrollar la Gestión del conocimiento en uso de tecnologías.	Objetivo que busca mantener actualizado al personal con los cambios tecnológicos de transformación a los procesos de la Empresa.

El desarrollo de estos objetivos estratégicos institucionales, con sus respectivos indicadores y metas para los próximos años, se presenta en la siguiente matriz estratégica.

**Cuadro 12. Matriz Estratégica**

Perspectiva	OEI ENACO S.A.	Indicador	Unidad de Medida	Ponderación *	Línea Base		Metas				
					Año	Valor	2022	2023	2024	2025	2026
Financiera	OEI 1. Incrementar el valor económico de la empresa	Rentabilidad sobre el Patrimonio – ROE	Porcentaje (%)	8.0%	2021	-6.63%	-20.98%	0.0%	6.10%	6.71%	7.32%
		EBITDA	Millones de soles (MM S/)	8.0%	2021	-3.3	-7.7	0.0	1.8	2.9	4.2
Grupo de interés	OEI 2. Incrementar el valor social	Incremento del nivel de captación de hoja de coca de calidad	TM	7.0%	2021	1311	1035	1451	1495	1524	1555
Grupo de interés	OEI 3. Incrementar la participación de mercado	Incremento del nivel de venta del canal tradicional	TM	7.0%	2021	856	856	1650	1700	1733	1768
		Incremento del nivel de venta de las líneas del canal industrial	TM	7.0%	2021	28.7	20.7	24.8	29.8	35.8	42.00
		Incremento del nivel de ventas de exportación	TM	7.0%	2021	246.5	342.0	258.8	258.8	258.8	258.8
Grupo de interés	OEI 4. Incrementar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	Porcentaje (%)	7.0%	2021	-	-	LB	LB+2%	+2%	+2%
Procesos	OEI 5. Mejorar la Gestión de la Gobernanza Corporativa en la Empresa	Grado de madurez del Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC)	Porcentaje (%)	7.0%	2021	39%	41%	46%	50%	55%	59%
		Grado de Madurez del Sistema de Control Interno (SCI)	Porcentaje (%)	7.0%	2021	41%	45%	48%	52%	57%	61%

	OEI 6 Transformación Digital	Nivel de cumplimiento de los procesos, orientado a la transformación digital de tecnologías	Porcentaje (%)	7.0.%	2021	00.0	00.0	30%	40%	40%	50%
	OEI 7. Fortalecer la Gestión por Procesos y SIG	Mejora continua de los procesos estructurados.	Porcentaje (%)	7.0 %	2021	90%	91%	92%	93%	94%	95%
Aprendizaje	OEI 8. Fortalecer las competencias del personal	Nivel de implementación del Modelo de Gestión Humana	Porcentaje (%)	7.0%	2021	--	--	100%	100%	100%	100%
	OEI 9. Mejorar el clima laboral	Índice de clima laboral	Porcentaje (%)	7.0%	2021	64.3%	65%	66%	67%	68%	69%
	OEI 10. Desarrollar la Gestión del Conocimiento en uso de tecnologías.	Grado de conocimiento en el uso de tecnologías implementados a los procesos.	Porcentaje (%)	7.0%	2021	-	-	LB%	5%	10%	15%

\*Porcentaje que establece la importancia del indicador dentro de la matriz estratégica. La suma de todos estos porcentajes debe ser 100%.

LB: Línea base

## 6. ESTRATEGIA GENERAL

ENACO S.A. señala de manera global, a través de su estrategia general, la ruta que la organización se propone seguir para poder alcanzar los objetivos estratégicos planteados:

“Lograr rentabilidad económica y social de manera sostenible, mediante el incremento de las ventas a nivel nacional e internacional, el posicionamiento de la marca ENACO, el incremento en la captación de la hoja de coca legal y la articulación con las instituciones que participan en la Política Nacional contra las Drogas”

Como puede observarse, ENACO S.A. busca, a través del planteamiento de su estrategia, lograr la rentabilidad económica y social de manera sostenible, esto es que por ser empresa del estado está enfocada en brindar mayor valor social al país. Asimismo, para lograr la rentabilidad económica ENACO S.A. debe incrementar sus ventas, para lograr posicionarse en el mercado a nivel nacional e internacional. El canal tradicional, está directamente relacionada a la captación de la hoja decoca legal, ENACO S.A. continuará realizando esfuerzos para atender a los productores tradicionales de hoja coca.

Finalmente, ENACO S.A. al ser parte de la PNCD buscará promover el trabajo articulado con todas las instituciones que hacen parte de esta política y así contribuir a la reducción de la producción y comercio ilícito de drogas.

## 7. ACCIONES ESTRATÉGICAS INSTITUCIONALES (AEI)

### 7.1. Matriz de Acciones Estratégicas

ENACO S.A. ha considerado alcanzar sus objetivos estratégicos desarrollando quince acciones estratégicas, las mismas que se presentan a continuación:

**Cuadro 13. Acciones Estratégicas**

OEI ENACO S.A.	Acciones Estratégicas
OEI 1. Incrementar el valor económico	OEI 1.A1 Minimizar gastos y costos de operación comercial, con el fin optimizar la rentabilidad de la empresa, para mantener la sostenibilidad económica de ENACO S.A. en el tiempo, utilizando como herramientas indicadores financieros de gestión.
OEI 2. Incrementar el valor social	OEI 2.A1 Fortalecer la relación comercial con el productor legal basada en la entrega a ENACO de coca con mejores características organolépticas, y fidelizarlos a través de diversas acciones que mejoren la relación comercial.
	OEI 2.A2 Crear sinergias y fortalecer las acciones de control con las instituciones, que forman parte del PNCD, coordinando acciones para el cumplimiento de la normativa vigente sobre el comercio ilegal y el contrabando (MININTER - PNP, SUNAT, Ministerio Público y DIGESA).
	OEI 2.A3 Promover la actualización del padrón de productores, a partir de las estadísticas de los últimos años, considerando la metodología utilizada en las últimas revisiones.
OEI 3. Incrementar la participación de mercado	OEI 3.A1 Generar acciones comerciales de alto impacto en la operación de la empresa, que permitan incrementar la participación de mercado por cada línea de producto, tanto en el canal tradicional como en el industrial, con enfoque en el mercado nacional e internacional.
	OEI 3.A2 Desarrollar el plan de comunicaciones que incorpore acciones orientadas a promover la importancia de la compra de la hoja de coca legal, considerando el impacto y las implicancias que eso genera y, a su vez, acciones que permitan incentivar el mayor consumo en las líneas de productos del canal tradicional e industrial.
	OEI 3.A3 Promover acciones comerciales con Mincetur, Promperú y Cancillería con relación a la exportación de productos derivados de la hoja de coca y realizar las gestiones que permitan levantar las restricciones de transporte hacia mercados externos potenciales.
OEI 4. Incrementar la satisfacción del cliente	OEI 4.A1 Generar acciones comerciales de alto impacto en la operación que permitan incrementar la satisfacción del cliente y la participación de mercado.
OEI 5. Mejorar la Gestión de Gobernanza Corporativa en la Empresa.	OEI 5.A1 Fortalecer la sinergia del sistema comercial a fin de contar con información oportuna para la eficiente toma de decisiones; a través de la transformación Digital de los procesos.
OEI 6. Transformación Digital	OEI 6 .A1 Mejorar los procesos operativos, desde la compra hasta la venta del producto, de tal forma que ENACO pueda operar con altos estándares de calidad, considerando como base la transformación digital para generar efectos económicos sociales.

OEI 7. Fortalecer la Gestión por Procesos y SIG	OEI 7.A1 Certificar las líneas de producción industrial, priorizando el impacto en las ventas y de acuerdo a las necesidades del mercado.
	OE7. A2. Realizar acciones de evaluación de procesos, para efectuar mejoras continuas, de tal forma que ENACO pueda operar con niveles estándares de calidad
	OEI 7.A3 Repotenciar la empresa con tecnología de transformación digital como un proceso continuo de cambio para general efectos económicos sociales, mejorando las condiciones actuales de los procesos digitales a nivel institucional.
OEI 8. Fortalecer las competencias del personal	OEI 8.A1 Desarrollar y ejecutar planes anuales de implementación Modelo de Gestión Humana (MGHC) en la Empresa, en coordinación con Recursos Humanos de FONAFE.
OEI 9. Mejorar el clima laboral	OEI 9.A1 Reforzar los procesos relacionados a la gestión del personal con enfoque en generar mayor compromiso por parte del personal y generar identidad con la organización.
OEI 10. Desarrollar la Gestión del Conocimiento en uso de tecnologías.	OEI 10.A1. Reforzar y mantener actualizado al personal con cambios tecnológicos a los procesos de la empresa, para producir y comercializar nuevos productos

Para el cumplimiento de estas acciones estratégicas, ENACO S.A. ha establecido un cronograma, responsables a cargo y la prioridad relativa de cada acción, presentado así la siguiente ruta estratégica.

**Cuadro 14. Matriz de Acciones Estratégicas (Ruta Estratégica)**

OEI ENACO S.A.	Acciones Estratégicas	Ejecución					Área responsable	Prioridad relativa
		2022	2023	2024	2025	2026		
OEI 1. Incrementar el valor económico	OEI 1.A1 Minimizar gastos y costos de operación comercial, con el fin optimizar la rentabilidad de la empresa, para mantener la sostenibilidad económica de ENACO S.A. en el tiempo, utilizando como herramientas indicadores financieros de gestión.	x	x	x	x	x	Gerencia de Comercio Tradicional / Oficina de Comercio Industrial /Gerencia Administrativa Financiera	Muy alta
OEI 2. Incrementar el valor social	OEI 2.A1 Fortalecer la relación comercial con el productor legal basada en la entrega a ENACO de una hoja de coca de mejores características organolépticas y fidelizarlos a través de diversas acciones que mejoren la relación comercial.	x	x	x	x	x	Gerencia de Comercio Tradicional	Muy alta
	OEI 2.A2 Crear sinergias y fortalecer las acciones de control con las instituciones, que forman parte de la PNCD, coordinando acciones para el cumplimiento de la normativa vigente sobre el comercio ilegal y el contrabando (MININTER - PNP, SUNAT, Ministerio Público y DIGESA).	x	x	x	x	x	Gerencia de Comercio Tradicional / Oficina de Comercio Industrial/ Oficina de Asesoría Jurídica	Muy alta
	OEI 2.A3 Promover la actualización del padrón de productores, a partir de las estadísticas de los últimos años, considerando la metodología utilizada en las últimas revisiones.	x	x	x	x	x	Gerencia de Comercio Tradicional	Alta
OEI 3. Incrementar la participación de mercado	OEI 3.A1 Generar acciones comerciales de alto impacto en la operación de la empresa, que permitan incrementar la participación de mercado por cada una de sus líneas de producto, tanto en el canal tradicional como en el industrial, con enfoque en el mercado nacional e internacional.	x	x	x	x	x	Gerencia de Comercio Tradicional / Oficina de Comercio Industrial	Muy alta

OEI ENACO S.A.	Acciones Estratégicas	Ejecución					Área responsable	Prioridad relativa
		2022	2023	2024	2025	2026		
	OEI 3.A2 Desarrollar el plan de comunicaciones que incorpore acciones orientadas a promover la importancia de la compra de la hoja de coca legal, considerando el impacto y las implicancias que eso genera y, a su vez, acciones que permitan incentivar el mayor consumo en las líneas de productos del canal tradicional e industrial.	x	x	x	x	x	Gerencia de Comercio Tradicional / Oficina de Comercio Industrial	Media
	OEI 3.A3 Promover acciones comerciales con Mincetur, Promperú y Cancillería con relación a la exportación de productos derivados de la hoja de coca y realizar las gestiones que permitan levantar las restricciones de transporte hacia mercados externos potenciales.	x	x	x	x	x	Oficina de Comercio Industrial	Alta
OEI 4. Incrementar la satisfacción del cliente	OEI 4.A1 Generar acciones comerciales de alto impacto en la operación que permitan incrementar la satisfacción del cliente y la participación de mercado.	x	x	x	x	x	Gerencia de Comercio Tradicional / Oficina de Comercio Industrial	Alta
OEI 5 Al Mejorar la Gestión de Gobernanza Corporativa	OEI 5.A1 Fortalecer la sinergia del sistema comercial a fin de contar con información oportuna para la eficiente toma de decisiones, evaluando el grado de madurez del Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC).	x	x	x	x	x	Gerencia de Comercio Tradicional/Oficina de Comercio Industrial	Media
	OEI 5.A2 Fortalecer la sinergia de información de los sistemas de empresa, para la eficiente toma de decisiones, evaluando el grado de madurez de implementación del Sistema de Control Interno (SCI).	x	x	x	x	x	Gerencias de Planeamiento Presupuesto e Informática/ Oficina de Control Selectivo	Alta
OEI 6. Transformación Digital	OEI 6 .A1 Mejorar los procesos operativos, desde la compra hasta la venta del producto, de tal forma que ENACO pueda operar con altos estándares de calidad, considerando como base la transformación digital para generar efectos económicos sociales	x	x	x	x	x	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto/Coordinador Informática	Media
OEI 7. Fortalecer la Gestión por Procesos y SIG.	OEI 7.A1 Certificar las líneas de producción industrial, priorizando el impacto en las ventas y de acuerdo a las necesidades del mercado	x	x	x	x	x	Gerencia de Planeamiento y Presupuesto	Alta

	OEI 7.A2 Realizar acciones de evaluación de procesos, para efectuar mejoras continuas, de tal forma que ENACO pueda operar con niveles estándares de calidad	x	x	x	x	x	Gerencia de Comercio Tradicional / Oficina de Comercio Industrial/ Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática	Alta
	OEI 7.A3 Repotenciar la empresa con tecnología de transformación digital como un proceso continuo de cambio para general efectos económicos sociales, mejorando las condiciones actuales de los procesos digitales a nivel institucional	x	x	x	x	x	Gerencia de Comercio Tradicional / Oficina de Comercio Industrial/ Gerencia de Planeamiento, Presupuesto e Informática	Media
OEI 8 Fortalecer las competencias del personal	OEI 8.A1 Desarrollar y ejecutar el Plan Anual de Implementación de Modelo de Gestión Humana, en coordinación con Recursos Humanos de FONAFE.	x	x	x	x	x	Oficina de Recursos Humanos	Media
OEI 9. Mejorar el clima laboral	OEI 9.A1 Reforzar los procesos relacionados a la gestión del personal que genere mayor compromiso por parte del personal y genere identidad con la organización.	x	x	x	x	x	Oficina de Recursos Humanos	Media
OEI 10. Desarrollar la Gestión del conocimiento en uso de tecnologías.	OEI 10.A1 Reforzar y mantener actualizado al personal con los cambios tecnológicos a los procesos de la Empresa, para producir y comercializar nuevos productos.	x	x	x	x	x	Oficina de Comercio Industrial	Alta

ENACO S.A. ha definido treinta acciones específicas, relacionadas a las acciones estratégicas, las cuales se muestran en la siguiente matriz:

**Cuadro 15. Acciones Estratégicas y Específicas**

Código	Objetivos / Acciones Estratégicas / Acciones específicas	Ejecución				
		2022	2023	2024	2025	2026
<b>OEI 1</b>	<b>Incrementar el valor económico</b>					
<b>OEI 1.A1</b>	Minimizar gastos y costos de operación comercial, con el fin optimizar la rentabilidad de la empresa, para mantener la sostenibilidad económica de ENACO S.A. en el tiempo, utilizado como herramientas indicadores financieros, como el ROE Y EBITDA.		X	X	X	X
<b>OEI 2</b>	<b>Incrementar el valor social</b>					
<b>OEI 2.A1</b>	Fortalecer la relación comercial con el productor legal basada en la entrega a ENACO de una hoja de coca de mejores características organolépticas y fidelizarlos a través de diversas acciones que mejoren la relación comercial.	X	X	X	X	X
1	Promover e implementar actividades de integración, mesas de trabajo y otros, que mejoren la relación comercial con los productores.	X	X	X	X	X
2	Orientar al productor para mejorar las condiciones de acopio (pallado) y del secado de la hoja de coca, con el objetivo de mejorar las características organolépticas de la hoja de coca.	X	X			
3	Continuar con el proceso de mejoramiento de la captación de hoja de coca, incrementando la captación de las cuencas donde se produce hoja de coca con mejores características organolépticas.	X	X	X	X	X
<b>OEI 2.A2</b>	Crear sinergias y fortalecer las acciones de fiscalización y control con las instituciones, que forman parte de la PNCD, coordinando acciones para el cumplimiento de la normativa vigente sobre el comercio ilegal y el contrabando (MININTER - PNP, SUNAT, Ministerio Público y DIGESA).	X	X	X		
1	Promover que el MININTER incremente los operativos de control al comercio ilegal e informal, en los principales valles de producción, y realizar gestiones efectivas ante el CORAH que permitan intensificar las actividades de erradicación de producción ilegal de hoja de coca.	X	X	X		

Código	Objetivos / Acciones Estratégicas / Acciones específicas	Ejecución				
		2022	2023	2024	2025	2026
2	Realizar las gestiones necesarias con DIGESA, en relación a los productos industrializados, para que estos productos cuenten con el sello de registro sanitario a partir de una trazabilidad de compra legal.	X	X	X	X	X
3	Definir y establecer la normativa interna para otorgar las autorizaciones y/o licencias, a terceros, para la industrialización de la hoja de coca y sus derivados, dentro de la normativa vigente.	X	X	x		
4	Implementar las disposiciones legales necesarias para cumplir con las acciones de fiscalización comerciantes minoristas de hoja de coca, a fin de evitar que el producto derive a fines ilícitos.		x	x	x	x
<b>OEI 2.A3</b>	Promover la actualización del padrón de productores, a partir de las estadísticas de los últimos años, considerando la metodología utilizada en las últimas revisiones.	X	X	X		
<b>OEI 3</b>	<b>Incrementar la participación de mercado</b>					
<b>OEI 3.A1</b>	Generar acciones comerciales de alto impacto en la operación de la empresa, que permitan incrementar la participación de mercado por cada una de sus líneas de producto, tanto en el canal tradicional como en el industrial, con enfoque en el mercado nacional e internacional.	X	X	X	X	X
1	Promocionar las propiedades de la hoja de coca a través de diversas acciones, como: - Desarrollar folletos y catálogos que permitan difundir las propiedades y beneficios de la hoja de coca hacia el consumidor. - Participar en ferias, en dónde se exponga y venda productos a base de hoja de coca (Ejm. Ferias de productos típicos). - Mejorar la página web brindándole un alcance transaccional. - Reforzar la comunicación por redes sociales y la promoción de nuestros productos.	x	x	x		
2	Intensificar la cobertura de clientes, a través del acercamiento al comerciante mediante la fiscalización y ventas móviles.	X	X			

Código	Objetivos / Acciones Estratégicas / Acciones específicas	Ejecución				
		2022	2023	2024	2025	2026
3	Mantener la política comercial centrada en la aplicación de acciones tácticas (centradas en el precio, ticket promedio de compra, impulso de mercado, otros.).	X	X	X	X	X
4	Impulsar la incorporación de la hoja de coca en el tratamiento tributario de los productos agropecuarios exonerados del IGV.			X		
<b>OEI 3.A2</b>	Desarrollar el plan de comunicaciones que incorpore acciones orientadas a promover la importancia de la compra de la hoja de coca legal, considerando el impacto y las implicancias que eso genera y, a su vez, acciones que permitan incentivar el mayor consumo en las líneas de productos del canal tradicional e industrial.	X	X	X	X	X
1	Crear un espacio virtual en el que se sensibilice sobre el rol de ENACO en el mercado y la compra de la hoja de coca legal.	X	X	X	X	X
2	Certificar a los clientes que compran insumos de hoja de coca legal, con sellos certificados, buscando la diferenciación de proveedores ilegales: - Definir un sello distintivo de marca, tanto de procedencia como de calidad. - Registrar los sellos de certificación de marca en INDECOPI, en coordinación área usuaria y Legal.		X	X		
<b>OEI 3.A3</b>	Promover acciones comerciales con Mincetur, Promperú y Cancillería con relación a la exportación de productos derivados de la hoja de coca y realizar las gestiones que permitan levantar las restricciones de transporte hacia mercados externos potenciales.	X	X	X	X	X
1	Coordinar y promover con personal de Mincetur, Cancillería y Promperú el levantamiento de restricciones en la comercialización de los productos derivados de la hoja de coca, principalmente en el exterior.		X	X		

Código	Objetivos / Acciones Estratégicas / Acciones específicas	Ejecución				
		2022	2023	2024	2025	2026
2	Generar alianzas con organizaciones que promuevan la exportación de productos a través de eventos: - Participar en ruedas de negocios y ferias con ADEX y Promperú. - Contactar clientes a través de la cámara de comercio y otros.	X	X	X	X	X
<b>OEI 4</b>	<b>Incrementar la satisfacción del cliente</b>					
<b>OEI 4.A1</b>	Generar acciones comerciales de alto impacto en la operación que permitan incrementar la satisfacción del cliente y la participación de mercado.	X	X	X	X	X
1	Desarrollar encuestas a los clientes, por cada canal comercial, y definir acciones para mejorar el nivel de satisfacción.	X	X	X	X	X
2	Mantener actualizada la base de datos de clientes, para facilitar la comunicación directa y fluida con ellos a través del envío de informativos y promociones, que favorezcan su fidelización.	X	X	X	X	X
<b>OEI 5</b>	<b>Mejorar la Gestión de Gobernanza Corporativa</b>					
OEI 5A1	Fortalecer la sinergia del sistema comercial a fin de contar con información oportuna para la eficiente toma de decisiones, evaluando el grado de madurez del Código de Buen Gobierno Corporativo ( CBGC)	X	X	X	X	X
OEI 5 A2	Fortalecer la sinergia de información de los sistemas de empresa, para la eficiente toma de decisiones, evaluando el grado de madurez de implementación del Sistema de Control Interno (SCI).	X	X	X	X	X
<b>OEI 6.</b>	<b>Transformación Digital</b>					
OEI 6 .A1	Mejorar los procesos operativos, desde la compra hasta la venta del producto, de tal forma que ENACO pueda operar con altos estándares de calidad, considerando como base la transformación digital para generar efectos económicos sociales	X	X	X	X	X

OEI 7	Fortalecer la Gestión por Procesos y SIG					
OEI7.A1	Certificar las líneas de producción industrial, priorizando el impacto en las ventas y de acuerdo a las necesidades del mercado.	X		X		X
OEI 7 A2	Realizar acciones de evaluación de procesos, para efectuar mejoras continuas, de tal forma que ENACO pueda operar con niveles estándares de calidad.	X	X	X	X	X
1	Diseñar e implementar un plan de mejora en el proceso de ensacado, con la finalidad de mantener de mejorar manera las características organolépticas de la hoja de coca.	X	X	X		
2	Ejecutar el plan piloto relacionado a la adquisición de hornos de deshidratado y secado y, a partir de éste, definir el posible proceso de acopio de hoja de coca en mato.	X	X	X		
3	Diseñar e implementar el plan de mejora de locales por fases, considerando la criticidad de los mismos.	X	X	X	X	X
4	Continuar las acciones para la implementación y fortalecimiento del Sistema Integrado de Gestión (SIG) bajo un enfoque basado en Procesos.	X	X	X	X	X
5	Continuar las acciones para la implementación y fortalecimiento del Sistema de Control Interno (SCI).	X	X	X	X	X
6	Continuar las acciones para la incorporación y fortalecimiento de buenas prácticas y principios del Código de Buen Gobierno Corporativo (BGC).	X	X	X	X	X
7	Gestionar los riesgos operacionales y la continuidad del negocio.	X	X	X		
OEI 7.A3	Repotenciar la empresa con tecnología de transformación digital como un proceso continuo de cambio para general efectos económicos sociales, mejorando las condiciones actuales de los procesos digitales a nivel institucional.	X	X	X	X	X

1	Repotenciar los equipos de trabajo y maquinaria de la empresa, bajo un enfoque preventivo, alineado a las necesidades de la operación.					
2	Diseñar e implementar un sistema de gestión empresarial (ERP) por módulos: - Automatizar el proceso de control de almacén. - Automatizar el proceso de gestión de ventas (CRM, seguimiento y reporte de ventas). - Automatizar el proceso de RRHH.		X	X	X	X
3	Evaluar la reestructuración del CAP, según la necesidad del negocio y el presupuesto anual asignado.		X	X	X	
<b>OEI 8</b>	<b>Fortalecer las competencias del personal</b>					
<b>OEI 8.A1</b>	Desarrollar y ejecutar el Plan Anual de Implementación de Modelo de Gestión Humana, en coordinación con Recursos Humanos de FONAFE	X	X	X	X	X
<b>OEI 09</b>	<b>Mejorar el clima laboral</b>					
<b>OEI09.A1</b>	Reforzar los procesos relacionados a la gestión del personal que genere mayor compromiso por parte del personal y genere identidad con la organización.	X	X	X	X	X
<b>OEI 10</b>	<b>Desarrollar la Gestión del conocimiento en uso de tecnologías</b>					
<b>OEI 10.A1</b>	Desarrollar alianzas y/o convenios con instituciones públicas, empresas privadas y con organismos internacionales para financiar estudios sobre las propiedades de la hoja de coca, investigación en tecnologías, tecnificación de la producción y desarrollo de nuevos productos, así como proyectos que tengan impacto en las operaciones de ENACO.	X	X	X	X	X
<b>OEI 10.A2</b>	Reforzar y mantener actualizado al personal con los cambios tecnológicos a los procesos de la Empresa, para producir y comercializar nuevos productos.	X	X	X	X	X

## 8. ANEXOS

### 8.1. Anexo 1: Alineamiento de los Objetivos estratégicos de ENACO con los Objetivos estratégicos de FONAFE

FONAFE ha definido diecinueve objetivos estratégicos para la corporación (OEC) y la PNCD tiene definidos tres (03) objetivos prioritarios (OP).

Cabe resaltar que los objetivos estratégicos de ENACO S.A se enfocan principalmente en el crecimiento comercial, el fortalecimiento de la organización y el desarrollo del talento humano, buscando su sostenibilidad en el tiempo y todo en el marco de la PNCD.

A continuación se presentan los objetivos estratégicos de ENACO S.A alineados a los Objetivos estratégicos de FONAFE y los Objetivos prioritarios de la PNCD.

**Cuadro 16. Cuadro de alineamiento de los OEI con los OEC**

OEI ENACO	OEC FONAFE	OP PNCD
OEI 1. Incrementar el valor económico de la empresa	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional	--
OEI 2. Incrementar el valor social	OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental	OP.02 Reducir la producción y comercio ilícito de drogas en zonas estratégicas de Interdicción.
OEI 3. Incrementar la participación de mercado	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población	OP.02 Reducir la producción y comercio ilícito de drogas en zonas estratégicas de interdicción.
	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	
OEI 4. Incrementar la satisfacción del cliente	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población.	--
	OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes	

OEI ENACO	OEC FONAFE	OP PNCD
OEI 5. Mejora la Gestión de Gobernanza Corporativa en la Empresa.	OEC 05. Mejorar la Gobernanza de las EPE	-.-
OE6. Transformación Digital	OEC 17. Implementar procesos de transformación Digital	-.-
OE7. Fortalecer la Gestión por Procesos	OEC 09. Fortalecer la Gestión de la Gobernanza corporativa	
OE8. Fortalecer las competencias del personal.	OEC 18 Desarrollar el Clima y Cultura Organizacional	-.-
OEI 9. Mejorar el clima laboral	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional	--
OEI 10. Desarrollar la Gestión del conocimiento, en uso de tecnologías.	OEC 19. Desarrollar la Gestión del conocimiento de las EPE	

## 8.2. Anexo 2: Ficha técnica de Indicadores

En este anexo se presentan las fichas de los indicadores correspondientes a los objetivos estratégicos institucionales.

### Ficha técnica del indicador 1

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	OEI 1. Incrementar el valor económico de la empresa				
Nombre del Indicador	Rentabilidad sobre el Patrimonio – ROE				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de incremento				
Fórmula de cálculo	$(UN / P) \times 100$ Donde: UN = Utilidad Neta del ejercicio P = Patrimonio				
Area responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estados Financieros				
Datos históricos					<b>2021</b>
					-6.63
Metas	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	- 20.98	0.00	6.10	6.71	7.32
Valor de referencia					
Análisis de la evolución del indicador	Mejorar la rentabilidad sobre el patrimonio neto de los últimos años, a fin de recuperar y estabilizar la situación económica financiera de la empresa.				

### Ficha técnica del indicador 2

Perspectiva	Financiera				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 1. Incrementar el Valor Económico y reputacional				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	OEI 1. Incrementar el valor económico de la empresa				
Nombre del Indicador	EBITDA				
Unidad de medida	Millones de soles (MM S/)				
Sentido del indicador	Continuo de incremento				
Fórmula de cálculo	[Ganancia (pérdida) operativa + Depreciación + Amortización]				
Area responsable	Gerencia de Administración y Finanzas				
Fuente de información	Estados Financieros				
Datos históricos					<b>2021</b>
					-3.3
Metas	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	-7.7	0.0	1.8	2.9	4.2
Valor de referencia					
Análisis de la evolución del indicador	Con respecto al margen EBITDA que mide la rentabilidad o beneficio operativo, el comportamiento es similar al ROE de la Empresa.				

### Ficha técnica del indicador 3

Perspectiva	Grupo de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 2. Incrementar el Valor Social y Ambiental				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	OEI 2. Incrementar el valor social				
Nombre del Indicador	Incremento del nivel de captación de hoja de coca				
Unidad de medida	TM				
Sentido del indicador	Continuo de incremento				
Fórmula de cálculo	$IC = ((CA + DC) \times 100)$ Dónde: IC = Volumen de captación de hoja de coca DC = Decomisos de hoja de coca. CA = Volumen de captación de hoja de coca en el año				
Area responsable	Gerencia de Comercio Tradicional				
Fuente de información	Reporte de compras del canal Tradicional				
Datos históricos					<b>2021</b>
					1311
Metas	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	1035	1451	1495	1524	1555
Valor de referencia					
Análisis de la evolución del Indicador	Captar hoja de coca lícita de calidad dentro de los parámetros esperados, en coordinación con los gremios coccaleros.				

### Ficha técnica del indicador 4

Perspectiva	Grupo de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población / OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	OEI 3. Incrementar la participación de mercado				
Nombre del Indicador	Incremento nivel de venta del canal tradicional				
Unidad de medida	TM				
Sentido del indicador	Continuo de incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$IVCT = \text{Incremento Valor de Ventas del canal tradicional}$ Dónde: $IVCT = (VCT / VPCT) \times 100$ VCT = Ventas Comercio Tradicional en toneladas. VPCT = Ventas programadas anual en toneladas Logro: %				
Area responsable	Gerencia de Comercio Tradicional				
Fuente de información	Reporte de ventas del Canal Tradicional				
Datos históricos					<b>2021</b>
					856
Metas	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	856	1650	1700	1733	1768
Valor de referencia					
Análisis de la evolución del indicador	Continuar ofertando hoja de coca de calidad al mercado tradicional, recuperando espacios de atención, en lucha continua a los comerciantes informales.				

### Ficha técnica del indicador 5

Perspectiva	Grupo de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población / OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	OEI 3. Incrementar la participación de mercado				
Nombre del Indicador	Incremento del nivel de venta de las líneas del canal industrial				
Unidad de medida	TM				
Sentido del indicador	Continuo de incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$IVI = (VAI - VPI) / VPI \times 100$ Dónde: IVI = Incremento de ventas en canal Industrial VAI = Ventas en el año actual VPI = Ventas en el año anterior				
Área responsable	Oficina de canal Industrial				
Fuente de información	Reporte de ventas del canal Industrial				
Datos históricos					<b>2021</b>
					28.7
Metas	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	20.7	24.8	29.8	35.8	42.00
Valor de referencia					
Análisis de la evolución del indicador	En el caso ventas de productos derivados de hoja de coca, se pretende incrementar y coberturar todos los segmentos de mercado a nivel nacional e internacional.				

### Ficha técnica del indicador 6

Perspectiva	Grupo de interés				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población / OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	OEI 3. Incrementar la participación de mercado				
Nombre del Indicador	Incremento nivel de ventas de exportación				
Unidad de medida	TM				
Sentido del indicador	Continuo de incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$IEI = ((VAI) / VPI) \times 100$ Dónde: IEI = Incremento ventas al exterior en canal Industrial VAI = Ventas al exterior anual. VPI = Ventas al exterior programadas para el año <b>Resultado: %</b>				
Área responsable	Oficina de canal Industrial				
Fuente de información	Reporte de ventas del canal Industrial				
Datos históricos					<b>2021</b>
					246.5
Metas	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	342.0	258.8	258.8	258.8	258.8
Valor de referencia					
Análisis de la evolución del indicador	Con las exportaciones de hoja de coca y productos derivados, se pretende captar nuevos clientes del mercado internacional.				

### Ficha técnica del indicador 7

Perspectiva	Grupo de interés												
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 3. Contribuir con el cierre de brechas de calidad y cobertura de los bienes y servicios dados a la población / OEC 6. Garantizar servicios corporativos oportunos y eficientes.												
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	OEI 4. Incrementar la satisfacción del cliente												
Nombre del Indicador	Nivel de satisfacción del cliente												
Unidad de medida	Porcentaje (%)												
Sentido del indicador	Continuo de incremento (CI)												
Fórmula de cálculo	$PSC = (SCCT + SCCI)/2$ <p>Dónde:</p> <p>PSC = Promedio de satisfacción del cliente obtenido en la encuesta de satisfacción al cliente, por canal.          SCCT = Nivel de satisfacción del cliente en canal Tradicional.          SCCI = Nivel de satisfacción del cliente en canal Industrial</p>												
Área responsable	Oficina de Comercio Industrial y Gerencia de Comercio Tradicional												
Fuente de información	Encuesta de satisfacción canal Industrial y canal Tradicional												
Datos históricos	<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><b>2021</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>--</td> </tr> </table>						<b>2021</b>						--
					<b>2021</b>								
					--								
Metas	<table border="1"> <tr> <td><b>2022</b></td> <td><b>2023</b></td> <td><b>2024</b></td> <td><b>2025</b></td> <td><b>2026</b></td> </tr> <tr> <td>-</td> <td>LB</td> <td>LB+2%</td> <td>+2%</td> <td>+2%</td> </tr> </table>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	-	LB	LB+2%	+2%	+2%		
<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>									
-	LB	LB+2%	+2%	+2%									
Valor de referencia													
Análisis de la evolución del indicador	Continuar evaluando el grado de satisfacción de clientes, a través de entrevistas y/o encuestas en el canal industrial.												

LB: Línea Base

### Ficha técnica del indicador 8

Perspectiva	Procesos												
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 05. Mejorar la gobernanza de las EPE												
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	OEI 5. Mejorar la Gestión de la Gobernanza Corporativa en la Empresa,												
Nombre del Indicador	Grado de Madurez del Código de Buen Gobierno Corporativo (CBGC)												
Unidad de medida	Porcentaje (%)												
Sentido del indicador	Específico (E)												
Fórmula de cálculo	$NCP = \text{Indicador Evaluación FONAFE}$ <p>Dónde:</p> <p>NCP = Grado de Madurez del (CBGC) Evaluado en Sistema por FONAFE</p>												
Área responsable	Gerencia de Planeamiento, Desarrollo e Informática												
Fuente de información	Reporte de cumplimiento de las metas de eficiencia de los procesos												
Datos históricos	<table border="1"> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td><b>2021</b></td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td>39.0</td> </tr> </table>						<b>2021</b>						39.0
					<b>2021</b>								
					39.0								
Metas	<table border="1"> <tr> <td><b>2022</b></td> <td><b>2023</b></td> <td><b>2024</b></td> <td><b>2025</b></td> <td><b>2026</b></td> </tr> <tr> <td>41%</td> <td>46%</td> <td>50%</td> <td>55%</td> <td>59%</td> </tr> </table>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	41%	46%	50%	55%	59%		
<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>									
41%	46%	50%	55%	59%									
Valor de referencia													
Análisis de la evolución del indicador	Fortalecer la gestión y evaluación de la grado de cumplimiento del (CBGC).												

### Ficha técnica del indicador 9

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 05 .Mejorar las gobernanza de las EPE				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	OEI 5.Mejorar la Gestión de la Gobernanza Corporativa en la Empresa				
Nombre del Indicador	Grado de Madurez Implementación del Sistema de Control Interno (SCI)				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Específico (E)				
Fórmula de cálculo	NCP = Indicador Evaluación FONAFE  Dónde: NCP = Grado de Madurez del ( SCI) Evaluado en Sistema por FONAFE				
Area responsable	Gerencia de Planeamiento, Desarrollo e Informática				
Fuente de información	Reporte de cumplimiento de metas de eficiencia de procesos				
Datos históricos					<b>2021</b>
					41%
Metas	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	45%	48%	52%	57%	61%
Valor de referencia					
Análisis de la evolución del indicador	Fortalecer la gestión y evaluación de la grado de cumplimiento del (SCI).				

### Ficha técnica del indicador 10

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 17. Implementar procesos de transformación digital.				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	OEI 6. Transformación Digital.				
Nombre del Indicador	Nivel de cumplimiento de los procesos, orientado a la transformación digital de tecnologías				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Específico (E)				
Fórmula de cálculo	NAITD = Nivel de avance de Implementación de Transformación Digital.  Dónde:  NAITD ( %) = Avance de implementación de Transformación Digital.				
Area responsable	Gerencia de Planeamiento, Desarrollo e Informática/ Analista Programador				
Fuente de información	Reporte de cumplimiento de metas de implementación de procesos				
Datos históricos					<b>2021</b>
					.-
Metas	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	.-	30%	40%	40%	50%
Valor de referencia					
Análisis de la evolución del indicador	Optimizar los procesos, repotenciando la empresa con tecnología de transformación digital como un proceso continuo de cambio para generar efectos económicos sociales.				

### Ficha técnica del indicador 11

Perspectiva	Procesos				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 09. Fortalecer la gestión de la gobernanza corporativa.				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	OEI 7. Fortalecer la Gestión por Procesos y SIG.				
Nombre del Indicador	Mejora continua de los procesos estructurados				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Específico (E)				
Fórmula de cálculo	$NCP = (CPC / TPA) \times 100.$ <p>Dónde:            NCP = Nivel de cumplimiento de los procesos.            CPC = Cantidad de procesos cumplidos            TPA = Total de procesos auditados.</p>				
A	Gerencia de Planeamiento, Desarrollo e Informática				
Fuente de información	Reporte de cumplimiento de eficiencia de los procesos				
Datos históricos					<b>2021</b>
					90%
Metas	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	91%	92%	93%	94%	95%
Valor de referencia					
Análisis de la evolución del indicador	Optimizar la implementación de los procesos de gestión, a través de mejora continua de los procesos operativos y administrativos de la Empresa.				

### Ficha técnica del indicador 12

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 18. Desarrollar el Clima y Cultura Organizacional				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	OEI 8. Fortalecer las competencias del personal				
Nombre del Indicador	Nivel de Implementación del Modelo de Gestión Humana Corporativo (MGHC)				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	$IMGHCO = (NAI) / N^{\circ} AP \times 100$ <p>Dónde:            IMGHCO = Numero de Actividades Implementadas del Modelo de Gestión Humana / N° de Actividades programadas año</p>				
Area responsable	Oficina de Recursos Humanos/ Gerencia de Planeamiento Presupuesto e Informática				
Fuente de información	Reporte de cumplimiento de actividades implementadas y actividades programadas				
Datos históricos					<b>2021</b>
					-
Metas	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	- . -	100%	100%	100%	100%
Valor de referencia					
Análisis de la evolución del indicador	Actividades en función del plan de cada año elaborado en coordinación con Recursos Humanos de FONAFE.				

### Ficha técnica del indicador 13

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 18. Desarrollar el clima y cultura organizacional				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	OEI 9. Mejorar el clima laboral				
Nombre del Indicador	Índice de clima laboral				
Unidad de medida	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de Incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	<p>Resultado del índice de clima laboral</p> <p>Donde:</p> <p>El resultado del índice de clima laboral se obtiene por la ejecución de una encuesta a los colaboradores de la institución, que se enfoca en factores como: tiempo para ejecución de tareas, infraestructura que permite ejecutar tareas, definición de metas laborales, retribución económica, relación laboral con jefe inmediato, comunicación en la empresa, y otros.</p>				
Área responsable	Oficina de Recursos Humanos				
Fuente de información	Reporte de Clima laboral				
Datos históricos					<b>2021</b>
					64.3
Metas	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	65%	66%	67%	68%	69%
Valor de referencia					
Análisis de la evolución del indicador	La gestión mediante encuestas contara con información relacional, con el fin de mejorar el clima laboral con los colaboradores, en previsión a futuros conflictos laborales.				

### Ficha técnica del indicador 14

Perspectiva	Aprendizaje				
Objetivo Estratégico Corporativo FONAFE	OEC 19. Desarrollar la Gestión del Conocimiento.				
Objetivo Estratégico Institucional ENACO S.A.	OEI 10. Desarrollar la Gestión del Conocimiento en uso de tecnologías.				
Nombre del Indicador	Grado de conocimiento en el uso de tecnologías implementados a los procesos				
	Porcentaje (%)				
Sentido del indicador	Continuo de incremento (CI)				
Fórmula de cálculo	<p><math>GTC = (NCT / TI) \times 100</math></p> <p>Dónde:</p> <p>GCT = (Grado de conocimiento en el uso de tecnologías implementadas)</p> <p>NCT = Numero de cambios tecnológicos a los procesos industriales</p> <p>NTI = Tecnologías implementadas.</p>				
Área responsable	Oficina de Comercio Industrial				
Fuente de información	Oficina de Comercio Industrial				
Datos históricos					<b>2021</b>
					-
Metas	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>
	-.	LB%	5%	10%	15%
Valor de referencia					
Análisis de la evolución del indicador	La evolución mide el grado de implementación de políticas, lineamientos de implementación de tecnologías.				